



Nebrija
Universidad

**EL AMBIENTE LABORAL Y SU
INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO
DE LAS ORGANIZACIONES:
estudio en las mejores empresas para
trabajar en Colombia**

Rafael Ignacio Pérez Uribe

Madrid, España, 2012



© **Universidad EAN**
Carrera 11 No. 78-47
Bogotá D.C., Colombia
2012

CONSEJO SUPERIOR

Cecilia Crissien de Perico

Presidenta

Carlos Mauricio Álvarez Cabrera
Primer Vicepresidente y Consejero

Egresado

Roque González Garzón

Segundo Vicepresidente

Consejeros

Hildebrando Perico Afanador

Presidente Honorario y Consejero Fundador

Carlos Alfonso Crissien Aldana

Consejero Fundador

Carlos Evelio Ramírez Cardona

Consejero Fundador

Álvaro Otto Rubio Salas

Consejero Vitalicio

Martha Lucía Ramírez

**Consejera-Empresaria de la Mediana
y Gran Empresa**

Omar Alonso Patiño Castro

**Consejero Representante
de los Docentes**

Jennifer Marcela Flórez Blanco

**Consejera Representante
de los Estudiantes**

DIRECTIVAS

Rector

Jorge Enrique Silva Duarte

Vicerrector de Formación

José David Marín Enriquez

Vicerrector de Investigación

Juan Pablo Parra Rojas

Vicerrector de Planeación

Rubén Darío Gómez Saldaña

Vicerrectora de Extensión y

Proyección Social

María del Carmen Sanabria Carmona

Vicerrector Financiero y de

Recursos Físicos

Juan Enrique Castañeda Mateus

Prohibida la reproducción
parcial o total de esta obra sin autorización de la
Universidad EAN

La edición de este texto estuvo a cargo de la Vicerrectoría
de Investigación
Grupo Gestión del conocimiento

Pérez uribe, Rafael Ignacio

El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones :
estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia / Rafael Ignacio Pérez
Uribe. Bogotá : Universidad EAN, 2012.

612 p.

ISBN: 978-958-756-156-2

1. Ambiente de trabajo 2. Cultura corporativa

658.38 CDD

*A mi esposa Stellita y a mi hijo Nicolás,
quienes me apoyaron en todo
de manera decidida en esta
difícil aventura.*

EL AMBIENTE LABORAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DE LAS ORGANIZACIONES: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia

AGRADECIMIENTOS A:

La Universidad EAN y especialmente al Dr. Jorge Enrique Silva, su rector, quien confió en mí al apoyarme económicamente en este proceso doctoral.

Mi tutor Dr. José María Ortiz, quien tuvo la paciencia de solucionar algunas dudas y altibajos conceptuales, por las que se pasa en este tipo de trabajos.

Carlos Largacha, mi Sherpa en la Universidad EAN, que me apoyó en el desarrollo de este trabajo de muchas maneras: ideas, tiempo y energía.

María del Pilar Ramírez, colega y coequipera en la Vicerrectoría de Investigación de la Universidad EAN, quien me dió la idea de trabajar el tema de Great Place To Work y me ayudó como par, evaluando algunos aspectos del trabajo.

Mis colegas y compañeros de trabajo: Hugo Vargas quien me ayudó a leer los resultados financieros de las empresas que se estudiaron en esta tesis. Mauricio Nieto, con quien conversamos algunos resultados y me dió buenas ideas para analizar la información. Hernán Bejarano, mi asesor estadístico. Jairo Sánchez y José Hernández, quienes me facilitaron bases de datos financieros de las empresas analizadas.

Mis estudiantes de pregrado del programa de administración de empresas presencial y a distancia de la Universidad EAN, quienes con su trabajo de grado y práctica empresarial me ayudaron a complementar información cuantitativa y cualitativa de las empresas en estudio: Claudia Garzón, Nubia Calderón, Paola Silva, Mónica Ramírez, Jenny Suárez, Claudia Pachón, Carol Natalia Becerra, Gerardo Andrés Moyano y Carolina Galeano.

Las y los gerentes de recursos Humanos y gestión humana de las empresas quienes abrieron sus puertas para enriquecer la información de este trabajo: Ana Karina Marín de Telefónica Móvil Movistar, Paola Hernández de Laboratorios Roche, María Adelaida Bernal de Microsoft, Miguel Bernal de

DIAGEO, Leonardo Charry de Laboratorios Wyeth, Ana lucia Bustamante de Kimberly Clark, María Mercedes Martínez de Mc Donald's y Juan Antonio Pizarro León-Gómez de ACRIP.

Al Instituto Great Place To Work Colombia, que me facilitó los nombres y datos de los (as) responsables de recursos humanos y los indicadores genéricos de ambiente laboral de las empresas de la ciudad de Bogota D.C. que lo permitieron.

RESUMEN

En esta tesis doctoral se analizan y presentan algunos hallazgos de las mejores prácticas para el manejo del ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las mejores empresas para trabajar en Colombia, a la luz del enfoque del Instituto Great Place to Work (GPTW) en el lapso comprendido entre el año 2003 al 2009.

Para el desglose del concepto de desempeño organizacional se analizaron de los indicadores financieros, el retorno de los activos (ROA) y el margen neto de las empresas seleccionadas, frente al sector en el que se desempeñan, lo que evidencia en cierta manera la incidencia del ambiente laboral en estos resultados.

También se desarrolla y propone un indicador para medir el compromiso gerencial en el manejo del ambiente laboral y se mide la relación e incidencia entre algunas de las dimensiones que componen el enfoque del GPTW: respeto de los jefes frente al orgullo de los trabajadores en laborar en las empresas; credibilidad en los jefes y la generación de un ambiente de respeto; imparcialidad que vivencian los jefes frente a la camaradería entre los colaboradores y la incidencia del compromiso gerencial en el ambiente laboral.

Por último, de la experiencia de las GPTW Norteamericanas, latinoamericanas, europeas y asiáticas seleccionadas, se describen las mejores prácticas de trabajo en ambiente laboral que hacen que sean las mejores para trabajar en ellas.

ABSTRACT

In this dissertation are analyzed and presented some findings on best practices for managing the work environment and its impact on the performance of the best companies to work in Colombia, in light of the approach of the Great Place to Work Institute (GPTW) in the period between 2003 to 2009.

For a breakdown of the concept of organizational performance were analyzed financial indicators, return on assets (ROA) and net margin of the selected companies, facing the sector in which they work, which shows in a way the incidence of work environment in these results.

It also develops and proposes an indicator to measure management commitment in managing the work environment and measure the relationship and influence among some of the dimensions that comprise the focus of GPTW: respect for pride against the heads of workers work in business; credibility in the heads and generating an atmosphere of respect, fairness who experience the heads off the camaraderie between employees and the impact of management commitment in the workplace.

Finally, the experience of GPTW American, Latin American, European and selected Asian describes the best working practices in the workplace that make them work best for them.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE: Preliminares	31
CAPÍTULO 1. Introducción y justificación.....	33
1.1 Formulación del problema.....	37
1.2 Objetivos del trabajo.....	38
1.2.1 Objetivo general.....	38
1.2.2 Objetivos específicos.....	38
CAPÍTULO 2. Tipo de investigación, metodología y trabajo de campo.....	41
2.1 Tipo de investigación.....	43
2.2 Metodología.....	44
2.2.1 Recopilación de datos en fuentes secundarias.....	44
2.2.2 Recopilación de datos en fuentes primarias y trabajos de campo.....	56
SEGUNDA PARTE. ESTADO DEL ARTE	59
CAPÍTULO 3. Cultura, clima organizacional o laboral en las empresas.....	61
3.1 Introducción.....	63
3.2 Cultura organizacional (CO).....	63
3.3 Clima o ambiente laboral.....	85
3.4 La relación clima y cultura organizacional.....	99

CAPÍTULO 4. El enfoque de ambiente laboral del	
 <i>Great Place to Work (GPTW) Institute</i>.....	105
4.1 Introducción.....	107
4.2 El modelo <i>GPTW</i>	107
4.2.1 Antecedentes	107
4.2.2 <i>Great Place to Work-Culture Audit</i>	109
4.2.3 <i>Great Place to Work Trust Index</i>	109
4.2.4 Indicador de ambiente laboral (IAL) del <i>GPTW</i>	142
4.3 Una mirada a las acciones de las 100 mejores empresas en Europa.....	155
4.3.1 Ambiente laboral y desempeño de las empresas.....	155
4.3.2 Algunas acciones ue realizan las 100 mejores empresas para trabajar en Europa.....	156
4.4 Una mirada a las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos.....	170
4.4.1 Ambiente laboral vs desempeño financiero.....	171
4.4.2 Mejores prácticas en ambiente laboral que realizan las 10 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos.....	174
4.5 Una mirada a las mejores empresas para trabajar en Japon (como país representativo de Asia).....	214
4.5.1 Morgan Stanley y Japan Securities Co. Ltd.....	215
4.5.2 Recruit Agent Co. Ltd.....	219
4.5.3 Microsoft Co.,Ltd.....	220
4.5.4 Works Applications Co., Ltd.....	225
4.5.5 American Express International, Inc.....	226
4.5.6 Intel K.K.....	229
4.5.7 Eli Lilly Japan K.K.....	232
4.5.8 Asahi Breweries, Ltd.....	234
4.5.9 Tokyo Marine & Nichido System Co. Ltd.....	239
4.5.10 Kikkoman Corporation.....	243

4.6 Una mirada a las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica.....	245
4.6.1 Jw Marriot-(Lima Perú).....	246
4.6.2 Chemtech.....	248
4.6.3 DHL Bolivia.....	249
4.6.4 Boehringer Ingelheim C.A. (Venezuela).....	251
4.6.5 Otecel S.A. (Ecuador).....	252
4.6.6 Leasing Bancolombia S.A.....	255
4.6.7 IBM Perú.....	261
4.6.8 Bancoestado microempresas S.A. (Chile).....	263
4.6.9 Diageo Colombia S.A.....	265
4.6.10 Asesoría, seguridad y vigilancia Cía.Ltda. (Ecuador)...	267
CAPÍTULO 5. Alta gerencia y compromiso.....	269
5.1 Introducción.....	271
5.2 ¿Qué es la alta gerencia?.....	271
5.3 El concepto de compromiso.....	276
5.4 La combinación ideal: compromiso de la alta gerencia en la generación y mantenimiento de un ambiente organizacional de excelencia.....	289
CAPÍTULO 6. Hipótesis de trabajo.....	291
6.1 Introducción.....	293
6.2 Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones.....	293
6.3 El compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñará un índice de compromiso.....	294
6.4 El respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa.....	294
6.5 La credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto	295

6.6	La imparcialidad facilita la camaradería.....	295
6.7	El compromiso gerencial incide en el ambiente laboral.....	295
TERCERA PARTE: APORTES DE ESTE TRABAJO		297
CAPÍTULO 7. Mejores prácticas para lograr un buen ambiente laboral -seis casos en Bogotá- Colombia.....		299
7.1	Telefónica móvil Movistar (TMM).....	301
7.1.1	Antecedentes.....	301
7.1.2	Mejores prácticas TMM.....	302
7.2	Productos Roche S.A.....	319
7.2.1	Antecedentes.....	319
7.2.2	Mejores prácticas en productos Roche.....	321
7.3	Branch of Microsoft Colombia. Inc.....	327
7.3.1	Antecedentes.....	327
7.3.2	Mejores prácticas en Microsoft.....	329
7.4	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.....	332
7.4.1	Antecedentes.....	332
7.4.2	Mejores prácticas en Kimberly Clark Colombia.....	336
7.5	Diageo Colombia S.A.....	340
7.5.1	Antecedentes.....	340
7.5.2	Mejores prácticas en Diageo Colombia S.A.....	342
7.6	Laboratorios Wyeth Inc.....	346
7.6.1	Antecedentes.....	346
7.6.2	Mejores prácticas en Laboratorios Wyeth Inc.....	349

CAPÍTULO 8. Análisis del desempeño en las mejores empresas para trabajar en Colombia.....	353
8.1 Aspectos preliminares.....	355
8.2 Caracterización de las empresas para el estudio.....	357
8.3 Análisis del desempeño financiero de las empresas en estudio.....	364
8.3.1 Las <i>GPTW</i> por <i>ranking</i>	366
8.3.2 Las <i>GPTW</i> por <i>ranking</i> y ROA por empresas.....	368
8.3.3 Las <i>GPTW</i> por <i>ranking</i> , ROA por empresas y sector económico.....	370
8.3.4 Las <i>GPTW</i> por <i>ranking</i> y Margen Neto por empresas...	374
8.3.5 Las <i>GPTW</i> por ranking margen neto por empresas y sector económico.....	376
8.3.6 Las <i>GPTW</i> sobresalientes por ROA y Margen Neto por empresas frente a su sector económico.....	380
8.4 Indicador de desempeño de ambiente laboral (IAL).....	382
8.4.1 Algunos referentes.....	382
8.4.2 Desempeño del ambiente laboral en cinco de las <i>GPTW</i> en Colombia ubicadas en Bogotá D.C.....	385
CAPÍTULO 9. Hallazgos.....	391
9.1 Introducción.....	393
9.2 Hipótesis 1: un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones...	394
9.2.1 El ranking <i>GPTW</i> incide en la generación del ROA y del MN y de las empresas (muestra de 31).....	394
9.2.2 Incidencia del ranking <i>GPTW</i> , <i>ranking</i> ROA de las empresas en estudio y de las empresas del sector y <i>ranking</i> MN de las empresas en estudio en el <i>ranking</i> MN de las empresas del sector.....	399
9.2.3 Indicador de ambiente laboral (IAL) vs ROA y MN.....	405

9.3	Análisis del IAL por dimensiones y variables	409
9.3.1	Antecedentes.....	409
9.3.2	Análisis de la hipótesis 2. El compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñará un índice de compromiso.....	413
9.3.3	Análisis de la hipótesis 3 a 6.....	418
9.4	Resumen de los hallazgos.....	478
9.4.1	Primera hipótesis: un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las empresas.....	478
9.4.2	Segunda hipótesis: el compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñará un índice de compromiso.....	480
9.4.3	Hipótesis 3: el respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa.....	481
9.4.4	Hipótesis 4: la credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto.....	482
9.4.5	Hipótesis 5: la imparcialidad facilita la camaradería.....	483
9.4.6	Hipótesis 6: el compromiso gerencial incide en el ambiente laboral.....	484
	CAPÍTULO 10. Conclusiones.....	489
10.1	Conclusiones genéricas.....	491
10.2	Conclusiones específicas.....	494
10.2.1	Para la primera hipótesis: un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones.....	494
10.2.2	Para la segunda hipótesis: el compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñará un índice de compromiso.....	496
10.2.3	Para la tercera hipótesis: el respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa.....	499
10.2.4	Para la cuarta hipótesis: la credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto.....	500

10.2.5	Para la quinta hipótesis: la imparcialidad facilita la camaradería.....	500
10.2.6	Para la sexta hipótesis: el compromiso gerencial incide en el ambiente laboral.....	501
10.3	Nuevas investigaciones y líneas de trabajo.....	502
	Bibliografía.....	503
	Anexos.....	543

LISTA DE FIGURAS

No.	Título	Página
4.1	Modelo de ambiente laboral <i>GPTW</i>	112
4.2	Cinco dimensiones del enfoque del <i>GPTW Institute</i>	115
4.3	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -comparación en tres dimensiones LES.....	148
4.4	<i>GPTW index benchmarking report</i> -dimensión credibilidad..	149
4.5	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable comunicación.....	149
4.6	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable competencia.....	150
4.7	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable integridad.....	150
4.8	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable respeto..	150
4.9	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable apoyo...	151
4.10	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable cuidado	151
4.11	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -dimensión imparcialidad.....	152
4.12	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable equidad en el trato.....	152
4.13	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable justicia.....	153
4.14	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -dimensión camaradería.....	153
4.15	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -variable hospitalidad.....	153
4.16	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -dimensión orgullo.....	154
4.17	<i>GPTW Trust index benchmarking report</i> -indicador global GESTALT.....	154
4.18	Las 100 mejores de <i>Fortune</i> vs el mercado de acciones 1998-2008.....	172

4.19	Las 100 mejores de <i>Fortune</i> vs el mercado de acciones 1998-2007.....	172
4.20	Las 100 mejores de <i>Fortune</i> vs el mercado de acciones 1998-2006.....	173
4.21	Las 100 mejores de <i>Fortune</i> vs el mercado de acciones 1998-2005.....	173
4.22	Las 100 mejores de <i>Fortune</i> vs el mercado de acciones 1998-2004.....	173
4.23	Las 100 mejores de <i>Fortune</i> vs el mercado de acciones 1998-2003.....	173
4.24	Administración ambiental en NeTApp.....	179
4.25	Niveles de consultores en BCG.....	185
4.26	Cinco actividades en gestión ambiental que inciden en el ambiente laboral de BCG.....	187
4.27	Conclusiones Google para un diseño de excelencia.....	192
4.28	Líneas de Cisco System.....	196
4.29	Mejores prácticas de ambiente laboral en Cisco.....	197
4.30	La comunidad en Cisco.....	198
4.31	Actividades de apoyo a necesidades humanas en Cisco....	199
4.32	Principios rectores Genentch.....	200
4.33	Foco de la Universidad de reclutamiento en Genentech....	201
4.34	Áreas de prestación de servicios Methodist Hospital.....	204
4.35	Temas sobre los que se desarrollan los servicios Goldman Sachs.....	208
4.36	Actividades referentes a la diversidad.....	211
4.37	Pautas de conducta de negocios en Asahi Breweries.....	235
4.38	Principios de gestión en Asahi Breweries.....	236
4.39	Cuatro pasos del plan de carrera e ingreso a Tokyo Marine & Nichido System Co.....	240
4.40	Tres ejes de la formación práctica.....	240
4.41	Principios básicos de Tokyo Marine & Nichido System Co..	242
6.1	Hipótesis de trabajo.....	293
7.1	Visión telefónica Colombia.....	312
7.2	Distribución trabajadores por género en Microsoft Colombia	330
8.1	Descripción de las Place To Work Colombia 2003-2009 por actividad económica.....	361
8.2	Descripción de las Great Place To Work Colombia 2003-2009 por ciudad.....	362

8.3	Tamaño de las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 (muestra) por número de trabajadores.....	363
8.4	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 tipo de propiedad.....	364
8.5	Matriz de las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 Ranking vs ROA.....	369
8.6	Ranqueo vs ROA empresas vs ROA sector (<i>Great Place To Work</i> Colombia 2003 2009).....	371
8.7	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 sobresaliente en ROA frente al ROA de su sector económico.....	372
8.8	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 no sobresalientes en ROA frente al de su sector económico...	373
8.9	Matriz <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 Ranking vs Margen Neto.....	375
8.10	Ranqueo <i>GPTW</i> vs MN empresas vs.MN sector (<i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009).....	377
8.11	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 sobresalientes en MN frente al de su sector económico.....	379
8.12	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 no sobresalientes en MN frente al de su sector económico.....	380
8.13	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 campeonas en ROA y MN.....	382
8.14	Indicadores de ambiente laboral en las mejores empresas para trabajar de Latinoamérica 2006-2010.....	383
8.15	Comparación de la dimensión confianza en Latinoamérica (LATAM) Europa y Estados Unidos.....	384
8.16	Comparación de la dimensión confianza en países de LATAM.....	384
8.17	Secuencia IAL movistar 2006-2009.....	386
8.18	Secuencia IAL Roche 2006-2009.....	387
8.19	Secuencia IAL Microsoft 2006-2009.....	388
8.20	Secuencia IAL Diageo 2006-2009.....	389
8.21	Secuencia IAL Wyeth 2006-2009.....	389
8.22	IAL acumulado en cinco empresas analizadas 2006-2009.....	390
9.1	Diagrama del modelo. Variable dependiente=ROA empresas vs variable independiente= Ranking <i>GPTW</i> . Análisis de regresión lineal.....	395

9.2	Diagrama del modelo. Variable dependiente=ROA empresas vs variable independiente=ranking GPTW empresas. Análisis de regresión logarítmica.....	396
9.3	Diagrama del modelo variable dependiente=ROA empresas vs variable independiente ranking GPTW empresas. Análisis de regresión polinómica.....	396
9.4	Diagrama del modelo variable dependiente=MN empresas vs variable independiente ranking GPTW empresas. Análisis regresión lineal.....	398
9.5	Diagrama del modelo variable dependiente= MN empresas vs variable independiente ranking GPTW empresas. Análisis regresión exponencial.....	398
9.6	Diagrama del modelo variable dependiente=MN empresas vs variable independiente ranking GPTW empresas. Análisis regresión polinómica.....	399
9.7	Diagrama del modelo variable dependiente=MN empresas vs variables independientes= ranking GPTW, MN Y ROA sector económico.....	402
9.8	Diagrama del modelo variable dependiente=MN empresas vs variables independientes.....	404
9.9	Diagrama del modelo variable dependiente=ROA empresas vs variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión lineal.....	406
9.10	Diagrama del modelo variable dependiente =ROA empresas vs variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión exponencial.....	406
9.11	Diagrama del modelo variable dependiente= ROA empresas vs variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión polinómica.....	407
9.12	Diagrama del modelo variable dependiente= MN empresas vs variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión lineal.....	408
9.13	Diagrama del modelo variable dependiente= MN empresas vs variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión exponencial.....	408
9.14	Diagrama del modelo variable dependiente= MN empresas vs variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión polinómica.....	409

9.15	Matriz compromiso de la alta gerencia frente al ambiente laboral.....	418
9.16	Diagrama del modelo variable dependiente= orgullo vs variables independientes.....	425
9.17	Diagrama del modelo variable dependiente= orgullo vs variables independientes menos la dimensión respeto.....	427
9.18	Diagrama del modelo orgullo vs variables independientes sin las dimensiones respeto e imparcialidad.....	429
9.19	Diagrama del modelo orgullo vs camaradería	431
9.20	Diagrama del modelo variable dependiente respeto vs variables independiente.....	433
9.21	Diagrama del modelo variable dependiente respeto vs variables independientes.....	435
9.22	Diagrama del modelo respeto vs credibilidad y camaradería.....	437
9.23	Diagrama del modelo variable dependiente camaradería vs variables independientes (Primer análisis).....	440
9.24	Diagrama del modelo variable dependiente camaradería vs variables independientes (Segundo análisis).....	442
9.25	Diagrama del modelo variable dependiente camaradería vs variables independientes (Tercer análisis).....	443
9.26	Diagrama del modelo camaradería vs orgullo.....	445
9.27	Diagrama del modelo variable dependiente = Gestalt vs variables independientes (Primer análisis).....	450
9.28	Diagrama del modelo variable dependiente = Gestalt vs variables independientes (Segundo análisis).....	452
9.29	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Tercer análisis).....	455
9.30	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs Variables independientes (Cuarto análisis).....	457
9.31	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Quinto análisis).....	459
9.32	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Sexto análisis).....	462
9.33	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Séptimo análisis).....	464
9.34	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Octavo análisis).....	466

9.35	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Noveno análisis).....	468
9.36	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Décimo análisis).....	470
9.37	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Décimo primer análisis).....	472
9.38	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Décimo segundo análisis).....	474
9.39	Diagrama del modelo variable dependiente=Gestalt vs variables independientes (Décimo tercer análisis).....	476

LISTA DE TABLAS

No.	Título	Página
2.1	Las mejores empresas para trabajar en Colombia según el instituto <i>GPTW</i> 2003-2009.....	45
2.2	Convención de colores para repetición en el ranqueo en <i>GPTW</i> 2003-2009.....	47
2.3	Total de empresas <i>GPTW</i> ranqueadas 2003-2009.....	48
2.4	Muestra de empresas seleccionadas para el estudio.....	51
2.5	Ciudades donde opera la sede principal en Colombia de las <i>GPTW</i>	56
3.1	Descriptorios DENISON de cultura organizacional.....	64
3.2	Valores DAFT de cultura organizacional.....	71
3.3	Consecuencias de una cultura organizacional.....	72
3.4	Características Pérez de liderazgo visionario para la construcción de una cultura de excelencia.....	73
3.5	Variables y descriptorios Gpymes para una cultura organizacional de excelencia.....	76
3.6	Macro tendencias de la cultura organizacional.....	78
3.7	Características y definiciones de clima y ambiente laboral.....	86
3.8	Componentes que influyen en el ambiente laboral.....	93
3.9	Factores Bradon que describen el nivel de una Best Place.....	94
3.10	Niveles de estudio del clima laboral según Molina.....	96
3.11	Relación entre clima y cultura organizacional según el IMCOC.....	101
4.1	Dimensiones <i>GPTW</i>	111
4.2	Criterio de evaluación <i>GPTW</i> Trust Index.....	143
4.3	Ficha técnica de ambiente laboral en una empresa de servicios (LES).....	144
4.4	<i>GPTW</i> Trust Index valoraciones y tendencias por dimensiones en LES.....	145
4.5	<i>GPTW</i> Trust Index Índice de retención.....	145

No.	Título	Página
4.6	<i>GPTW</i> Trust Index Índice de retención por nivel de cargo.	145
4.7	<i>GPTW</i> Trust Index Índice de confianza.....	146
4.8	<i>GPTW</i> Trust Index resumen de la valoración en LES.....	146
4.9	<i>GPTW</i> Trust Index Gran resumen de la valoración en LES	147
4.10	<i>GPTW</i> Trust Index Benchmarking report reference- Las mejores empresas para trabajar en Colombia.....	148
4.11	Indicadores para las 100 mejores empresas para trabajar en Europa.....	155
4.12	Mejores prácticas en ambiente laboral <i>GPTW</i> europeas...	156
4.13	Beneficios para trabajadores en empresas de USA.....	174
4.14	Las 10 mejores de Estados Unidos (2009).....	175
4.15	Prácticas laborales en Edward Jones.....	182
4.16	Aspectos a resaltar de Nugget Market por la revista Fortune.....	214
4.17	Las 10 mejores de Japón.....	214
7.1	Percepción de los grupos de interés de TMM.....	313
7.2	Programas de esparcimiento TMM.....	318
8.1	Descripción de las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 (Muestra).....	357
8.2	Descripción de las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 por actividad económica.....	360
8.3	Descripción de las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 por ciudad.....	362
8.4	Tamaño de las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 muestra por número de trabajadores.....	363
8.5	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 (Muestra) por tipo de propiedad.....	363
8.6	Indicadores de desempeño financiero seleccionados para el estudio.....	364
8.7	Clasificación promedio <i>Great Place To Work</i> -Colombia 2003-2009.....	367
8.8	Ranqueo vs ROA empresas (<i>Great Place to Work</i> Colombia 2003-2009).....	368
8.9	Ranqueo vs.ROA empresas vs ROA sector (<i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009).....	370
8.10	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 sobresalientes en ROA frente al ROA de su sector económico.....	372

8.11	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 no sobresalientes en ROA frente al de su sector económico.....	373
8.12	Ranqueo vs MN empresas (<i>Great Place to Work</i> Colombia 2003-2009).....	374
8.13	Ranqueo <i>GPTW</i> vs MN empresas vs. MN sector (<i>Great Place to Work</i> Colombia 2003-2009).....	376
8.14	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 sobresalientes en MN frente al de su sector económico.....	378
8.15	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 no sobresalientes en MN frente al de su sector económico.....	379
8.16	Las <i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009 sobresalientes en ROA y MN.....	381
8.17	Comparación entre las mejores Top 100.....	385
8.18	IAL Movistar 2006-2009.....	386
8.19	IAL acumulado en Movistar 2006-2009.....	386
8.20	IAL Roche 2006-2009.....	387
8.21	IAL acumulado en Roche 2006-2009.....	387
8.22	IAL Microsof 2006-2009.....	387
8.23	IAL acumulado en Microsoft 2006-2009.....	388
8.24	IAL Diageo 2006-2009.....	388
8.25	IAL acumulado en Diageo 2006-2009.....	389
8.26	IAL Wyeth 2006-2009.....	389
8.27	IAL acumulado en Wyeth 2006-2009.....	390
8.28	IAL acumulado en cinco empresas analizadas 2006-2009	390
9.1	Ranqueo vs ROA empresas (<i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009).....	394
9.2	Ranqueo vs MN empresas (<i>Great Place To Work</i> Colombia 2003-2009).....	397
9.3	Ranqueos <i>GPTW</i> -ROA empresas ROA sector MN empresas MN-sector.....	400
9.4	Estándar T=Ranking MN empresa vs variables independientes.....	401
9.5	Análisis de varianza-Ranking MN empresa vs variables independientes.....	401
9.6	Estándar T-Ranking MN empresa vs variables independientes.....	403
9.7	Análisis de varianza-Ranking MN empresa vs variables independientes.....	403

9.8	IAL vs ROA 2006-2009 en cinco empresas en Bogotá.....	405
9.9	IAL vs MN 2006-2009 en cinco empresas en Bogotá.....	407
9.10	IAL dimensión credibilidad en cinco <i>GPTW</i> en Bogotá 2006-2009.....	9.10
9.11	IAL dimensiones respeto e imparcialidad en cinco <i>GPTW</i> en Bogotá 2006-2009.....	411
9.12	IAL dimensiones orgullo y camaradería en cinco <i>GPTW</i> en Bogotá 2006-2009.....	412
9.13	IAL Gestalt en cinco <i>GPTW</i> en Bogotá 2006-2009.....	412
9.14	ICALG empresa 1.....	414
9.15	ICALG empresa 2.....	414
9.16	ICALG empresa 3.....	415
9.17	ICALG empresa 4.....	416
9.18	ICALG empresa 5.....	417
9.19	ICALG vs. Gestalt.....	417
9.20	Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión respeto en cinco <i>GPTW</i>	419
9.21	Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión orgullo en cinco <i>GPTW</i>	420
9.22	Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión credibilidad en cinco <i>GPTW</i>	421
9.23	Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión imparcialidad en cinco <i>GPTW</i>	422
9.24	Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión camaradería en cinco <i>GPTW</i>	423
9.25	Promedio IAL dimensiones 2006-2009.....	424
9.26	Estándar T-orgullo vs variables independientes.....	425
9.27	Análisis de varianza-orgullo vs variables independientes...	425
9.28	Estándar T-Orgullo vs variables independientes sin la dimensión respeto.....	427
9.29	Análisis de varianza-orgullo vs variables independientes sin la dimensión respeto.....	427
9.30	Estándar T-orgullo vs variables independientes sin las dimensiones respeto e imparcialidad.....	429
9.31	Análisis de varianza-orgullo vs variables independientes sin las dimensiones respeto e imparcialidad.....	429
9.32	Estándar T-Orgullo vs camaradería.....	431

9.33	Análisis de varianza -Orgullo vs camaradería.....	431
9.34	Estándar T-Respeto vs variables independientes.....	433
9.35	Análisis de varianza-Respeto vs variables independientes	
9.36	Estándar T-Respeto vs variables independientes.....	433
9.37	Análisis de varianza-Respeto vs variables independientes.	435
9.38	Estándar T-Respeto vs credibilidad y camaradería.....	437
9.39	Análisis de varianza respeto vs credibilidad y camaradería.	437
9.40	Estándar T-Camaradería vs variables independientes.....	439
9.41	Análisis de varianza-Camaradería vs variables independientes.....	439
9.42	Estándar T- Camaradería vs variables independientes.....	441
9.43	Análisis de varianza-Camaradería vs variables independientes.....	441
9.44	Estándar T-Camaradería vs variables independientes.....	443
9.45	Análisis de varianza-Camaradería vs variables independientes.....	443
9.46	Estándar T-Camaradería vs orgullo.....	445
9.47	Análisis de varianza-camaradería vs orgullo.....	445
9.48	Compromiso de la alta gerencia vs ambiental laboral en cinco GPTW.....	448
9.49	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (primer análisis).....	449
9.50	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes..	449
9.51	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (segundo análisis).....	451
9.52	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (segundo análisis).....	452
9.53	Estándar T-Gestión vs variables independientes (Tercer análisis).....	454
9.54	Análisis de varianza-Grestalt vs variables independientes (tercer análisis).....	454
9.55	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (cuarto análisis).....	456
9.56	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (cuarto análisis).....	456
9.57	Estándar T-Gestalt variables independientes (Quinto análisis).....	458
9.58	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (Quinto análisis).....	459
9.59	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (Sexto análisis).....	461

9.60	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (Sexto análisis).....	461
9.61	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (Séptimo análisis).....	463
9.62	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (Séptimo análisis).....	464
9.63	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (octavo análisis).....	465
9.64	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (octavo análisis).....	466
9.65	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (novenos análisis).....	468
9.66	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (novenos análisis).....	468
9.67	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (décimo análisis).....	470
9.68	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (décimo análisis).....	470
9.69	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (décimo primer análisis).....	472
9.70	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (Décimo primer análisis).....	472
9.71	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (Décimo segundo análisis).....	474
9.72	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (Décimo segundo análisis).....	474
9.73	Estándar T-Gestalt vs variables independientes (Décimo tercer análisis).....	476
9.74	Análisis de varianza-Gestalt vs variables independientes (Décimo tercer análisis).....	476
9.75	Resumen de los hallazgos para la primera hipótesis.....	478
9.76	Resumen de hallazgos para la tercera hipótesis.....	481
9.77	Resumen de hallazgos para la cuarta hipótesis.....	482
9.78	Resumen de hallazgos para la quinta hipótesis.....	483
9.79	Resumen de hallazgos para la sexta hipótesis.....	484

**PRIMERA
PARTE**

Preliminares

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN Y JUSTIFICACIÓN

En aquellas empresas en las que se han tenido buenos resultados (mejoramiento de la imagen corporativa, mayor penetración en el mercado, incrementos en ventas, reducción de costos y gastos, mejoramiento de la productividad, mejoramiento del clima laboral, adelantos en el trabajo con la gestión ambiental y la responsabilidad social empresarial, entre otros) la implementación de enfoques gerenciales como gerencia estratégica, calidad total, sistemas de gestión basados en las normas ISO, kaizen, entre otros, se debe a que el gerente o la cabeza visible de la alta gerencia ha estado enfrente de estos procesos de manera perseverante, trabajando al lado de sus colaboradores y generando los escenarios adecuados para que en toda la empresa se lleve a la práctica lo que se define de manera participativa.

Esta realidad está sustentada por un grupo de autores que desde la década de los 80's, como Ouchi (1981), Pascale y Athos (1981), Deal y Kennedy (1982), Peters y Waterman (1982). En los 90's: Denison (1990) y Porras y Collins (1994), y en el siglo XXI: Hitt, Ireland y Hoskinsson (2004), Daft (2005) y Combs et al (2007) entre otros, vienen afirmando que la diferencia entre organizaciones exitosas y no exitosas estriba en el compromiso de la gerencia en el manejo de una serie de "variables suaves", que se han agrupado en la expresión de cultura, ambiente o clima laboral u organizacional, que sirven para dinamizar las condiciones de trabajo tanto internas como externas y que a su vez inciden directamente y de manera contundente en los resultados empresariales.

La cultura y el ambiente laboral, han sido por años temas de considerable interés para la academia, para los investigadores del fenómeno organizacional, para los consultores de gestión y para los líderes de las empresas. "El tema sobre clima laboral empezó a cobrar importancia entre los investigadores desde los sesentas y desde este tiempo, ha sido llamado de diferentes maneras: ambiente, atmósfera, clima organizacional y cultura son algunas de sus variantes, aunque aún sigue existiendo el debate en torno a sus límites, alcances y dimensiones" Mercado & Navarro del Ángel (2008). La cultura organizacional es entendida 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” (Denison, 1991). Según el autor, los componentes de esta definición perduran porque tienen significado para los miembros de una organización y representan estrategias para ser competitivos, que han funcionado bien en el pasado y que se cree comúnmente que funcionarán mejor con las adaptaciones y rediseños adecuados en el futuro. De esta forma se puede afirmar que el desempeño de una firma en cabeza de la alta gerencia, debe considerar como punto de partida que estos valores, creencias y significados que fundamentan cualquier sistema social, son una fuente primordial para realizar una actividad motivada y coordinada, lo que permitirá alcanzar fácilmente los resultados esperados de la empresa.

Según Giberson, Resick, Dickson, Mitchelson, Randall & Clark (2009), la cultura y el ambiente organizacional han sido descritos como una herramienta de gestión clave para la creación de ventajas competitivas y como la razón del fracaso o éxito detrás de las fusiones y adquisiciones y está influenciada directamente por el liderazgo, en particular por el de los dirigentes de nivel superior (alta gerencia).

Este trabajo, que pretende aclarar la relación entre los conceptos anteriores está organizado en tres partes desglosadas en diez capítulos. En la primera parte se encuentran los preliminares divididos en dos capítulos: En el primer capítulo están la introducción, la formulación del problema y los objetivos. En el segundo capítulo se encuentran la explicación del tipo de investigación, la metodología y el trabajo de campo. En la segunda parte se desarrolla el estado del arte, que está dividido en cuatro capítulos: El capítulo tres, muestra los conceptos de cultura, clima y ambiente laboral. En el capítulo cuarto, se aclara en qué consiste el enfoque del Instituto *Great place to Work (GPTW)*. En el capítulo quinto, se profundiza en el concepto de compromiso y en el sexto se describen las hipótesis a estudiar. En la tercera parte se presentan los aportes del trabajo, y se divide en cuatro capítulos: en el séptimo se presentan las mejores prácticas para lograr un buen ambiente laboral -seis casos en Bogotá D.C., Colombia -. En el octavo se realiza el análisis del desempeño en las mejores empresas para trabajar en Colombia. En el noveno se presentan los hallazgos sobre la base de las hipótesis planteadas y en el capítulo final, décimo, se presentan las conclusiones.

1.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

El buen o mal desempeño de las empresas es el resultado de la influencia de varios factores externos e internos, que dependen los unos de otros y se traslapan en el día a día, siendo muy difícil con frecuencia, determinar cuáles son causa y efecto entre ellos mismos. Algunos de estos factores son: estilo de liderazgo de la alta gerencia y mandos medios, escenarios de trabajo adecuados (puestos, equipos, tecnología, utensilios, equipos, maquinaria, facilidades para el trabajos, entre otros), variables del entorno que afectan de manera positiva o negativa la posición competitiva de la empresa en el sector económico donde se ubica (económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, legales, gubernamentales, tecnológicas y competitivas), el comportamiento económico del país donde se encuentre la empresa, la calidad de la gente que trabaja en cada una de ellas, el manejo de componentes organizacionales como: la estrategia, el mercadeo, las finanzas, la gestión humana, la estructura organizacional en todo su conjunto y la cultura o clima laboral u organizacional, entre otros.

Uno de los factores seleccionados motivo de estudio de este trabajo. es el del clima o ambiente laboral, que según los mencionados Mercado y Navarro (2008) y otros autores que se citan en el capítulo tres de esta tesis doctoral, “es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral. En otras palabras que exista un mutuo beneficio para ambas partes”. Así mismo, “es conveniente agregar que el ambiente que prevalece en cualquier espacio de trabajo de una organización, surge de las relaciones existentes entre los diversos elementos y subsistemas, constituyéndose una ligazón entre ambiente e individuo”. Guillén y Velásquez (2000), mencionados por los citados Mercado y Navarro (2008), afirman que estos dos elementos “están íntimamente ligados” y se convierten en los actores de un escenario complejo que facilita, si se administra con las mejores prácticas, alcanzar fácilmente los objetivos empresariales.

Las preguntas que le surgen al autor de esta tesis son: ¿Cómo evidenciar la incidencia del ambiente laboral en el desempeño de una organización? ¿Hay relación directa entre el hecho de que ante la existencia de un ambiente laboral de excelencia como lo enuncian con tanta vehemencia

las “*Great Place to Work –GPTW-*” (mejores empresas para trabajar en el mundo), su desempeño mejora sustancialmente? ¿Qué relaciones existen entre las dimensiones que se trabajan para la construcción y mantenimiento de un clima laboral de excelencia?

A pesar de que en Estados Unidos han respondido parcialmente a estas preguntas, en Colombia no es tan claro y no existen métodos para demostrarlo, puesto que el que se utiliza en USA requiere que las empresas primordialmente coticen en bolsa para evidenciar la contundencia y la permanencia en la superioridad del precio de la acción en el mercado de las “*GPTW*”, tal como se muestra en el capítulo cuatro de este trabajo. En Colombia el mercado de valores es muy pequeño desde el punto de vista de movimiento bursátil frente a los mercados internacionales y de las “*GPTW*” más representativas seleccionadas para esta tesis como centro de estudio. Sólo dos están en la bolsa de valores de Colombia, no pudiéndose utilizar la metodología de EU y sí generando una para evidenciar la incidencia en parte del ambiente laboral en el desempeño financiero de las empresas analizadas.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO

1.2.1 Objetivo general

Analizar y presentar los hallazgos sobre las mejores prácticas para el manejo del ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las mejores empresas para trabajar en Colombia, a la luz del enfoque del Instituto *Great Place to Work (GPTW)* en el lapso comprendido entre el año 2003 al 2009.

1.2.2 Objetivos específicos

- ♦ Realizar un análisis de los indicadores financieros de retorno de los activos (ROA) y margen neto de las empresas seleccionadas como las mejores para trabajar en Colombia, frente al sector en el que se desempeñan.

- ♦ Presentar un indicador de compromiso gerencial.
- ♦ Analizar la incidencia del respeto que generan los jefes frente al orgullo de trabajar en las empresas.
- ♦ Presentar los hallazgos del análisis entre la credibilidad en los jefes y la generación de un ambiente de respeto.
- ♦ Analizar la relación entre imparcialidad generada por los jefes y la camaradería entre compañeros de trabajo.
- ♦ Mostrar el análisis de la incidencia del compromiso gerencial en el ambiente laboral.
- ♦ Describir las mejores prácticas de trabajo en ambiente laboral, que hacen que las empresas seleccionadas sean las mejores para trabajar en ellas.

CAPÍTULO 2

TIPO DE INVESTIGACIÓN, METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo es una combinación de tres tipos de investigación, que según Ouellet (2001a, p.113 y 114) se clasifica en causal-comparativa, descriptiva y evaluativa. Es causal comparativa porque busca establecer una relación de causa–efecto, a partir de variables naturales manejadas por las empresas estudiadas sin pasar por la manipulación directa del investigador, como en este caso que se compiló la experiencia de las empresas en el trabajo realizado en el ambiente laboral y el efecto en su desempeño organizacional.

Es descriptiva, porque se detalla de manera clara y sistemática el material y el fenómeno estudiado y hay un interés funcional de conocer el comportamiento de una serie de variables en una realidad estudiada por medio de diferentes modalidades. En este caso la encuesta y la entrevista (ver anexo No. 1) que realizó el Instituto *Great Place To work* a las empresas estudiadas en esta tesis, es evaluativa, porque se relaciona con el proceso de toma de decisiones y permite recoger datos para evaluar el proceso o los resultados de un programa, de una intervención o de un sistema. O sea, los resultados de la implementación de las mejores prácticas para el manejo de ambiente laboral. Sobre este tema dice Ouellet (2001b), “la investigación evaluativa tiende a responder a una pregunta en tres puntos: ¿Cuál es el esfuerzo de la intervención, su ejecución y su eficacia?”. En este aspecto, el trabajo analiza la aplicación de los conceptos y herramientas aplicados por el Instituto *GPTW* en empresas que trabajan en condiciones colombianas y su incidencia en el desempeño empresarial.

¹ En este caso, la metodología desarrollada por el Instituto GPTW basado en sus instrumentos de análisis para realizar la clasificación de las mejores para trabajar en Colombia.

² Realizada en este trabajo en seis de las nueve empresas en la ciudad de Bogotá.

2.2 METODOLOGÍA

2.2.1 Recopilación de datos en fuentes secundarias

Se compilaron datos de las empresas analizadas, en las siguientes fuentes:

- ♦ Base de datos financieros de la Superintendencia de sociedades³ (SUPERSOCIEDADES) y Departamento Administrativo Nacional de Estadística⁴ (DANE) e indicadores de competitividad del Departamento Nacional de Planeación⁵ (DNP).
- ♦ Publicaciones en físico y en Web, sobre el tema de ambiente laboral y desempeño financiero, las cuales se relacionan en las fuentes bibliográficas.
- ♦ Publicaciones en físico y en Web del enfoque del Instituto *GPTW* en el ámbito colombiano e internacional, descritas en las fuentes bibliográficas.
- ♦ De la base de datos de las listas publicadas por el Instituto *GPTW* en Colombia, se listaron y analizaron las 71 empresas clasificadas como las mejores para trabajar en Colombia, entre el año 2003 (año en que inicia el *GPTW* en Colombia) hasta el año 2009, compiladas en la tabla 2.1. Se observa en cada año las empresas que se clasificaron como las mejores: en el 2003 doce (12), en el 2004 quince (15), en el 2005 veinte (20), en el 2006 veinticinco (25), en el 2007 veintisiete (27), en el 2008 veinticinco (25) y en el 2009 veinticinco (25):

³ La Superintendencia de Sociedades es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República de Colombia ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales. (EN: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=280>).

⁴ El Departamento Administrativo Nacional de Estadística -DANE- es la entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia (EN: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=28).

⁵ El DNP es una entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno. (EN: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Qui%C3%A9nesSomos/tabid/144/Default.aspx>)

Tabla 2.1. Las mejores empresas para trabajar en Colombia según el Instituto GPTW 2003-2009

2003		2004		2005		2006	
Rango	Compañías	Rango	Compañías	Rango	Compañías	Rango	Compañías
1	Cadbury Adams Colombia S.A.	1	Cadbury Adams Colombia S.A.	1	Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. Sofasa	1	Sociedad de Fabricación de Automotores S.A.- Sofasa
2	Procter & Gamble Colombia Ltda.	2	Petrobras Colombia Limited	2	Productos Roche S.A.	2	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.
3	Novartis de Colombia S.A.	3	Bellsouth Colombia S.A.	3	Almacenes Exito S.A.	3	Almacenes Exito S.A.
4	Interconexión Eléctrica S.A.	4	Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección	4	Cadbury Adams Colombia S.A.	4	Rohm and Haas Colombia Ltda.
5	Belstar S.A. (Ebel International)	5	Almacenes Exito S.A.	5	Rohm & Haas Colombia Ltda.	5	Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección S.A.
6	Skandia Colombia Group	6	SAP Andina y del Caribe C. A. en Colombia	6	Telefónica Móviles Colombia S.A.	6	Suramericana de Seguros S.A.
7	Bellsouth Colombia S.A.	7	Belcorp Colombia (Belstar S.A.)	7	Goodyear de Colombia S.A.	7	Suratep S.A.
8	GlaxoSmithKline Colombia S.A.	8	Productos Roche S.A.	8	Petrobras Colombia Limited	8	Productos Roche S.A.
9	Banco de la República	9	British American Tobacco (South America) Limited	9	Belcorp Colombia	9	Interbolsa S.A.
10	Festo Ltda.	10	BASF Química Colombiana S.A.	10	Quala S.A.	10	Belstar S.A.
11	Basf Química Colombiana S.A.	11	Pfizer	11	Interbolsa S.A.	11	Telefónica Móviles Colombia S.A.
12	British American Tobacco Colombia Ltda. -BAT-	12	Goodyear de Colombia S.A.	12	Branch of Microsoft Colombia Inc.	12	Bancolombia S.A.
		13	Banco de La República	13	Alcoa CSI Colombia	13	Branch of Microsoft Colombia Inc.
		14	Novartis de Colombia S.A.	14	Didetexco S.A.	14	Petrobras Colombia Limited
		15	Branch of Microsoft Colombia Inc.	15	Schering Colombiana S.A.	15	Compensar
				16	Mc Donald's Colombia	16	Wyeth Consumer Health Care
				17	Deloitte & Touche Ltda.	17	F.S.C. Ltda. y Cia. S.C.A. -McDonald's Colombia-
				18	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	18	Construcciones El Condor S.A.
				19	Citibank Colombia S.A.	19	Proexport Colombia
				20	Diageo Colombia S.A.	20	Yanbal de Colombia S.A.
						21	Leasing Bancolombia S.A.
						22	Diageo Colombia S.A.
						23	Susalud S.A.
						24	Goodyear de Colombia S.A.

Tabla 2.1. Las mejores empresas para trabajar en Colombia según el Instituto GPTW 2003-2009 (Continuación)

2007		2008		2009	
Rango	Compañías	Rango	Compañías	Rango	Compañías
1	Telefónica Móviles de Colombia S.A.	1	Leasing Bancolombia	1	Quala S.A.
2	Suramericana de Seguros S.A.	2	Diageo	2	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.
3	Quala S.A.	3	Cadbury Adams	3	Industria Colombiana del Café S.A.S. - Colcafé
4	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	4	Janssen Cilag	4	Telefónica Móviles de Colombia S.A.
5	C.I. Wayuu Flowers S.A.	5	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	5	EdateL S.A. E.S.P.
6	Productos Roche S.A.	6	Productos Roche S.A.	6	Branch of Microsoft Colombia Inc.
7	Suratep S.A.	7	Bancolombia	7	Janssen Cilag S.A.
8	Construcciones El Cóndor S.A.	8	Renting Colombia S.A.	8	C.I. Sunny Day S.A./C.I. Wayuu Flowers S.A.
9	McDonald's Colombia	9	Branch of Microsoft Colombia, Inc.	9	Seguros Generales Suramericana S.A. y Seguros de Vida Suramericana S.A
10	Yanbal de Colombia S.A.	10	C.I. Wayuu Flowers S.A.	10	Telefónica Telecom S.A.
11	Petrobras Colombia Ltd.	11	Studiocom.com.Inc	11	Arcos Dorados Colombia S.A. - McDonald's Colombia
12	Dow Química de Colombia S.A. y Dow AgroSciences de Colombia S.A.	12	Telefónica Móviles de Colombia S.A.	12	Yanbal de Colombia S.A.
13	Belcorp	13	Compañía de financiamiento comercial sufinanciamiento	13	Seguros de Riesgos Profesionales Suramericana S.A. - ARP SURA
14	Codensa S.A.	14	Nestlé de Colombia - Purina Petcare	14	Construcciones El Condor S.A.
15	Nestlé de Colombia - Purina Petcare	15	Construcciones El Condor	15	Promigas S.A.
16	Laboratorios Wyeth Inc.	16	EDATEL	16	Productos Roche S.A.
17	Susalud S.A.	17	F.S.C. Ltda. y Cia. S.C.A. -McDonald's Colombia-	17	Henkel Colombiana S.A.
18	Nestlé de Colombia S.A.	18	Laboratorios Wyeth Inc.	18	Belcorp
19	Branch of Microsoft Colombia, Inc.	19	Telefonica TELECOM S.A.	19	Monsanto
20	Proexport Colombia	20	HEWLETT-PACKARD COLOMBIA	20	Productos Alimenticios Doria S.A.S.
21	Salud Total S.A. E.P.S. A.R.S.	21	Astrazeneca Colombia S.A.	21	EPS y Medicina Prepagada Suramericana – EPS Sura
22	Hewlett Packard Colombia Ltda.	22	DOW Química de COLOMBIA Y S.A. Y DOW Agroscience de COLOMBIA S.A.	22	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia
23	Astrazeneca Colombia S.A.	23	Factoring Bancolombia	23	Directv Colombia Ltda.
24	Oracle Colombia Ltda.	24	DIRECTV	24	AstraZeneca Colombia S.A.
25	EdateL S.A. E.S.P.	25	Fiduciaria Colombia	25	Nestlé Purina Petcare de Colombia S.A.
26	Fritolay Colombia Ltda.				
27	Unidad Prestadora de Servicios de Salud				

Fuente. Elaboración propia de la base de datos de GPTW

Se clasificaron de acuerdo con el número de veces de repetición en el periodo analizado (2003-2009), teniendo en cuenta las siguientes convenciones de colores .(Tablas 2.2 y 2.3):

Tabla 2.2. Convención de colores para repetición en el ranqueo en GPTW 2003-2009

NUMERO DE VECES RANKEADAS EN GPTW 2003-2009	
	7
	6
	5
	4
	3
	2
	1

Fuente. Elaboración propia

En la Tabla 2.3, se observa que Telefónica Móviles de Colombia S.A., es la empresa que todos los años ha participado y se ha clasificado en siete oportunidades como la mejor empresa para trabajar en Colombia. Le siguen tres empresas que han participado y clasificado como las *GPTW* en Colombia en seis oportunidades: Productos Roche S.A., desde 2004 hasta 2009; Branch of Microsoft Colombia Inc., desde 2004 hasta 2009 y Belcorp desde 2003 hasta 2007 y en el 2009. Siguen dos empresas que han participado y clasificado como las *GPTW* en Colombia en cinco oportunidades: Cadbury Adams Colombia S.A., entre 2003 a 2006 y 2008 y Colombiana Kimberly Colpapel S.A., desde 2005 a 2009. En secuencia en número de veces de ranqueo, siguen las que han participado en cuatro oportunidades, tres empresas: Petrobras Colombia Ltda., entre el 2004 y 2007, Construcciones el Cóndor S.A., entre el 2006 y 2009 y McDonald's (Arcos Dorados Colombia Limitada y Compañía Sociedad en Comandita por Acciones S.C.A), entre 2004 a 2006 y 2008. Nueve empresas se han rankeado por tres veces: Quala, 2005, 2007 y 2009; Wayuu, 2007 a 2009; Almacenes éxito S.A., entre 2004 a 2006; Yanbal, 2006-2007 y 2009; Diageo Colombia S.A., 2005- 006 y 2008; Nestlé Purina PetCare 2007 a 2009; Laboratorios Wyeth Inc., entre 2006 a 2008; Goodyear de Colombia S.A., 2004 a 2006 y Astrazeneca, 2007 a 2009. Diecinueve empresas se han clasificado en el periodo analizado en dos oportunidades y 33 en una oportunidad, como se aprecia en la tabla 2.3 (*NR= no se "ranquearon" en el respectivo año).

Tabla 2.3 Total de empresas GPTW rankeadas 2003-2009

No.	TOTAL EMPRESAS RANKEADAS GPTW 2003-2009	RANGOS POR AÑO						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
1	Bellsouth Colombia S.A. TELEFONICA MOVIL MOVISTAR	7	3	6	11	1	12	4
2	Productos Roche S.A.	*NR	8	2	8	6	6	16
3	Branch of Microsoft Colombia Inc.	*NR	15	12	13	19	9	6
4	Belstar S.A. (Ebel International) -BELCORP	5	7	9	10	13	*NR	18
5	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	*NR	*NR	18	2	4	5	2
6	Cadbury Adams Colombia S.A.	1	1	4	21	*NR	4	*NR
7	Petrobras Colombia Limited	*NR	2	8	14	11	*NR	*NR
8	Construcciones El Cóndor S.A.	*NR	*NR	*NR	18	8	15	14
9	Mc Donald's Colombia	*NR	*NR	16	17	*NR	18	11
10	Suramericana de Seguros S.A.	*NR	*NR	*NR	6	2	*NR	9
11	Quala S.A.	*NR	*NR	10	*NR	3	*NR	1
12	C.I. Wayuu Flowers S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	5	10	8
13	Almacenes Éxito S.A.	*NR	5	3	3	*NR	*NR	*NR
14	Yanbal de Colombia S.A.	*NR	*NR	*NR	20	10	*NR	12
15	Diageo Colombia S.A.	*NR	*NR	20	22	*NR	2	*NR
16	Nestlé de Colombia - Purina Petcare	*NR	*NR	*NR	*NR	15	14	25
17	Laboratorios Wyeth S.A.	*NR	*NR	*NR	25	16	18	*NR
18	Goodyear de Colombia S.A.	*NR	12	7	24	*NR	*NR	*NR
19	Astrazeneca Colombia S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	23	21	24
20	Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. Sofasa	*NR	*NR	1	1	*NR	*NR	*NR
21	Janssen Cilag	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	4	7
22	Suratep S.A.	*NR	*NR	*NR	7	7	*NR	*NR
23	Rohm & Haas Colombia Ltda.	*NR	*NR	5	4	*NR	*NR	*NR
24	Administradora de Fondos de Pensiones y Cesantías Protección	*NR	4	*NR	5	*NR	*NR	*NR
25	Bancolombia S.A.	*NR	*NR	*NR	12	*NR	7	*NR
26	Leasing Bancolombia S.A.	*NR	*NR	*NR	21	*NR	1	*NR
27	Interbolsa S.A.	*NR	*NR	11	9	*NR	*NR	*NR
28	Telefónica TELECOM S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	19	10
29	Dow Química y Dow AgroSciences de Colombia S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	12	22	*NR
30	Proexport Colombia	*NR	*NR	*NR	19	20	*NR	*NR
31	Susalud S.A.	*NR	*NR	*NR	23	17	*NR	*NR
32	EdateL S.A E.S.P.	*NR	*NR	*NR	*NR	25	16	*NR
33	Novartis de Colombia S.A.	3	14	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
34	Hewlett Packard Colombia Ltda.	*NR	*NR	*NR	*NR	22	20	*NR
35	Basf Química Colombiana S.A.	11	10	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
36	British American Tobacco Colombia Ltda. -BAT-	12	9	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
37	Banco de la República	9	13	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
38	DIRECTV	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	24	23
39	Studiocom.com.Inc	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	11	*NR
40	Codensa S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	14	*NR	*NR

Tabla 2.3. Total de empresas GPTW ranqueadas 2003-2009 (Continuación)

41	Renting Colombia S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	8	*NR
42	Industria Colombiana del Café S.A.S. - Colcafé	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	3
43	Compañía de financiamiento comercial sufinanciamiento	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	13	*NR
44	Seguros de Riesgos Profesionales Suramericana S.A. - ARP SURA	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	13
45	Procter & Gamble Colombia Ltda.	2	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
46	Compensar	*NR	*NR	*NR	15	*NR	*NR	*NR
47	Promigas S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	15
48	Wyeth Consumer Health Care	*NR	*NR	*NR	16	*NR	*NR	*NR
49	Nestlé de Colombia S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	18	*NR	*NR
50	SAP Andina y del Caribe C. A. en Colombia	*NR	6	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
51	Interconexión Eléctrica S.A.	4	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
52	Henkel Colombiana S.A.	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	17
53	Schering Colombiana S.A.	*NR	*NR	15	*NR	*NR	*NR	*NR
54	Alcoa CSI Colombia	*NR	*NR	13	*NR	*NR	*NR	*NR
55	Didetexco S.A.	*NR	*NR	14	*NR	*NR	*NR	*NR
56	Skandia Colombia Group	6	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
57	Salud Total S.A. E.P.S. A.R.S.	*NR	*NR	*NR	*NR	21	*NR	*NR
58	Monsanto	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	19
59	Deloitte & Touche Ltda.	*NR	*NR	17	*NR	*NR	*NR	*NR
60	Productos Alimenticios Doria S.A.S.	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	20
61	GlaxoSmithKline Colombia S.A.	8	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
62	Pfizer	*NR	11	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
63	EPS y Medicina Prepagada Suramericana – EPS Sura	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	21
64	Oracle Colombia Ltda.	*NR	*NR	*NR	*NR	24	*NR	*NR
65	Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	22
66	Festo Ltda.	10	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR
67	Factoring Bancolombia	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	23	*NR
68	Citibank Colombia S.A.	*NR	*NR	19	*NR	*NR	*NR	*NR
69	Fritolay Colombia Ltda.	*NR	*NR	*NR	*NR	26	*NR	*NR
70	Unidad Prestadora de Servicios de Salud	*NR	*NR	*NR	*NR	27	*NR	*NR
71	Fiduciaria Colombia	*NR	*NR	*NR	*NR	*NR	25	*NR

*NR= NO RANKING

Fuente. Elaboración propia

Teniendo en cuenta la tabla 2.3, se trabajó con muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño⁶, donde los elementos de la muestra en este caso las empresas, se seleccionaron de manera aleatoria

⁶ En: <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica3/teoria.html>. Recuperado en junio de 2009.

y que hubiesen participado por más de dos veces en el ranqueo del GPTW en los últimos tres años y cuya consecución de datos estuviera disponible, con la misma probabilidad de ser incluidas en la muestra seleccionada. De esta manera y como se complementa en el capítulo ocho, resultaron 31 empresas para analizar (tabla 2.4):

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

P= Es el porcentaje calculado de empresas donde se podría cumplir con las hipótesis planteadas (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.

De donde:

P= 80% (0,8)

E= 5% (0,05)

Z= 1,96

N= 71

$$n = \frac{71 (0,8) (0,2)}{70 (0,05/1,96)^2 + (0,8) (0,2)} = 55,27$$

“Cuando el muestreo es sin reemplazo a partir de una población finita”, como en este caso, “se requiere la corrección por población finita”⁷. “A este tamaño de muestra se le aplicó el factor de corrección por finitud, con base en el universo”⁸, quedando la muestra de empresas a trabajar en esta tesis así (Tabla 2.4):

⁷ En: <http://costaricalinda.com/Estadistica/muestreo.htm>. Consultado en junio de 2010.

⁸ En: <http://preval.org/documentos/2065.pdf>, evaluación Fonart 2004, p.5. Consultado en junio de 2009.

Factor de finitud: $n = n_0 / 1 + f$

Donde:

n = Tamaño de muestra corregido

N = Tamaño del universo (71)

n_0 = Tamaño de muestra inicial (55,27)

f = Es la fracción de muestreo dada por: n_0/N

$$n = 55,27 / (1 + (55,27/71)) = 31 \text{ empresas}$$

Tabla 2.4. Muestra de empresas seleccionadas para el estudio

No.	EMPRESAS SELECCIONADAS RANKEADAS GPTW 2003-2009	ACTIVIDAD ECONOMICA	CIUDAD	No. TRAB.	PRO-PIEDAD
1	Bellsouth Colombia S.A. TELEFONICA MOVIL MOVISTAR	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES: TELEFONÍA MOVIL (I6425)	BOGOTA D.C.	2063 (2009)	PRIVADA ESPAÑA
2	Productos Roche S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMÉTICOS Y DE TOCADOR (G5135)	BOGOTA D.C.	452 (2009)	PRIVADA SUIZA
3	Branch of Microsoft Colombia Inc.	CONSULTORES EN PROGRAMAS DE INFORMÁTICA Y SUMINISTRO DE PROGRAMAS DE INFORMÁTICA (K7220)	BOGOTA D.C.	195 (2009)	PRIVADA USA
4	Belstar S.A. (Ebel International) -BELCORP	FABR. DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR (D2424)	TOCANCIPA-CUNDINA-MARCA	3072 (2009)	PRIVADA USA
5	Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	FABRICACIÓN DE PAPEL, CARTÓN Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTÓN (D2101, 2102, 2109)	BOGOTA D.C.	3386 (2009)	PRIVADA USA
6	Cadbury Adams Colombia S.A.	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS (D1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	CALI -VALLE	1239 (2008)	PRIVADA USA
7	Petrobras Colombia Limited	EXTRACCION DE PETRÓLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL (C1110)	BOGOTA D.C.	563 (2007)	PRIVADA-GUBERNAMENTAL BRASILEIRA
8	Construcciones El Cóndor S.A.	CONSTRUCCIÓN Y ADECUACIONDE OBRAS CIVILES (F 4512, 4530, 4541, 4542) Y ADECUACION DE OBRAS DE CONSTRUCCION (F4543, 4549 A 4560)	MEDELLIN-ANTIOQUIA	828 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
9	Mc Donald's Colombia	EXPENDIO DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL SITIO DE VENTA (D5521, 5523, 5529)	BOGOTA D.C.	2472 (2009)	PRIVADA USA

Tabla 2.4. Muestra de empresas seleccionadas para el estudio (Continuación)

10	Suramericana de Seguros S.A.	OTROS TIPOS DE INTERMEDIACIÓN FINANCIERA ncp (J6599)	MEDELLIN - ANTIOQUIA	2 4 4 1 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
11	Quala S.A.	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS ncp (D1589)	BOGOTA D.C.	3 5 7 6 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
12	C.I. Wayuu Flowers S.A.	AGRÍCOLA CON PREDOMINIO EXPORTADOR (A0112)	GUASCA-CUNDINA-MARCA	3 1 1 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
13	Almacenes Éxito S.A.	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE DE VÍVERES EN GENERAL, BEBIDAS Y TABACO (G5211)	MEDELLIN - ANTIOQUIA	40000 (2006)	PRIVADA FRANCESA
14	Yanbal de Colombia S.A.	FABR. DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR (D2424)	FACATATIVA-CUNDINA-MARCA	1 2 8 0 (2009)	PRIVADA USA
15	Diageo Colombia S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y PRODUCTOS DEL TABACO (G5127)	BOGOTA D.C.	9 1 (2008)	PRIVADA INGLESA
16	Nestlé de Colombia - Purina Petcare	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES (D1543)	BOGOTA D.C.	1 3 8 (2009)	PRIVADA SUIZA
17	Laboratorios Wyeth S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, MEDICINALES, COSMÉTICOS Y DE TOCADOR (G5135)	BOGOTA D.C.	3 5 7 (2008)	PRIVADA USA
18	Goodyear de Colombia S.A.	FABRICACIÓN DE LLANTAS Y NEUMÁTICOS DE CAUCHO (D2511)	YUMBO-VALLE	7 6 0 (2006)	PRIVADA USA
19	Astrazeneca Colombia S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, MEDICINALES, COSMÉTICOS Y DE TOCADOR (G5135)	BOGOTA D.C.	2 1 7 (2009)	PRIVADA INGLESA Y SUECA
20	Sociedad de Fabricación de Automotores S.A. Sofasa	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES (D3410)	CHIA-CUNDINA-MARCA	1 5 2 4 (2006)	PRIVADA FRANCOSA COLOMBIANA
21	Janssen Cilag	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, MEDICINALES, COSMÉTICOS Y DE TOCADOR (G5135)	BOGOTA D.C.	1 0 9 (2009)	PRIVADA USA
22	Rohm & Haas Colombia Ltda.	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS NCP (D2429)	SOLEDAD ATLANTICO	59 (2006)	PRIVADA USA
23	Interbolsa S.A.	OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL MERCADO DE VALORES (G6714)	MEDELLIN - ANTIOQUIA	480 (2006)	PRIVADA COLOMBIANA
24	Dow Química y Dow AgroSciences de Colombia S.A.	FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS (D2413)	BOGOTA D.C.	260 (2008)	PRIVADA USA
25	Novartis de Colombia S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACÉUTICOS, MEDICINALES, COSMÉTICOS Y DE TOCADOR (G5135)	BOGOTA D.C.	506 (2004)	PRIVADA SUIZA

Tabla 2.4. Muestra de empresas seleccionadas para el estudio (Continuación)

26	Hewlett Packard Colombia Ltda.	COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA PARA OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMÁTICA (G5163)	BOGOTA D.C.	702 (2008)	PRIVADA USA
27	Basf Química Colombiana S.A.	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUÍMICOS: BÁSICOS, PLÁSTICOS Y CAUCHO EN FORMAS PRIMARIAS Y DE USO AGROPECUARIO (G5153)	BOGOTA D.C.	113 (2004)	PRIVADA USA
28	British American Tobacco Colombia Ltda. -BAT-	COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y PRODUCTOS DEL TABACO (G5127)	BOGOTA D.C.	304 (2004)	PRIVADA INGLATERRA
29	DIRECTV	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES: TELEVISIÓN POR CABLE (I6425)	BOGOTA D.C.	547 (2009)	PRIVADA USA
30	Promigas S.A.	TRANSPORTE POR TUBERIAS (I5060)	BARRANQUILLA-ATLANTICO	403 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
31	Productos Alimenticios Doria S.A.S.	ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINÁCEOS SIMILARES (D1552)	MOSQUERA-CUNDINA-MARCA	808 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA

Fuente. Elaboración propia

Se compilaron y organizaron los estados financieros entre el 2003 al 2009 de las 31 empresas y de las empresas competidoras o similares en productos y servicios (Anexo No.3) que conforman la misma actividad económica clasificadas por el CIIU (código internacional industrial uniforme), de la base de datos de Supersociedades⁹, para realizar los análisis pertinentes de desempeño organizacional (ver capítulo ocho de esta tesis). En este sentido, se realizó una minería de datos minuciosa entre los años analizados, que permitió seleccionar por actividad económica a cada empresa para estudiarla. Hay que aclarar que en cada CIIU, había empresas que no tenían nada que ver con la razón de ser de las 31 analizadas en este trabajo, de tal manera que la depuración de la información año por año fue dispendiosa y enriquecedora, por cuanto hubo que analizar empresa por empresa seleccionada para cada sector, su objeto social y los productos y servicios que estaba ofreciendo.

Para la selección de los indicadores de desempeño¹⁰ en lo económico de las organizaciones, se tuvieron en cuenta principalmente los que

⁹ En: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>. Recuperado en junio de 2010.

¹⁰ Se seleccionaron dos tipos de indicadores para evaluar el desempeño de las organizaciones: los financieros y los de ambiente laboral utilizados por el Instituto Great Place To work.

permitieran mayor facilidad para el acceso a la información financiera pública en la base de datos de Supersociedades y representaran directamente el efecto de la gente en sus resultados.

Se analizó la literatura en el tema (adjunta en la bibliografía), la opinión de seis expertos en finanzas y economía de la Universidad EAN (anexo 4) y el concepto del Departamento Nacional de Planeación (DNP) que sugirieron los siguientes: Ebidta (*earnings before interest, taxes, depreciation and amortization*); no se seleccionó porque los datos de intereses, depreciación y amortización, no se desglosan en los estados públicos financieros de las empresas en análisis. Para deducirlos había que realizar inferencias especiales acorde con determinados puntos de vista y lo consideré riesgoso para la sustentación. Método Dupont: Este sistema analiza el desempeño de una empresa considerando tanto las utilidades por peso vendido como la inversión requerida para generar las ventas. De este concepto se utilizó el Rendimiento sobre los Activos o ROA, por sus siglas en inglés de *return on assets*. Los utilizados por el DNP para evaluar la competitividad de las empresas en Colombia: indicadores de rentabilidad (ROA, ROE, margen bruto, margen operacional y margen neto), indicadores de endeudamiento (nivel de endeudamiento, concentración del endeudamiento o endeudamiento a corto plazo, endeudamiento de leverage o apalancamiento total, apalancamiento o leverage a corto plazo) e indicador de liquidez (razón corriente).

De estos indicadores, después de calcularlos con datos reales con la muestra de empresas y sus competidores, se fueron desechando los de endeudamiento y de liquidez, puesto que son indicadores de manejo directo de la alta gerencia y los trabajadores no toman decisiones sobre estos. De los indicadores de rentabilidad se tomó la decisión de trabajar con ROA y el margen neto (MN) donde converge todo el trabajo y esfuerzo de la gente en una empresa.

También se analizaron los indicadores para medir la competitividad y productividad según el DNP (1995): Por el método de sustracción (p.3) [Valor agregado = ventas totales – materiales y servicios (materiales usados)[materias primas + materiales de empaque] – costos de producción – gastos generales y administrativos]. Los datos de este indicador en lo que concierne a materiales y servicios no eran de consulta pública y las empresas estudiadas no los suministraron por considerarlos confidenciales. Por esta razón no se trabajó por el método de adición (p.5): Valor agregado = Ganancia o pérdida neta [ganancias retenidas + dividendos] + Costo

laboral [sueldos y salarios + aportes a fondos de pensiones] + intereses sobre préstamos [préstamos a término + otros] + depreciación [edificios + maquinaria y equipo] + impuestos [renta + patrimonio]. Los datos de este indicador en lo que concierne a sueldos y salarios, aportes a pensiones, préstamos a término no estaban públicos y las empresas estudiadas no los entregaron por considerarlos confidenciales. Por esta razón no se trabajó.

Después de haber analizado los indicadores y enfoques anteriores con los cuales se puede medir el desempeño de las organizaciones, se tomó la decisión de trabajar con dos de los indicadores que evalúan la competitividad de las empresas en los cuales participan directamente los trabajadores¹¹ de las empresas, como se afirmó anteriormente: **retorno de los activos** (RDA) o *return on assets* (ROA) (Utilidad operacional [Ventas netas – costos de operación – gastos] / Total de activos) y **margen neto** (Utilidad o pérdida neta/ Total de ingresos operacionales o ventas netas). La comparación entre cada empresa y el sector respectivo donde interactúa, permite evidenciar si tiene un desempeño sobresaliente frente al mismo, realidad que da el insumo necesario para trabajar la primera hipótesis (buen ambiente laboral incide en el desempeño de las organizaciones).

El segundo tipo de indicadores de desempeño que se seleccionaron y estuvieron disponibles, fueron los de Ambiente Laboral utilizados por el Instituto *GPTW*, expresados por el ranking de las empresas entre el año 2003 a 2009 (variable cualitativa) en la muestra de las 31 empresas y en el indicador de ambiente laboral (IAL) como tal, en cinco empresas ubicadas en Bogotá que accedieron a entregarlos.

El ROA y el MN, se calcularon de los estados financieros de la base de datos de la Supersociedades y sus resultados se dan en porcentaje (variable cuantitativa) para poderlos cruzar con el ranking del *GPTW* (variable cualitativa). Para hacer el análisis estadístico, se llevó la información a diagramas de dispersión con sus respectivas líneas de tendencia mostrando las regresiones lineales y polinómicas (R^2), con lo cual se infirieron las relaciones y correlaciones de las variables en análisis. También se realizaron análisis estadísticos utilizando el modelo de regresión múltiple lineal y correlación que se desarrolla en el capítulo nueve de hallazgos.

¹¹ Se recuerda que la medición del ambiente laboral según el *GPTW* resulta de la percepción de los trabajadores de las empresas. Por lo tanto los indicadores de desempeño financieros seleccionados son representativos y pertinentes.

Lo expuesto anteriormente, se complementó con la información encontrada en la página Web y las visitas a cada una de las empresas seleccionadas y lo extractado de las páginas publicadas en la red de la participación en el ranqueo de las *GPTW* de cada año del Instituto *Great Place To Work* y el sistema BPR/benchmark¹². Se ubicó el tipo de empresa por origen de capital (gubernamental y privada nacional o internacional) y el dato del número de trabajadores (de acuerdo con el último año en que participó cada empresa), para realizar el análisis de los tamaños de las empresas que participan en este enfoque, de acuerdo con la clasificación que se hace para Colombia, según la Ley 905 de 2004.

2.2.2 Recopilación de datos en fuentes primarias y trabajo de campo

El trabajo de compilación de información en fuentes primarias y el trabajo de campo, se realizó en las empresas que se hubiese rankeado por más de dos veces¹³ en adelante como *GPTW* cuya sede principal en Colombia estuviera en Bogotá D.C¹⁴ y que permitieran acceder a ellas. De hecho el 58% de las empresas de la muestra se encuentran en Bogotá (Tabla 2.5 y Figura 2.1), lo que permite una buena representatividad de las empresas clasificadas en *GPTW* y seleccionadas para este estudio.

Tabla 2.5. Ciudades donde opera la sede principal en Colombia de las *GPTW*

CIUDADES	No.	%
BOGOTÁ D.C.	18	58,06
MEDELLÍN-ANTIOQUIA	4	12,90
CALI -VALLE	1	3,23
CHÍA-CUNDINAMARCA	1	3,23
FACATATIVÁ-CUNDINAMARCA	1	3,23
GUASCA-CUNDINAMARCA	1	3,23
MOSQUERA-CUNDINAMARCA	1	3,23
SOLEDAD - ATLÁNTICO	1	3,23
BARRANQUILLA-ATLÁNTICO	1	3,23
TOCANCIPÁ- CUNDINAMARCA	1	3,23
YUMBO-VALLE	1	3,23
TOTAL	31	100

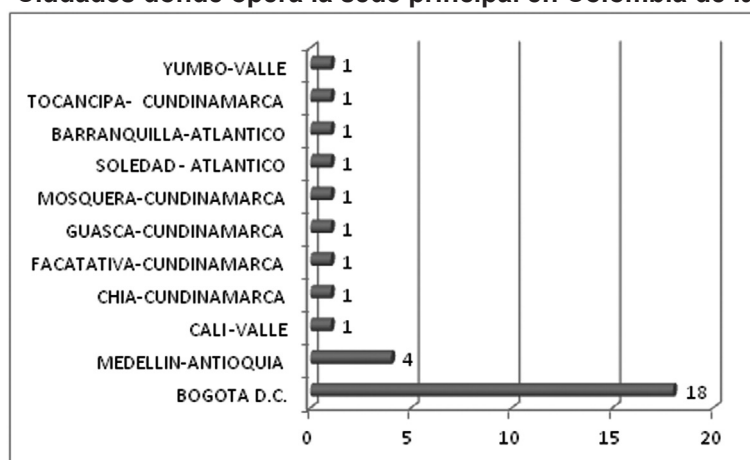
Fuente. Elaboración propia.

¹² En: http://www.bpr.com.co/sistema_bpr/sistemabpr.htm. Recuperado en enero de 2010.

¹³ Se asume en este trabajo que entre más participe una empresa en el ranqueo del *GPTW* se aseguran mejores ambientes laborales. Se toma como criterio de selección, para poder trabajar en serie de tiempo, aquella empresa que por más de dos veces haya participado en el ranqueo del *GPTW* en el periodo 2003 al 2009.

¹⁴ Capital de la Republica de Colombia.

Figura 2.1. Ciudades donde opera la sede principal en Colombia de las *GPTW*



Fuente. Elaboración propia.

Se utilizó un cuestionario semiestructurado que se envió con antelación por correo electrónico (Ver Anexo 2) para la realización de entrevistas, a las (los) directoras (es) de recursos humanos, para la compilación de: información adicional a la secundaria en cada empresa visitada, las mejores prácticas para el manejo de ambiente laboral y los datos cualitativos del indicador de ambiente laboral (IAL, ver capítulo 4 de esta tesis), que sirvieron de base para trabajar cinco de las hipótesis planteadas en este trabajo.

De las 18 empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá (tabla 2.5), se descartaron las que habían participado en el ranqueo del *GPTW* por dos veces o menos en el periodo analizado entre los años 2003 a 2009: DIRECT TV, BASF, BAT, HP, NOVARTIS, DOW y JANSSEN. De las 11 empresas que se ranquearon por más de tres veces quedaron para visitar: ASTRAZENECA, WYETH, NESTLÉ P.C., QUALA, Mc DONALDS, PETROBRAS, KIMBERLY, MICROSOFT, DIAGEO, ROCHE Y MOVISTAR. A su vez, siete de estas once, abrieron sus puertas y permitieron y facilitaron la visita de campo: WYETH, Mc DONALDS, KIMBERLY, MICROSOFT, DIAGEO, ROCHE Y MOVISTAR. Sólo cinco de ellas permitieron publicar los datos sobre los indicadores de ambiente laboral, con la condición de no citar a quien pertenecía cada uno de ellos, como se verá en el capítulo siete.

Hay que mencionar que el Instituto *GPTW* en Colombia, suministró los datos de las (los) encargadas (os) de recursos humanos de las 11 empresas motivo de estudio, en lo que correspondió a: nombre del o de la responsable del manejo del enfoque *GPTW* en cada empresa, sus datos de correo electrónico y teléfonos. Además del dato de las evaluaciones de los indicadores generales de ambiente laboral de los años en que cada empresa participó en la clasificación como las mejores para trabajar.

**SEGUNDA
PARTE**

Estado del Arte

CAPÍTULO 3

CULTURA, CLIMA ORGANIZACIONAL O LABORAL EN LAS EMPRESAS

3.1 INTRODUCCIÓN

Un buen número de autores se han aproximado, desde la consultoría y desde la academia, a la definición y la identificación de las características de estos dos conceptos (cultura y clima), que permean todos los factores y recursos de manera directa en cualquier tipo de organización, sin importar su tamaño, su actividad económica y sus complejidades y depende principalmente del paradigma que se maneje en la gestión compleja del ser humano. De acá que “la cultura cumple una función uniformadora del pensamiento y de la acción de las personas, haciendo predecible la acción individual y, por consiguiente, posible la vida social organizada” (Toro, 1998.P: 35).

En el medio académico y empresarial, todavía se discute sobre las diferencias y las similitudes de estos dos conceptos y aunque no se ha llegado a un acuerdo definitivo, ni se va a llegar a él, puesto que hay y seguirán habiendo diferentes enfoques y escuelas, que en el camino se cruzan y hasta van en vías diferentes en lo conceptual y metodológico, es de suma importancia, en todo caso, dejar en evidencia las diferencias y similitudes de estos dos conceptos: cultura y ambiente o clima laboral u organizacional.

Se presenta pues en este capítulo, un estudio juicioso sobre estos dos conceptos, para fijar criterios claros para el estudio de las hipótesis descritas en el capítulo VI.

3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL (CO)

Es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente”, o como lo explica Denison (1991,p.2) “se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos”. “Comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, ejerce su influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales”,(Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001,p.37). “Es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron

suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas” (Schein, 1984 mencionado por De Souza, 1998).

Los puntos fundamentales a considerar en el marco de la cultura organizacional según el citado Denison, contienen las características comportamentales de las organizaciones (denominadas clima organizacional), las características del contexto en que opera un grupo de trabajo y el diseño del trabajo, liderazgo, funcionamiento del grupo, satisfacción e integración de metas. Este contenido incluye estructuras de organización y liderazgo, grupales y atributos individuales. Estos puntos a su vez, se despliegan en cinco áreas de trabajo: clima organizacional, diseño del trabajo, liderazgo, liderazgo de compañeros y resultados comportamentales. En un contexto de excelencia, las áreas desglosadas con una serie de descriptores, podrían organizarse de la siguiente manera (Tabla 3.1):

Tabla 3.1. Descriptores DENISON de cultura organizacional

CLIMA ORGANIZACIONAL	Organización del trabajo	<p>La organización está preparada para utilizar métodos mejores de trabajo. La organización tiene metas y objetivos evidenciados que son inequívocos y razonables.</p> <p>Las actividades de trabajo están razonablemente organizadas en la empresa.</p> <p>Las decisiones se toman en aquellos niveles donde está disponible la información más adecuada y exacta.</p>
	Flujo de comunicación	<p>Los grupos de trabajo obtienen la información adecuada acerca de lo que está pasando en otros procesos o áreas de la empresa.</p> <p>La organización le dice a los grupos de trabajo lo que necesita saber para hacer el mejor trabajo posible.</p> <p>La gente por encima de su jefe es receptiva a ideas y sugerencias que vienen de su grupo de trabajo.</p>
	Ausencia de burocracia	<p>Cuando una persona necesita ayuda, la encuentra en seguida.</p> <p>Ausencia de papeleos para lograr que las cosas se cumplan.</p> <p>Las reglas y regulaciones son claras para todos los trabajadores.</p>

Tabla 3.1. Descriptores DENISON de cultura organizacional (*Continuación*)

CLIMA ORGANIZACIONAL	Coordinación	<p>Los procesos y áreas de trabajo planean y coordinan conjuntamente todos sus esfuerzos.</p> <p>Las áreas y procesos reciben cooperación y asistencia de otros procesos y áreas de trabajo.</p> <p>Se resuelven efectivamente los problemas entre procesos y áreas de trabajo.</p>
	Apoyo de compañeros	<p>Las personas de su grupo de trabajo son amables y de fácil acceso.</p> <p>Las personas de su grupo prestan atención a lo que usted les dice.</p> <p>Las personas de su grupo de trabajo están dispuestas a escuchar los problemas relacionados con el trabajo.</p>
	Formación de equipos de compañeros	<p>Las personas de su grupo de trabajo se estimulan entre sí para trabajar como equipo.</p> <p>Las personas de su grupo destacan las metas del equipo.</p> <p>Las personas de su grupo de trabajo intercambian opiniones e ideas.</p>
	Facilitación del trabajo de compañeros	<p>Las personas de su grupo de trabajo le ayudan a hacer un mejor trabajo.</p> <p>Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen la información o ayuda que usted necesita para que pueda hacer planes con anticipación.</p> <p>Las personas de su grupo de trabajo le ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo.</p>
	Funcionamiento de los grupos de trabajo:	<p>Planean y coordinan conjuntamente sus esfuerzos.</p> <p>Toman buenas decisiones y resuelven bien los problemas.</p> <p>Comparten la información acerca de acontecimientos y situaciones.</p> <p>Se siente responsables de cumplir satisfactoriamente los objetivos.</p> <p>Responden a demandas inusuales de trabajo que se le hacen.</p> <p>Existe seguridad y confianza en las personas de los grupos de trabajo.</p>
	Las personas están satisfechas con:	<p>Su grupo de trabajo.</p> <p>Su jefe inmediato.</p> <p>La alta gerencia.</p> <p>Su trabajo.</p> <p>La empresa.</p> <p>El progreso que han hecho hasta ahora en la empresa.</p> <p>Las posibilidades de seguir adelante en la organización en el futuro.</p>

Tabla 3.1. Descriptores DENISON de cultura organizacional (*Continuación*)

LIDERAZGO	Énfasis en la gestión humana	La organización trata de mejorar las condiciones de trabajo. La organización tiene real interés en el bienestar y en la satisfacción general de las personas que trabajan en ella. Existen políticas, procedimientos y condiciones que animen a trabajar con ahínco.
	Procedimientos para toma de decisiones	Hay solicitud explícita de ideas a las personas afectadas por las decisiones. Los empleados que toman decisiones tienen acceso a la información necesaria en todos los niveles de la organización.
	Influencia y control	Los jefes tienen influencia en lo que está sucediendo en su área de trabajo. Los empleados que no tienen cargos de jefatura tienen influencia en lo que pasa en su área de trabajo. Los mandos medios tienen influencia sobre lo que ocurre en su área de trabajo. La alta gerencia tiene amplia influencia en lo que pasa en su área de trabajo y en la empresa en general.
	Apoyo de la supervisión	Los jefes son amables y de fácil acceso. Los jefes prestan atención a sus colaboradores cuando estos les hablan. Los jefes están dispuestos a escuchar los problemas relacionados con el trabajo de sus colaboradores
	Formación de equipos de supervisión	Los jefes estimulan a las personas que trabajan en su grupo a trabajar como equipo. Los jefes estimulan a la gente que trabaja en su grupo a intercambiar opiniones e ideas.
	Énfasis en metas de la supervisión	Los jefes estimulan a su gente a hacer los esfuerzos máximos. Los jefes mantienen altos niveles de rendimiento en su grupo.
	Facilitación del trabajo de supervisión	Los jefes ofrecen ayuda, capacitación y orientación para que la gente pueda mejorar su rendimiento. Los jefes ofrecen la ayuda que se necesita para que los colaboradores puedan programar el trabajo con anticipación. Los jefes ofrecen nuevas ideas para resolver problemas relacionados con el trabajo.

Tabla 3.1. Descriptores DENISON de cultura organizacional (*Continuación*)

	Formación de equipos	Los jefes estimulan a las personas que trabajan en sus grupos a trabajar como un equipo. Los jefes estimulan a la gente que trabaja en sus grupos a intercambiar opiniones e ideas.
DISEÑO DEL TRABAJO	Desafío del trabajo	La gente goza haciendo las actividades diarias reales que forman su trabajo. El trabajo que se realiza permite hacer muchas cosas diferentes. El trabajo que se realiza permite aprender cosas nuevas y nuevas destrezas. En el trabajo que se realiza se utilizan todas las competencias: deja hacer las cosas que se saben hacer mejor.
	Recompensa del trabajo	Hacer bien el trabajo conduce a al reconocimiento y respeto. El trabajo ofrece buenas oportunidades para seguir adelante. Se reconoce y recompensa adecuadamente el trabajo.
	Claridad del trabajo	Las personas tienen claro lo que tienen que hacer. La gente espera demasiado de la otra gente en su trabajo.
RESULTADOS	Énfasis en metas	La empresa tiene clara las metas a corto, mediano y largo plazo. Para todos los trabajadores son claras las metas a corto, mediano y largo plazo. Los trabajadores se estimulan mutuamente para hacer esfuerzos máximos. Los trabajadores mantienen altos niveles de rendimiento
	Integración de metas	La organización es efectiva para hacer que los trabajadores satisfagan sus necesidades y contribuyan a su efectividad. La organización hace un buen trabajo para satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

Fuente. Elaboración propia de Denison (1991. P.39 y 40)

No muy lejos del concepto del citado Denison, Robbins (1999, p.595) conceptúa que la CO, “representa los valores centrales que comparte la

mayoría de los miembros de la organización y es un sistema de significado compartido, que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tienden a describir en términos similares”.

Por otro lado y en el mismo sentido de los autores anteriores, Daft (2005, p:361) afirma que “la cultura es el conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una organización y que enseña a nuevos integrantes como la correcta. Representa la parte no escrita de los sentimientos de la organización”. “La cultura proporciona un sentido de identidad organizacional y genera un compromiso con las creencias y valores que son mayores a ellos. Aunque las ideas que se convierten en parte de la cultura pueden proceder de cualquier parte de la organización, por lo general la cultura de una organización comienza con un fundador o un líder pionero que articula e implanta ideas y valores particulares como una visión, filosofía o estrategia de negocios”. “Para identificar e interpretar el contenido de la cultura, se requiere que la gente haga inferencias en artefactos observables, como las ceremonias, las anécdotas, los símbolos y el lenguaje”.

Es importante en esta definición, desglosar los ítems observables, que dan claridad sobre todo para la medición del nivel de la cultura organizacional de una empresa:

Ritos y ceremonias. “Son actividades elaboradas y planeadas que forma parte de un acto especial y que a menudo se presentan delante de un auditorio. Se trata de ocasiones especiales que refuerzan valores específicos, crean un vínculo entre la gente al compartir un conocimiento importante, y ungen y festejan a héroes y heroínas que simbolizan creencias y actividades importantes”.

Anécdotas. “Son narraciones basadas en hechos reales que frecuentemente se comparten entre los empleados de la organización y se cuentan a las personas de nuevo ingreso para informarlos de la empresa. Corren muchas anécdotas de héroes de la compañía que sirven como modelos o ideales para cumplir normas y valores culturales. Algunas se consideran leyendas, porque los hechos son históricos y pueden estar embellecidos con detalles ficticios. Otras anécdotas son mitos, que son consistentes con los valores y creencias de la organización pero no están apoyados por hechos”.

Símbolos. Son artefactos físicos y visibles que enfocan la atención en aspectos específicos: el parqueadero para los ejecutivos, la marca de un traje que solo lo usa un determinado grupo de gerentes, la marca de un automóvil para determinado grupo de personas en la empresa, el color del casco o del uniforme para referirse a un proceso determinado en la empresa. **Lenguaje.** Son expresiones, refranes, metáforas u otras formas de comunicación para transmitir un significado especial a los empleados.

Según Daft, la cultura corporativa debe reforzar la estrategia y el diseño estructural que la organización necesita para su efectividad dentro de su ambiente. Menciona que hay cuatro tipos de cultura: a) La de adaptabilidad, b) la de misión, c) la de clan y c) la burocrática.

La cultura de adaptabilidad, se caracteriza por un enfoque estratégico que impacta el entorno externo y se guía por “la flexibilidad y el cambio para satisfacer las necesidades del cliente. Estimula las normas y creencias que apoyan la capacidad de la organización para detectar, interpretar y traducir señales del ambiente en nuevas respuestas conductuales. Este tipo de compañía no solo reacciona con rapidez a las modificaciones ambientales, sino que crea el cambio. La innovación, la creatividad y toma de riesgos se aprecian y se premian”.

La cultura de misión, es adecuada para una organización preocupada por el servicio a clientes externos específicos, pero que no tiene necesidad de un cambio rápido. Se caracteriza por su énfasis en una clara visión del propósito de la organización y en el logro de objetivos, como crecimiento de ventas, rentabilidad o participación en el mercado. Los empleados pueden ser responsables de un nivel específico de desempeño y la organización promete a su vez premios específicos. Los ejecutivos modelan la conducta al visualizar y comunicar un estado futuro deseado para la organización. Como el entorno es estable, pueden definir metas medibles y evaluar su cumplimiento y el desempeño de los empleados. En algunos casos, reflejan un alto nivel de competitividad y una orientación hacia las utilidades.

La cultura del clan, tiene un enfoque primario en la participación e intervención de los miembros de la organización y en unas expectativas rápidamente cambiantes del entorno externo. Se centra en las necesidades de los empleados, como el deseo de un alto desempeño. La participación e intervención crean un sentido de responsabilidad y de propiedad, por lo tanto de mayor compromiso con la organización. Un valor importante es

darles su lugar y asegurarse que cada uno de los empleatos tengan todo lo que necesiten para ayudarlos a estar satisfechos y productivos.

La cultura burocrática tiene un enfoque interno y una orientación de consistencia para un ambiente estable. Apoya un enfoque metódico para la realización de los negocios. Los símbolos, héroes y ceremonias apoyan la cooperación, tradición y el seguimiento de políticas y prácticas establecidas como forma de alcanzar los objetivos. La participación personal es algo menor, pero está compensada por un alto nivel de consistencia, conformidad y colaboración entre los miembros. Esta organización tiene éxito al estar altamente integrada y ser eficiente.

Una fuerte cultura organizacional, afirma Daft (2005, p: 367-372), puede tener un poderoso impacto en el desempeño de la compañía. La fortaleza de la cultura se refiere al grado de acuerdo entre los miembros de una organización sobre la importancia de valores específicos. Si existe un consenso amplio sobre su importancia, la cultura es cohesiva y fuerte y viceversa, si existe poco acuerdo, es débil. Una cultura fuerte suele estar asociada al uso frecuente de ceremonias, símbolos, anécdotas, héroes y refranes.

La utilización de estos artefactos incrementa el compromiso de los empleados con los valores y estrategias de la empresa. Los administradores que quieran crear y mantener fuertes culturas corporativas, deben hacer énfasis en la socialización de estos artefactos en los trabajadores.

La cultura, así sea fuerte, no es siempre uniforme en toda la organización y existen subculturas, especialmente en las empresas grandes. Estas se desarrollan para reflejar problemas comunes, objetivos y experiencias que los miembros de un equipo, proceso o área de trabajo comparten. Ocurre mucho cuando las oficinas, sucursales o unidades están separadas física o geográficamente de la casa matriz. De hecho, existe el caso que en la sede principal de la empresa exista una cultura burocrática y en alguna de las sucursales se desarrolle una cultura de clan o en otra una de misión.

El concepto de cultura de excelencia de Daft, está ligado en esta tesis al concepto de una organización de aprendizaje que motiva al cambio y a la adaptación. Una cultura saludable no sólo provee una delicada integración interna, sino también motiva a la organización como un todo a la adaptación

al ambiente externo. Las culturas no adaptables motivan a la rigidez y a la inestabilidad. En este tipo de cultura los administradores están preocupados por ellos mismos o por sus proyectos y sus valores desmotivan el tomar riesgos y cambios. La cultura de aprendizaje motiva a las personas a estar abiertas, sin barreras, hacia un escenario de igualdad, toma de riesgos y continuo mejoramiento.

Una fuerte cultura de adaptación y de aprendizaje o de excelencia incorpora los siguientes valores (Tabla 3.2):

Tabla 3.2 Valores DAFT de Cultura organizacional

El todo es más importante que las partes y las barreras entre las partes es minimizada	Las personas conocen todos los sistemas, como todo encaja y las relaciones entre varias partes de la organización. Todos los miembros consideran como sus acciones afectan otras partes y en la totalidad de la organización. Este énfasis en el todo reduce barreras en la compañía y entre procesos y áreas de trabajo. Una libre corriente de personas, ideas e información permite acciones coordinadas y un continuo aprendizaje. La colaboración y el compartir ideas e información existen en todo lo que hace la compañía, incluyendo la creación de políticas, planeación estratégica y liderazgo.
Igualdad y confianza como principales valores	Existe un sentido de comunidad y de interés en cada uno. La organización es un lugar para crear una red de relaciones que les permiten a las personas tomar riesgos y desarrollar todo su potencial. El énfasis de tratar a todos con cuidado y respeto crea un clima de seguridad y confianza que permite la experimentación, frecuentes errores y aprendizaje. Los administradores enfatizan en honestas y abiertas comunicaciones, como manera de construir confianza.
La cultura motiva a tomar riesgos, cambios y mejoras	Se realizan preguntas constantes sobre la categoría de prestigio y ascensos. Se abren las puertas hacia la creatividad y al mejoramiento. Se premia a los creadores de nuevas ideas, productos y procesos de trabajo. Para simbolizar la importancia de tomar riesgos, se premia a las personas que fallan al tratar de aprender y crecer.

Fuente. Adaptado por el autor de Daft (2005, p. 372).

“La cultura, potencia el desarrollo de un marco de ideas y valores que hasta cierto punto ayudarán a los componentes de la organización a la superación de un determinado obstáculo (incertidumbre, ambigüedad, etc...).” Se caracteriza por ser colectiva, en el sentido de la necesidad que tienen las personas de interrelacionarse. En este acto, está contenida una alta carga emocional que hace que la gente se involucre psicológicamente, en torno a la unión o desunión, emergiendo una serie de características que determinan el tipo de cultura organizacional, que sirve para que haya adherencia e identificación con ellas, según sea el caso. La construcción y el fortalecimiento de una cultura de armonía o desarmonía requiere que las personas que hacen parte de ella, interactúen a lo largo del tiempo entre si y compartan sus paradigmas, mitos, ideas y concepciones para enfrentar la vida y obtener formas compartidas de manejar estas realidades (Herrera, Agreda & Macarro, 2009, p.6).

Según estos tres autores, “el uso e implantación de una cultura conlleva una serie de consecuencias” (Tabla 3.3):

Tabla 3.3 Consecuencias de una cultura organizacional

CONSECUENCIAS DE UNA CULTURA ORGANIZACIONAL	DEFINICIÓN
Encamina las incertidumbres colectivas	La ideología surgida de la cultura organizacional determina unos estándares de actuación que siguen los subordinados, los cuales limitan el marco de actuación.
Crea un orden social	Desarrolla un patrón de conducta a seguir que involucra emocionalmente a los miembros y su cultura, este aspecto varía según el tiempo.
Crea continuidad	Las culturas socializan a los empleados, ya que estos perpetúan la ideología asegurando su permanencia cronológica.
Crea una iniciativa colectiva y sentimiento de pertenencia	Se desarrolla una identidad común en el aspecto social y emocional, con prácticas y creencias conjuntas.
Fomenta el etnocentrismo	La gran implicación emocional causa rechazo a las culturas e ideologías ajenas, pudiendo repercutir en la coordinación entre diferentes grupos.
Genera un triple efecto	Latente y manifiesto: la cultura trabaja a diferentes niveles de conciencia. Funcional y disfuncional: aplicada a casi todas las actividades de la organización, siendo sus consecuencias positivas o negativas. Técnico y expresivo: relaciona la cultura con el liderazgo.

Fuente. Adaptado por Rafael Pérez de Herrera, Agreda & Macarro (2009, p.7).

Se pueden generar varios tipos de cultura (Pérez Uribe, 2006), de acuerdo con los estilos de liderazgo. En este artículo, sólo se plantean dos tipos, cada uno identificando los extremos de una cultura: el rafting y la selvática. Para describir cada una de ellas se utiliza, en el caso de la primera, el concepto puro del significado del rafting que «es un deporte de equipo, donde los tripulantes de la balsa reman y orientan su peso de manera coordinada para recorrer los rápidos de los ríos y mantenerse a flote». En este tipo de cultura que equivaldría a una de excelencia, el jefe-líder acompaña a su equipo hasta el final y su participación es evidente. Es la posición del líder visionario con las siguientes características (Tabla 3.4):

Tabla 3.4 Características Pérez de liderazgo visionario para la construcción de una cultura de excelencia

<p>Junto con sus colaboradores, revisa el panorama general de su proceso o unidad de trabajo, recopila las ideas, las reacciones y los compromisos de aquellos que poseen datos relevantes. Durante el proceso, formula y define conjuntamente las metas, los programas, las responsabilidades y los puntos de control con su gente. Después de haber discutido con ellos sus nuevas asignaciones, se mantiene en contacto con su gente para mostrarles su interés porque logren un buen desempeño. Les señala, tanto sus fuerzas como sus debilidades personales y brinda a cada quien la oportunidad de que aporte sus sugerencias para mejoras.</p>
<p>Analiza las situaciones, aceptando lo que no funciona para su cambio y/o transformación. No busca culpables y averigua en conjunto las causas de los problemas. De hecho refleja en sus actos del día a día: proactividad, innovación y creatividad haciéndole ver a los trabajadores la importancia del cambio. Da ejemplo de disciplina, responsabilidad, respeto por el ser humano, empoderamiento y tiene pleno conocimiento del proceso para adquirir capacidad de transmitirlo y hacer que el grupo se identifique y se comprometa con los objetivos corporativos.</p>
<p>De manera participativa crea una Visión, Misión y Objetivos que se puedan alcanzar compartiendo esfuerzos y trabajo en común. Sabe escuchar y comprender las ideas de sus colaboradores para alimentar y mejorar los procesos de cada área y así alcanzar los objetivos. Delega tareas importantes que permiten generar nuevas responsabilidades acrecentando la autoestima de todos.</p>
<p>Es una persona que trabaja fuertemente sin evadir responsabilidades, toma la iniciativa en la búsqueda de soluciones cuando se presentan problemas y enseña a su gente como un maestro, a mejorar cuando se comete un error. Reconoce las labores bien hechas y felicita con objetividad a aquellos (as) que sobresalen en su trabajo.</p>
<p>Controla sus emociones, acepta sus errores y tiene el coraje de disculparse cuando se falla. Cree y confía firmemente en los principios y valores para poderlos transmitir.</p>
<p>Esta permanentemente desarrollando en su gente una serie de atributos de liderazgo por medio de estas acciones: 1) Enseña y corrige con paciencia, 2) Da opiniones para que las personas participen y descubran que pueden hacer las cosas mejor, 3) Demuestra entusiasmo en todo lo relacionado con las metas de la organización, 4) Enseña a las personas a escuchar a los demás y aprender de cada experiencia vivida, 5) Hace un seguimiento del día a día para medir los resultados, 6) Crea espacios necesarios de manera individual y grupal para generar grandes cambios y un alto nivel de creatividad, 7) Irradia compromiso hacia el personal generando confianza y apoyo y entregándoles las herramientas necesarias para su desarrollo como líder y 8) Estimula a las personas para que tomen decisiones.</p>

Fuente. Pérez Uribe (2006). Cuadro adaptado por el autor

En la cultura selvática, el ambiente está enrarecido o “excesivamente caliente y húmedo”. La gente está en las reuniones con el jefe con miedo, de hecho nadie habla en ellas por temor a recibir comentarios ácidos. Se hacen notar los errores permanentemente y se patina en ellos hasta que interiormente la gente tarde o temprano termina enfermándose. No hay coherencia entre lo que se predica y la realidad. Las preferencias por algunos trabajadores son visibles. La equidad se maneja de acuerdo con lo que dice el jefe. Los colaboradores en este tipo de cultura se vuelven aguantadores y a su vez depredadores, en el sentido de estar buscando los errores de los compañeros, para hacer énfasis y patinar en ellos para buscar su destrucción psicológica en toda reunión y en los pasillos de la empresa. En este ambiente, es difícil generar o construir una gestión de conocimiento con amplitud y de alto valor agregado.

Otro aporte importante a tener en cuenta en este sentido, es el trabajado por el grupo de investigación de la Universidad EAN en Bogotá sobre PYMES*, en lo que concierne a la definición de cinco variables relacionadas con la creación, desarrollo y mantenimiento de una cultura organizacional de excelencia (Gpymes, 2007):

- ♦ **El liderazgo**, expresado como una “habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial; y haciendo todo esto de tal manera que los trabajadores estén dispuestos a colaborar, pero al mismo tiempo asegurarse de que la gente adecuada está en los lugares adecuados y, sobre todo, fijar pautas muy elevadas” (Ciampa, 1990). Es evidenciar el papel y la participación del líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, la misión, las políticas, los principios y los valores claros y visibles de una empresa, así como el enfoque y la promoción de una Cultura Organizacional armónica en toda la organización, tal como lo menciona Caro (2001, p.145 a 148), cuando se refiere a la identificación del eje de la visión, en una concepción dimensional en lo ético-estratégico de valores humanos y organizacionales.
- ♦ **La participación y el compromiso**, en términos de las prácticas, los sistemas y los mecanismos específicos (los medios, el alcance y la profundidad) que la organización establece para desarrollar el potencial

* Pequeñas y medianas empresas.

de las personas en la participación y logro de las metas de un proceso y área de la empresa. Así mismo como las prácticas que se utilizan en términos de sistemas de reconocimiento, tanto individual como grupal. Cómo participan las personas en la definición de estas prácticas y cuáles se utilizan para innovar y reconocer los aportes creativos.

- ♦ **La creación de un entorno vital para todos los trabajadores**, desarrollando acciones concretas para el fortalecimiento y el engrandecimiento de la autoestima, la formación y afianzamiento de la identidad personal teniendo en cuenta las condiciones del entorno, para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades. Esto incluye la definición de satisfactores que induzcan a la valoración del status como personas dentro de la empresa, que alienten el respeto por los propios símbolos, el lenguaje, los hábitos, las costumbres, la raza, los grupos de referencia, la sexualidad, las normas, los roles y las tradiciones.
- ♦ **El manejo de la gestión de la información y la comunicación.** La eficiencia y orientación de las reuniones dirigidas a una participación profesional, en las cuales se toman decisiones a partir de la participación técnica de los miembros asistentes. El establecimiento y seguimiento de un plan de acción concreto, donde se asignan funciones cuyos objetivos se registran y se verifican dentro de un cronograma. La agenda y las actas de reuniones convertidos en documentos de gestión, es decir en herramientas para la toma de decisiones, que se consultan con facilidad y muestran un alto nivel de legibilidad y no en archivos que se almacenan formalmente que no se consultan.
- ♦ **La gestión del conocimiento, innovación y tecnología**, que se caracteriza en el despliegue de los siguientes elementos: la estrategia central explícita para la construcción y aprovechamiento del conocimiento, la innovación y la tecnología; la gente capacitada y entrenada para el conocimiento; el trabajo organizado en procesos para la creación o incorporación de conocimiento; la estructura y las relaciones organizacionales y la tecnología de soporte para el desarrollo y el mantenimiento incesante de la innovación; las medidas del desempeño innovador, el ambiente propicio y la cultura para la innovación.

Este grupo de investigación, afirma que existen por lo menos ocho variables que están relacionadas entre sí y que le imprimen a las empresas el oxígeno necesario para la construcción de escenarios adecuados para la generación de una cultura de excelencia (Tabla 3.5):

Tabla 3.5 Variables y descriptores Gpymes para una cultura organizacional de excelencia

VARIABLES	DESCRIPTORES
Liderazgo	<p>Las responsabilidades en la dirección de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.</p> <p>El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencian en toda la empresa.</p> <p>Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel están explícitas en toda la empresa.</p> <p>El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funcionan de manera excelente.</p>
Participación y compromiso	<p>Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.</p> <p>Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.</p> <p>Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.</p>
Desarrollo y reconocimiento	<p>La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.</p> <p>Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.</p> <p>La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.</p> <p>El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.</p>
Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	<p>Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente funcionan de manera excelente.</p> <p>Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.</p>
Manejo de reuniones	<p>Se realizan reuniones periódicamente para planear, hacer seguimientos a las tareas de las personas y de los grupos.</p> <p>Las reuniones se manejan con las siguientes características: Participación especializada, se inician y terminan a tiempo, se realiza redacción sistémica, se acomoda la agenda a objetivos, cada participante habla según la pertinencia, se adecua el estilo al tema tratado, la actitud de los participantes es definitoria, no se acepta la desviación de temas, las pausas se concretan entre los participantes, se realizan listas de temas pendientes,</p>

Tabla 3.5 Variables y descriptores Gpymes para una cultura organizacional de excelencia (Continuación)

	se establecen consensos sobre lo discutido, se definen las acciones por consenso, se establece el seguimiento de todas las acciones, se determina tiempo y lugar de entrega de actas.
Manejo de los datos, información y conocimiento	Los datos se registran sistémicamente y en base de datos. Los datos y la información se establecen en contextos sistémicos, se categorizan globalmente, se cuantifica según la pertinencia y se condensan sistémicamente. La información se compara con el sistema y se utiliza para la toma de decisiones. Se establecen conexiones con conocimientos previos, se pone en común el conocimiento valioso y se almacena en el sistema.
Gente para la innovación	La empresa tiene en todas las áreas quien propone ideas y las desarrolla. Se favorece a quien traiga conocimiento nuevo a la empresa. La empresa identifica y hace participar en decisiones a los líderes naturales de los grupos de trabajo
Procesos para la innovación	Se comparte el conocimiento que se genera con toda la organización. Se reconocen y fortalecen a los actores internos y externos que influyen sobre los proyectos de innovación. Una persona puede participar en más de un proyecto. Se busca crear y mantener un ambiente propicio a la creación de conocimiento. Hay evidencias de cuales conocimientos transferidos a la empresa produjeron logros y resultados.

Fuente. Adaptado por Rafael Pérez Uribe de Gpymes (2007).

En el mismo sentido del grupo mencionado anteriormente, Méndez (2009) de la Universidad del Rosario en Bogotá, “propone entender la cultura organizacional como la conciencia colectiva que se expresa en el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización que los identifica y diferencia de otros, institucionalizando y estandarizando sus conductas sociales. Tales significados y comportamientos son determinados por el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, por la estructura, por el sistema cultural y por el clima de la organización así como por la interrelación y mutua influencia que existe entre estos”. Afirma que la cultura organizacional tiene dos macro tendencias: la formalización y la calidad de la interacción social (Tabla 3.6):

Tabla 3.6 Macro tendencias de la Cultura organizacional

Formalización	Determinada por el ordenamiento de la organización de su estructura, procesos administrativos, de relación social y comportamientos de las personas, mediante normas, procedimientos y otros con el propósito de predecir y controlar la acción individual y colectiva.
Calidad de la interacción social	Resulta de la percepción que tienen las personas sobre la frecuencia con la que participan en procesos sociales de carácter asociativo (aquellos que propician la unión y cohesión social de las personas, como la cooperación, acomodación y asimilación) y que se reflejan en su desarrollo individual, participación, identidad y satisfacción.

Fuente. Méndez (2009). EN: <http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo4/fasciculo1/index.htm>

En el ámbito de la estrategia, que es la formulación de las líneas generales de la articulación entre la misión y el ambiente de una organización, algunos autores sino la mayoría, convergen en lo importante que es la alineación de la cultura organizacional para facilitar el desarrollo, el seguimiento, la evaluación y la retroalimentación de las mismas, direccionadas por una serie de parámetros de resultados a alcanzar. Esto significa que los líderes deben construir espacios adecuados, que permitan que los trabajadores se comprometan en la implementación, el seguimiento, la evaluación de las actividades y la utilización de recursos, para que los planes de acción y operativos que se requieran, faciliten alcanzar los objetivos esperados.

Es el caso de la estrategia de océano azul, desarrollada por los autores Kim y Mauborgne (2005a. p.18), que ha impactado positivamente tanto a los académicos, consultores y gerentes, basada en la innovación en valor, a través de la cual se crean océanos azules y se deja de lado a la competencia, donde esta sólo ocurre cuando las compañías logran alinear la innovación con la utilidad, el precio y el bajo costo simultáneamente. Este concepto, según los dos autores, es una cuestión de estrategia y por tanto abarca el sistema total de una compañía. Para que haya innovación en valor, las compañías deben enfilar todo su sistema hacia el objetivo de lograr un salto cualitativo en el valor, tanto para los compradores como para ellos mismos.

Este concepto incluye, que para que una estrategia nueva se convierta en un verdadero y auténtico movimiento, los trabajadores no sólo deben reconocer lo que deben hacer sino también actuar de una manera sostenida y comprometida. La labor de motivar a la masa de trabajadores,

está en manos de los líderes empresariales, por medio de tres factores: las personas clave, la gestión transparente y la atomización.

- ♦ **Personas clave:** para que un cambio estratégico tenga un impacto real, es necesaria la movilización en masa de los trabajadores en todos los niveles. Según estos dos autores (p. 229), deben concentrarse los esfuerzos en las personas clave o las que ejercen la mayor influencia en la organización. Hay que identificar a los líderes naturales, que son personas respetadas y persuasivas o con habilidad para bloquear o desbloquear el acceso a los recursos esenciales. Conseguir el apoyo de estos líderes, produce un efecto natural de onda, que toca a la mayoría de los trabajadores y hay una alta probabilidad que los motive a adoptar una nueva estrategia.
- ♦ **Gestión transparente:** el medio fundamental para lograr un nivel significativo y sostenido de la motivación entre las personas clave, consiste en resaltar amplia y repetidamente sus actuaciones. Para que surta efecto esta acción, la gestión debe basarse en la transparencia, la inclusión y la equidad. Esto implica revisar en una reunión periódica de manera obligatoria, participativa y visible, con los líderes seleccionados y estos a su vez con sus colaboradores, el desarrollo de los adelantos de la estrategia y el aumento o disminución en el alcance de las metas establecidas. La presentación visual y explícita les permite a los trabajadores entender mejor el desempeño en la ejecución de la estrategia. Cada líder debe explicar las actividades realizadas, describir cómo sus colaboradores corrigen sus problemas y dar las explicaciones sobre el aumento o disminución de los resultados. Este trabajo incesante, expresivo y puntual de parte de los líderes “genera una cultura de alto desempeño en cuestión de semanas” (p.231). El concepto de equidad en este ambiente estratégico, se refiere a “la necesidad de incluir a todas las personas afectadas, a fin de que conozcan de primera mano la base de las decisiones y los criterios para ascender o dejar a un trabajador de lado en el futuro” (p.232).
- ♦ **Atomización:** se refiere a la forma como se presenta el desafío estratégico. Si la gente no cree que va a cumplir con este desafío, es poco probable que el cambio sea exitoso. Buscar que el desafío sea alcanzable y descomponerlo en partículas que tengan significado para los trabajadores de los distintos niveles. Esto significa, que cada cual debe encargarse de mejorar y asegurar los resultados de su proceso, área o zona de trabajo.

Estos tres factores deben ir acompañados de la creación de una cultura de confianza y compromiso que motive a la gente a ejecutar la estrategia acordada. Los corazones y las mentes, deben alinearse con la estrategia, de tal manera que cada persona la haga suya voluntariamente, movida por el deseo de aplicarla “motu proprio” y no como obligación. En este escenario surge un proceso que estos autores lo llaman equitativo (p.246), el cual permite incorporar la aceptación de la gente desde un principio, en el momento en que se está construyendo la estrategia. Cuando ocurre esto, los trabajadores “perciben que el campo de juego está nivelado” (p. 246), lo que induce a una cooperación voluntaria, cuando se trate de ejecutar las decisiones estratégicas.

Dentro de este concepto de equidad, hay tres elementos que se refuerzan entre sí, que Kim y Mauborgne (2005b. p. 246-249), denominan los tres principios del proceso equitativo: la participación, la explicación y las expectativas claras:

- ♦ **La participación**, “se refiere al hecho de involucrar a las personas en las decisiones estratégicas que las afectan, solicitándoles sus ideas y permitiéndoles refutar los méritos de las ideas y los supuestos de los demás”. Hay varios efectos positivos en las personas, cuando hay participación y se permite la controversia: a) la gerencia evidencia su respeto por el individuo y por sus ideas, b) la reflexión se agudiza y se crea una mejor dinámica del saber colectivo y c) Se da lugar a un mejor compromiso de todos los involucrados frente a dichas decisiones.
- ♦ **La explicación**, “se refiere a que todas las personas involucradas y afectadas deben comprender la razón por la cual se toman las decisiones estratégicas definitivas. Cuando los gerentes explican el razonamiento sobre el cual se basan las decisiones, las personas quedan tranquilas al saber que se han tomado en cuenta sus opiniones y que las decisiones son imparciales y se toman para beneficio de la compañía en general”. Este gesto gerencial, permite a los empleados confiar en las intenciones de los gerentes y genera un ambiente de retroalimentación que fortalece indudablemente los procesos de aprendizaje.
- ♦ **Las expectativas claras**, se refieren a la comunicación de los parámetros sobre los cuales los empleados, deben trabajar. Esto incluye, las metas, los objetivos, las etapas y los responsables, de tal forma que todos los involucrados conozcan qué se espera de ellos, para que puedan concentrar sus esfuerzos en desarrollar la estrategia de manera expedita.

El sostenimiento de la estrategia según Ghemawat (2000. P.128 y 129), amerita un proceso de conducción, entre la estrategia desarrollada para la eficiencia y la regularidad (eficiencia estática) y una estrategia desarrollada para la innovación y la flexibilidad (eficiencia dinámica). En los dos tipos de estrategia, Ghemawat converge en la importancia de la alineación de una serie de elementos, entre ellos, el sostenimiento de una cultura dispuesta, sin la cual la estrategia no se podría desarrollar.

En el campo de la estrategia, hay muchos tipos y clases. No es el objetivo de este aparte describirlas todas, pero sí vale la pena mencionar algunas de gran impacto en el desarrollo gerencial como el caso del CTC (Control Total de la calidad), que se sustenta principalmente en la generación de una cultura organizacional sólida para su desarrollo y eficacia, del cual el profesor Michael Haley de la Vanderbilt University's Owen Graduate School of Management, citado por Imai (2007: p.265), llega a la conclusión que en el Japón, se aplica como una estrategia de la compañía y afirma además: "Para ser implantada, la estrategia debe llegar a ser concreta para todos en la organización. En consecuencia, las estrategias a largo plazo deben traducirse en planes a corto plazo que sean claros y prácticos. Los principios del CTC, proporcionan el marco estructural necesario para ayudar tanto a los empleados y a la administración a comunicarse y decidir, como mejorar la calidad y la productividad del trabajo". "Comprende áreas como los mejoramientos de la comunicación y las relaciones entre los trabajadores y la administración, así como la revitalización de las estructuras organizacionales. Pero lo de más importancia, debe tratar con las personas. Sus resultados netos son trabajadores más productivos, comunicación mejorada y una organización más efectiva. Mejores productos y más competitivos, son el resultado de mejor personal y mejor administración, y no al revés".

De la misma manera pasa según el citado Imai (2007: p.266) con el Kaizen (mejoramiento continuo en la vida personal, familiar, social y de trabajo). Todos los procesos de esta estrategia han tenido un prerequisite clave en común: obtener la aceptación de los trabajadores y vencer su resistencia al cambio, o sea, trabajar conscientemente en la creación y mantenimiento de una cultura organizacional. Para lograr esto se ha necesitado:

- Esfuerzos constantes para mejorar las relaciones industriales.
- Énfasis en el entrenamiento y educación de los trabajadores.
- Desarrollar líderes informales entre los trabajadores.

- Formación de actividades de grupos pequeños tales como círculos de calidad.
- Apoyo y reconocimiento para los esfuerzos del Kaizen de los trabajadores.
- Esfuerzos conscientes para hacer del lugar del trabajo un sitio donde los trabajadores puedan empeñarse en sus metas de vida.
- Llevar la vida social al lugar de trabajo, tanto como sea práctico.
- Entrenar a los supervisores para que se puedan comunicar mejor con los trabajadores y puedan crear una participación personal más positiva con los trabajadores.
- Llevar la disciplina al lugar de trabajo.

Es importante también en el campo estratégico, considerar la línea de pensamiento del aprendizaje organizacional siguiendo los dos principales enfoques: el de cambio y el de conocimiento (Castañeda, 2004a). El enfoque del cambio, entiende el aprendizaje organizacional como los cambios que la organización hace con el propósito de adaptarse a su entorno y sobrevivir en un mundo globalizado y de alta competencia. Sus mayores esfuerzos se dirigen a resolver los problemas del día a día, de tal forma que se garantice su permanencia en el mercado (Hedberg (1981), March y Olsen (1976), Duncan y Weiss (1979) citados por Castañeda (2004b). El enfoque del conocimiento, desarrolla las acciones que las organizaciones hacen para transformarse y cambiar su entorno de manera innovadora, para posicionar nuevos productos o nuevos servicios, primero que la competencia (Swieringa y Wierdsma (1995), Kim (1993), Pedler, Boydell y Burgoyne (1991), citados por Castañeda (2004c)).

Hablar de aprendizaje organizacional, relacionado con la realidad del manejo de la cultura organizacional de una empresa, es retomar también lo expuesto por Argyris y Schön (1978), que según Anderson (1994), su trabajo central es la teoría de la acción, que incluye los mecanismos por medio de los cuales las ideas se articulan con las acciones.

- ♦ Acciones estratégicas: son comportamientos con los que se comprometen las personas para manejar el entorno inmediato, especialmente en lo social. Su mantenimiento es básico para el sostenimiento de una creencia.
- ♦ Consecuencias en cada uno o los efectos finales de nuestras acciones estratégicas en cada persona y lo que se engendra en otros. Esto a menudo incluye lo que nos sentimos obligados a hacer o prevenimos en no hacer.

- ♦ Consecuencias en otras personas o efectos finales en otros, de nuestras acciones estratégicas y la respuesta de lo que se engendra en ellos. A menudo incluye lo que otros están obligados a hacer, o lo que tienen que prevenir a hacer. El concepto de otros, incluye personas, grupos, organizaciones o sistemas.
- ♦ Gerenciamiento de valores o el gobierno de valores (variables gobernantes) son las normas que procuramos guardar (mantener) dentro de criterios aceptables. Son objetivos que procuramos satisfacer, creencias que buscamos operacionalizar o defender, valores que procuramos expresar, como: maximizar los éxitos y minimizar los fracasos, minimizar la exteriorización de sentimientos, ser racionales, minimizar la confrontación, definir la tarea de grupo unilateralmente y realizar acuerdos por consenso, maximizar la cooperación y la colaboración, maximizar la selección libre de opciones y de la información. En el libro *Reasoning, learning and action*, Argyris, se utiliza el término de **gobierno de valores** de manera intercambiable con las variables gobernables en cualquier escenario. Según Anderson, variables gobernables o gobierno de valores es el mejor concepto que incluye, una mezcla de motivos, valores, creencias y sentimientos. Es una mezcla de constructos específicos que dependen de cada persona, la situación y el contexto
- ♦ Eficacia de las acciones estratégicas: denotan la extensión de nuestros comportamientos (o acciones estratégicas) y conducen a confirmar la rectitud en cada persona de los valores gobernantes.

Se toma también el concepto de cultura organizacional como núcleo central del capital intelectual de las organizaciones y de manera obligatoria se deben retomar los estudios de la Agencia Vasca de la innovación y principalmente los de Ayestarán y Gómez (2010), que mencionan varios autores. Tres de los cuales llaman la atención para esta tesis: los de Deshpandé et al. (1993), el “modelo intellectus” (2002) desarrollado en el foro del conocimiento del centro de investigación de la sociedad del conocimiento y los de Sanchez Cañizares, et al. (2006):

Deshpandé, et al. (1993) la definen como “el conjunto de creencias y valores compartidos que ayudan a los individuos a comprender el funcionamiento de la organización, proporcionándoles las normas de comportamiento dentro de la misma”. Estos autores identifican cuatro arquetipos en función de los procesos centrados tanto en la tarea como

en las personas y en el enfoque interno y externo de una organización: cultural de apoyo centrado en las personas y en el enfoque interno; cultural de innovación centrado en las personas y en el enfoque externo; cultural de reglas centrado en la tarea y enfoque interno y el cultural de objetivos centrado en la tarea y el enfoque externo.

El modelo *intellectus* agrupa el concepto de cultura organizacional en cinco capitales:

- ♦ **Intelectual:** valores y actitudes (ser y estar), aptitudes (saber) y competencias (saber hacer).
- ♦ **Organizativo:** cultura, estructura, aprendizaje organizativo y procesos.
- ♦ **Tecnológico:** esfuerzos en investigación - desarrollo e innovación, dotación tecnológica, propiedad intelectual e industrial y resultados de la innovación.
- ♦ **Negocio, compuesto por las relaciones con:** clientes, proveedores, accionistas – instituciones e inversionistas, competidores e instituciones de promoción y mejora de la calidad.
- ♦ **Social,** compuesto por las relaciones con: las administraciones públicas, los medios de comunicación e imagen corporativa, instituciones de defensa del medio ambiente, grupos diversos sociales lo relacionado con la reputación corporativa.

Para Sanchez Cañizares, *et al.*, (2006), la cultura es a la empresa como la personalidad al ser humano, que condiciona todas sus actividades. Los valores culturales de la empresa dan un significado a los comportamientos de las personas que ejercen el liderazgo. A la hora de implementar una estrategia empresarial, se hace necesario ponderar las inquietudes y expectativas de las personas en la organización. En consecuencia, el choque cultura-estrategia se amortigua cuando la estrategia se implementa de una manera más participativa. Desde este punto de vista, la naturaleza cualitativa e intuitiva de la cultura sirve como guía para el desarrollo de las actividades dentro de la empresa, reduce los riesgos frente a la competencia, permite conocer cómo serán asumidas las nuevas tecnologías, marca las pautas para la interpretación de la información, determina el aprovechamiento de las competencias de los trabajadores y logra, entre otros más aspectos,

la conexión entre los miembros de una empresa. La cultura es el núcleo regulador de todos los capitales citados por el modelo “*Intellectus*”, que introduce la lógica y la coherencia al conjunto del capital intelectual.

3.3 CLIMA O AMBIENTE LABORAL

Senge, (2009, p.14 a 29), refiriéndose a las organizaciones que aprenden, afirma que “El viejo modelo, los de arriba piensan, los de abajo hacen, debe dar paso a la integración del pensamiento y la acción en todos los niveles. Si es grande el desafío, también lo es el beneficio potencial”. El liderazgo en este tipo de organizaciones, se centra en un trabajo más sutil y en definitiva más importante. Los roles de los líderes difiere enormemente de los del decisor carismático. Los líderes son diseñadores, instructores y administradores. “Estos roles requieren nuevas aptitudes, la capacidad para crear consensos, poner en evidencia y cuestionar modelos mentales prevalentes y promover maneras de pensar más afines con los sistemas. En resumen, los líderes de las organizaciones que aprenden son responsables de la construcción de organizaciones donde la gente expanda continuamente su capacidad para forjar su futuro, es decir, los líderes son responsables del aprendizaje”. Esto es, la generación de un ambiente laboral adecuado que les permita a los trabajadores desarrollarse y aportar su conocimiento al desarrollo de las empresas.

“Existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado, cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, y en el desempeño financiero de la empresa. Una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación con los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo” (Cotton, 2004a).

En el centro de todos los estudios, está el concepto que los individuos establecen intercambios con su medio ambiente y mantienen un equilibrio y desequilibrio dinámico y permanente con este. Álvarez (1992), citado por Gómez (2004a), señala que varios autores coinciden en que el clima o ambiente organizacional (laboral), tiene las siguientes características y se define como (Tabla 3.7):

Tabla 3.7 Características y definiciones de clima y ambiente laboral

AUTORES	CARACTERÍSTICAS Y DEFINICIÓN DE CLIMA O AMBIENTE ORGANIZACIONAL
Cornell (1955)	"Una mezcla delicada de interpretaciones o percepciones, que en una organización hacen las personas de sus trabajos o roles y solo a partir de ellas, se podrá conocer y determinar sus características".
Argyris (1957)	"Se debe desarrollar en una atmósfera interpersonal de confianza, franqueza y tranquilidad en la organización para que se pueda aceptar la existencia y el manejo del conflicto para que cuando se presente, identificarlo y emplear los recursos necesarios para resolverlo".
Sells (1960)	"El ambiente interno influye en el comportamiento de los individuos, que dependen a su vez de la percepción que tienen y de su aceptación de las restricciones sociales y culturales".
Atkinson (1964)	"Contiene una "motivación promovida", un efecto de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que la organización le provee y de las experiencias despertadas en la relación, como un elemento moldeador del clima organizacional".
Pace (1968)	"Es un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la institución, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes".
Campbell, Dunnette, Lawler y Weick (1971)	"Conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera como la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. El clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Las percepciones individuales son elementos críticos del clima, el cual es considerado una variable situacional o un efecto principal".
Dubrón (1974)	"Cada organización posee una serie de propiedades y características que las diferencian de otras, que son percibidas por sus miembros y crean una estructura psicológica que influye en el comportamiento de los participantes. Lo que describe su estructura psicológica es el clima organizacional; Es la sensación, la personalidad y el carácter de una organización".
Gibson y colaboradores (1984)	"Son las propiedades que perciben los participantes como características del ambiente de trabajo. Es un concepto compendiado por el hecho de que está formado por percepciones combinadas de las variables conductuales, estructurales y de procesos, que se dan en una organización. El que se considere

Tabla 3.7 Características y definiciones de clima y ambiente laboral (Continuación)

	a la organización como personal o impersonal, agresiva o pasiva, depende de sus reacciones ante el comportamiento de sus compañeros y líderes, de sus puestos, de la toma de decisiones y de la comunicación organizacional. Es una descripción taquigráfica de la organización hecha por el involucrado desde su posición”.
Pritchard y Karasick (1972) y Helleriegel y Slocum (1974)	“Es la cualidad del ambiente interno de una organización, que resulta del comportamiento de los miembros y sirve para interpretar situaciones y orientar las actividades de la organización. En este sentido, el clima implica una función de los individuos que perciben pero en relación con el contexto organizacional inmediato en el que se encuentran y está conformado por once dimensiones: autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo”.
Reichers y Schneider (1990)	“Son las percepciones compartidas que los miembros desarrollan en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales”.
Álvarez (1992)	“Es la expresión de las percepciones o interpretaciones que el individuo hace del ambiente interno de la organización en la cual participa; es un concepto multidimensional, que incorpora dimensiones relativas a la estructura y a las reglas de la organización, sobre procesos y relaciones interpersonales y cómo las metas de la organización son alcanzadas”.
Chiavenato (1995)	“En una empresa puede haber varios climas organizacionales diferentes. La compañía puede tener tantos climas como departamentos o unidades, y entre más descentralizada esté la organización, se pueden observar climas diferentes. El aspecto diferencial del clima juega un papel determinado en el estudio de las tensiones o de los controles impuestos por los niveles superiores a los niveles más bajos. Las normas propuestas por la administración pueden ser difíciles de aplicar en forma uniforme, en todas las unidades (departamentos) de la organización. Puede haber molestias o coacciones en el interior de ciertas unidades (departamentos) y en otros no. La posición de los empleados en la jerarquía organizacional o en un departamento particular puede influir en la percepción del clima”.
Helleriegel, Slocum y Woodman (1999).	El clima total equivale a la medida de los climas reunidos en todos los departamentos y es el resultante de los microclimas que lo componen.

Tabla 3.7 Características y definiciones de clima y ambiente laboral (*Continuación*)

<p>Toro (1998, 2001)</p>	<p>“Teniendo en cuenta las formas cognoscitivas y comportamentales, el comportamiento y reacciones del personal en el trabajo están fuertemente regulados por las percepciones individuales de la representación primaria de una realidad objetiva y que pese al carácter individual de las percepciones, las representaciones cognoscitivas pueden llegar a ser compartidas. Encontrar los aspectos compartidos es lo que permite aludir al concepto de clima organizacional. Desde este punto de vista, es un constructo complejo multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognoscitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven”. “Se maneja como una variable independiente, dependiente e interviniente.</p> <p>Como independiente, es responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Como dependiente, está determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Como variable interviniente, es mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual”. “El clima se define como un conjunto de características que describen una organización y la distinguen de otras, son relativamente estables en el tiempo e influyen en el comportamiento de los individuos dentro de la organización. Es decir, agrupan atributos organizacionales que son una representación de la naturaleza física o estructura de la organización”. “Es la medida perceptiva de los atributos individuales, que vincula la percepción del clima a los valores, actitudes u opiniones personales de los empleados, e incluso su grado de satisfacción. Es decir, elementos netamente individuales relacionados principalmente con los valores y necesidades propios, más que con las características de la organización. Tiene en cuenta las características que son percibidas a propósito de una organización y/o de sus unidades (departamentos) y que pueden ser deducidas según la forma en la que la organización actúa con sus miembros y con la sociedad. Es un filtro por el cual pasan los fenómenos objetivos (estructura, liderazgo, toma de decisiones), por lo tanto, evaluando el clima organizacional se mide la forma como es percibida la organización.</p>
-------------------------------------	---

Tabla 3.7 Características y definiciones de clima y ambiente laboral (Continuación)

	Así, un administrador debe ser capaz de analizar y diagnosticar el clima para evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción, iniciar y sostener cambios y seguir el desarrollo de su organización previniendo problemas que puedan surgir”.
Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001)	“El clima que percibe un grupo de trabajadores en un departamento puede ser diferente de aquel que viven otros empleados que laboran en otros departamentos. Algunos pueden percibirlo como inestable y otros no. Las grandes organizaciones que tienen oficinas o componentes diseminados en varias ciudades o regiones, lejos de la sede social, verán generalmente aparecer climas diferentes en cada uno de sus componentes, aun cuando estén bajo las mismas estructuras y políticas; esto puede deberse a la cultura local de la gente del lugar, el tamaño de los componentes, las fuerzas del mercado, etc.

Fuente. Adaptado de Gómez (2004). En: Acta Colombiana de Psicología 11, 97-113, 04.

El comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. De acá que los resultados en una organización provengan de su ambiente, que es el resultado de la combinación y mezcla de la organización y la estructura (producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación y ausentismo, procesos, cohesión, normas, roles, evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones) + los procesos psicológicos (motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo, objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo) + los comportamiento de los empleados (actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje) + la influencia del liderazgo (poder, políticas, influencia y estilo). (Sabo (1995), Sutton y Fall (1995) y Rodríguez (1999), mencionados por Gómez, 2004).

El clima organizacional, se construye con las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa (organización formal e informal) y los procesos que ocurren en el día a día en su sitio de trabajo. Esta afirmación sugiere, que su comportamiento es un resultado de los paradigmas y concepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y su inclusión en los mismos. Todo este cúmulo de sensaciones y experiencias, están sujetas en gran medida a las actividades, interacciones y otra serie de contactos que cada miembro tenga con la empresa, con sus compañeros, colaboradores y jefes. De ahí que el Clima Organizacional refleje

la interacción entre características personales y organizacionales. A este concepto se le une el hecho que también los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros, el cual conlleva a determinadas conductas en los individuos.

Al respecto, Lewin (1951), (Halpiny Crofts, 1963), (Forehaudy Gilmer, 1964) citados por Urdaneta (2005a: p.106 y 107) coinciden en que el comportamiento del ser humano es una función del ambiente en el cual interactúa un individuo y que en el acto de organizar, se debe incluir la satisfacción, motivación, identificación, productividad y compromiso del personal vinculado. De hecho el trabajador desarrolla cierta personalidad en la organización, a partir de las percepciones que tiene en relación con la satisfacción de sus necesidades por aquella y de acá que el clima organizacional está constituido por un conjunto de características permanentes que diferencian a una organización de otra. El clima organizacional es una cualidad que perdura en el ambiente interno de las empresas y es experimentado por sus miembros influyendo en sus conductas

Todas estas definiciones se refieren a aspectos fundamentales de una organización, que sus miembros, perciben de la organización. Por lo tanto, el clima se refiere a la calidad o no calidad del ambiente interno de la organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella y son “las percepciones comunes, que comparten los miembros de una organización frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y las normas que afectan el desempeño. También se relacionan con la estabilidad emocional de las personas, entendida esta como la capacidad para sentirse bien consigo mismo y con los demás y ser capaz de asumir los retos y exigencias de la vida cotidiana” (Urdaneta, 2005b: p.106 y 107).

Mellado (2005), sustenta el concepto de clima y ambiente laboral a la luz de autores como Davis, citado en Crane (1981), como el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde esta óptica el ambiente laboral que se vive en el interior de una empresa depende en gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en las percepciones, como en el comportamiento y satisfacción de sus miembros. Además, la misma Mellado, basándose en otros referentes teóricos, como Payne y Pugh (1976), Litwin y Stringer (1968), Poole (1985), Hunsaker y Cook (1986) y Toro (1998), afirma que el clima laboral es la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo.

“Es sobre la perspectiva del clima organizacional que la organización puede indagar en el acontecer, sentimientos, reflexiones y/o percepciones del trabajador, sus expectativas, e incidir desde el ámbito de la gestión para lograr un cambio estratégico, conjuntando los fines y metas con los de su plantilla laboral”. “Así, desde la orientación de la teoría de las organizaciones, es fundamental lograr una identidad en los fines, estrategias y metas de los miembros con los definidos por la organización. El ambiente que prevalece en cualquier espacio de trabajo de una organización, surge de las relaciones existentes entre los diversos elementos y subsistemas, constituyéndose una ligazón entre ambiente e individuo”. “... Es decir ambos elementos están íntimamente ligados y son los actores de este escenario quienes dan voz y significado a las acciones que realizan tanto en el plano individual como en el colectivo” (Mercado Pérez & Navarro del Ángel, 2008).

Hay que tener presente también en este contexto, lo que Peiró (2003. P: 3), nos recuerda y adiciona a los conceptos anteriores. El hecho que las organizaciones están afectadas por el ambiente en el que se desenvuelven y operan y es básico y central para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento. “Las organizaciones son sistemas abiertos de carácter social en constante transacción con su ambiente”. Este otro ambiente, lo componen un “conjunto de elementos externos a la organización con la que esta mantiene o puede mantener relación y que en alguna medida son relevantes para dicha relación. Se caracteriza, “en función de su grado de complejidad, su nivel de estabilidad vs dinamicidad, su predictibilidad, su grado de certidumbre o incertidumbre y su mayor o menor hostilidad hacia la organización”. “Por otra parte, las transformaciones ocurridas en ese ambiente... tienen fuertes implicaciones para la propia realidad organizacional y para las actividades laborales que se desarrollan en ella”.

Al respecto, Furnham (2001), afirma que el clima organizacional afecta considerablemente a las empresas y a los trabajadores y puede poner en riesgo su supervivencia. Los problemas de las personas son los más difíciles de resolver y es a lo que más tiempo le dedican los administradores o gerentes. Para hacer frente a los problemas personales diarios que se presentan, es importante que el gerente o administrador entienda las percepciones de los empleados con respecto a los diferentes aspectos de la organización. El ambiente laboral, se experimenta todos los días en la organización y es una de las causas más importantes de la satisfacción y el desempeño laboral en las empresas. Incluye las redes de comunicación, los sistemas de recompensa, el estilo de liderazgo, las técnicas para fijación

de objetivos y otros factores. La administración tiene que crear un clima en el que las personas se sientan motivadas a trabajar con entusiasmo y de manera efectiva.

Bradley y Charbonneau (2004), en su escrito sobre liderazgo transformacional, definen el clima Organizacional como un constructo que ha sido estudiado desde 1930 por personas como Gulick en 1985, Lewin, Lippitt y White en 1939 y Schneider en 1972 y 1975. Además señalan que Schein (1992) describe el clima organizacional como la percepción colectiva que tienen las personas sobre su organización, la cual tiene un impacto sobre la conducta que se emite. Estos conceptos sugieren la inclusión de términos como atmósfera, personalidad, tono, moral, interacción social, y así mismo delimitando clima y cultura, explicando que el clima es la percepción y creencia que un individuo tiene sobre una organización y que la cultura son los valores, creencias y expectativas que se generan a partir de la interacción social dentro de la organización.

En este contexto es importante tener en cuenta algunos componentes del clima organizacional, tomados por el Instituto Pyme de México (2010) del estudio realizado a varios autores dentro de los cuales se cuentan a Vroom, Lawler, Hackman y Porter (Tabla 3.8):

Tabla 3.8 Componentes que influyen en el ambiente laboral

COMPORTAMIENTO INDIVIDUALES Y DE GRUPO	SIGNIFICADO	PARTICULARIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Conductas que tienen los empleados dentro de una empresa. • Relación del individuo dentro de la empresa con sus compañeros de trabajo. Con respecto a: Valores, actitudes, intereses, nivel jerárquico y motivaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> . Aspectos individuales como las actitudes, percepciones, personalidad, valores y nivel de estrés de las personas. . Aspectos de grupo y de proceso intergrupales como la estructura, cohesión, normas y roles. . Aspectos de motivación como las necesidades, los esfuerzos, las frustraciones. . Aspectos de liderazgo como el estilo, el manejo de poder, política, entre otros. . La percepción que tenga la empresa del empleado, a partir del rol que desempeña en la misma.
LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	Es la manera como está configurada formalmente la empresa	<ul style="list-style-type: none"> . La estructura de la empresa modifica el ambiente laboral. - La autoridad formal es determinante en el tipo de ambiente que se siente en la empresa. - En una misma empresa pueden existir varios climas laborales.
LOS PROCESOS ORGANIZACIONALES	• Métodos y procedimientos que en toda empresa existen para desarrollar de una manera determinada el trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de producción. - Políticas salariales. - Salud ocupacional. - Categorización o jerarquía de los puestos de trabajo
LA ESTRUCTURA FÍSICA DE LA EMPRESA	<ul style="list-style-type: none"> • Aspectos concretos del edificio, disposición de las oficinas, mobiliario, ubicación geográfica del negocio dentro de la ciudad, facilidad de transporte, entre otros. <p>El ambiente físico puede influir en el estado de ánimo de la persona que desarrolla su trabajo dentro de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Localización. - Temperatura. - Ambientación. - Disposición de las oficinas. - Mobiliario. - Recursos tecnológicos

Fuente. Adaptado de <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral-> (2010).

Por otro lado Bradon (2006), presenta ocho factores que muestran el nivel de una mejor compañía y una serie de descriptores para poseer un excelente ambiente laboral (Tabla 3.9):

Tabla 3.9 Factores Bradon que describen el nivel de una Best Place

FACTORES DETERMINADOS PARA DESCRIBIR EL NIVEL DE UNA MEJOR COMPAÑÍA	DESCRIPCION POR FACTOR
1. Liderazgo: mide como las personas perciben a la cabeza de la empresa, al equipo de gerencia y los valores organizacionales	Fe en la persona que lidera la empresa. Concepto del control basado sobre valores/principios fuertes.
2. Bienestar: mide el stress, la presión, el balance entre el trabajo y la vida personal y el impacto de estos factores en la salud y desempeño personal	Presión en el trabajo para hacerlo bien. Mantenimiento de salud sana vs. el trabajo que se hace.
3. Mi jefe: mide si la gente se siente apoyada, confía en y se preocupa por su gente inmediata	Atención de los jefes en la satisfacción en el trabajo de sus colaboradores. Ayuda del jefe a desarrollar el potencial de sus colaboradores.
4. Mi equipo: incluye el espíritu de equipo alentador, sintiéndose parte de la organización, divirtiéndose con lo que se hace y la pertinencia del trabajo	Satisfacción de trabajar con el equipo de compañeros. Disfrute del trabajo el equipo de compañeros.
5. Mi compañía: se focaliza en cómo la gente valora su organización, que tan orgullosos se siente al trabajar allí y si ellos hacen la diferencia	Sentimiento de Amor por trabajar en la empresa. Orgullo sentido de trabajar en la organización.
6. Crecimiento personal: examina si la gente siente desafíos en su trabajo, si sus habilidades están siendo utilizadas y sus oportunidades son percibidas para el desarrollo	Trabajo estimulante. Percepción de recibir un pago justo por el trabajo que se hace.
7. El trato justo: incluye que tan bien los empleados se sienten que son tratados y como su paga y beneficios se comparan con organizaciones similares	Aburrimento del trabajo que se hace. Los dirigentes de alto rango de la organización hablan mucho, pero no escuchan.
8. Devolviendo algo: explora cuantas personas piensan que su organización devuelve algo a la sociedad y si creen que los motivos de ese esfuerzo están siendo conducidos por beneficios económicos.	Ganancias es lo único que guía a la empresa. La organización hace una diferencia positiva al mundo en el que se vive.

Fuente. Adaptado de Bradon (2006).

Según el mencionado Cotton (2004b), otros investigadores han propuesto diferentes categorías de las dimensiones del clima. Es el caso de Campbell y otros (1970) con cuatro dimensiones: "autonomía individual,

el grado en que se impone la estructura en los puestos de trabajo, las recompensas, las consideraciones, el apoyo y la contención”, o el modelo organizacional de Hart y Cotton (2003) que incorpora 10 dimensiones principales del clima organizacional: “liderazgo de apoyo, claridad en los roles, decisiones participativas, interacción entre compañeros de trabajo, apreciaciones y *feedback*, desarrollo del empleado, alineación con los objetivos, demandas propias del trabajo, la moral y la angustia del grupo de trabajo”. En esta línea de pensamiento, el ambiente laboral se ve afectado por la seguridad en el empleo, las oportunidades de formación y promoción, el espíritu de trabajo en equipo y de comunicación y de la forma de tomar decisiones y resolver conflictos de la alta dirección y de los mandos intermedios.

En este sentido, el concepto de clima laboral es por lo tanto muy complejo porque abarca un sinnúmero de componentes, es sensible porque cualquiera de ellos puede afectarlo y dinámico porque estudiando la situación de sus componentes se pueden mejorar, aplicando las medidas correctivas que resulten necesarias (Molina, 2009). Esta autora sugiere que la anterior afirmación, “ayuda a abrir una amplia gama de posibilidades de estudio sobre el clima organizacional de tal manera que para aprovecharlas mejor se tenga que efectuar una clasificación que permita a la vez elegir y ubicar el estudio a realizar. Es así que se pueden plantear dos niveles de estudios” (Tabla 3.10):

Tabla 3.10 Niveles de estudio del clima laboral según Molina

NOMBRE DEL ESTUDIO	DEFINICION	VARIABLES A ESTUDIAR
<p>1. Estudios a nivel macro-fenómeno</p>	<p>Son los de naturaleza sustantiva o básica que contribuyen a conocer más sobre la naturaleza del clima y que comprenden la investigación del fenómeno o hecho en sí y las relaciones que puede guardar con otros fenómenos o hechos contribuyentes o resultantes. Estos estudios tendrían la finalidad de desarrollar una mayor teorización sobre el tema y no se sitúan en un campo aplicativo específico.</p>	<p>La situación de los contribuyentes externos pueden ser los factores situados en el entorno externo de la organización y en la cultura organizacional.</p> <p>Los contribuyentes internos pertenecientes al o los recursos humanos como por ejemplo las capacidades, percepción, habilidades, motivación, conocimientos, experiencia, formación, etc., y otros que resulten vinculados a la generación del clima.</p> <p>Los de proceso como por ejemplo las dimensiones o indicadores inherentes al clima desde el punto de vista teórico.</p> <p>Los factores resultantes de productividad que guardan relación directa con el clima. Como por ejemplo la identificación de los factores del clima que aumentan, disminuyen o mantienen la productividad en el equilibrio adecuado.</p> <p>Se puede estudiar también todas las combinaciones posibles a partir de cada uno de estos temas. Así, algunos de estos problemas combinados podrían ser de tipo asociativo como las relaciones existentes entre cultura y clima organizacional, entre las características de los recursos humanos y la generación del clima, entre la situación de las dimensiones del clima y los niveles de productividad.</p> <p>Pueden ser también de tipo causal-explicativo, en los que ciertas causas generan determinados efectos como por ejemplo: como influencia la cultura sobre el clima organizacional o los efectos que generan las dimensiones del clima sobre los niveles de productividad, etc.</p>
<p>2. Estudios a nivel micro fenómeno</p>	<p>Son los de naturaleza aplicada y permiten conocer la situación del clima en un entorno organizacional específico. Estos estudios tienen la utilidad de diagnosticar el clima <i>in situ</i> y detectar cuales de sus factores o componentes resultan afectados, detectando las causas y niveles de afectación.</p>	<p>Se pueden analizar nueve componentes: la Estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización. (Litwin y Stinger (1978) citados por Paulina Bustos y otros).</p> <p>La consultora Hay Group, con sede en Venezuela, ha identificado seis dimensiones críticas de clima que son medidos a través de un instrumento especialmente construido para el efecto denominado ECO (Estudio de Clima Organizacional):</p>

Tabla 3.10 Niveles de estudio den clima laboral según Molina (Continuación)

	<p>Se puede llegar más allá y utilizar los estudios de clima para regular el correcto funcionamiento organizacional de tal manera que el estudio sea preventivo y no sólo reactivo. Se investiga para prevenir los problemas antes de que estos se presenten externamente, acarreando consecuencias negativas en la productividad y peor aún en los resultados financieros.</p>	<p>a) Claridad: todos en la organización saben lo que se espera de él /ella, b) Estándares: se establecen objetivos retadores, pero alcanzables, c) Responsabilidad: los empleados cuentan con autoridad para lograr objetivos, d) Flexibilidad: no hay reglas, ni políticas, ni procedimientos innecesarios, e) Reconocimiento: los empleados son reconocidos y compensados por el buen desempeño, f) Espíritu de equipo: la gente está orgullosa de pertenecer a la organización. Según esta consultora cuando los empleados obtienen un al puntaje en estas dimensiones, están diciendo que se sienten motivados por su lugar de trabajo; es un lugar placentero y productivo para estar; dan lo mejor de sí mismos y se sienten confiados de que serán reconocidos por su contribución. Cuando obtienen un bajo puntaje en estas dimensiones, están diciendo totalmente lo contrario y la organización corre el riesgo de ver esto convertido en una baja en la moral, la interpretación y las ganancias. Para Consultora Gestar, las variables a medir son las doce siguientes: claridad organizacional, respaldo organizacional, progreso y desarrollo, comunicación, remuneraciones, cooperación entre unidades, beneficios, liderazgo, ambiente físico y seguridad, organización del trabajo, identificación con la empresa y participación.</p>
--	---	--

Fuente. Adaptado del documento de Molina (2009)

En la literatura sobre clima laboral, también está el concepto que afirma que el que genera el ambiente es el trabajador y no viceversa. Es el caso de Smircich y Stubbart, citados por Lau y Levy (2007), que explican que el ambiente no es el causante de que las personas actúen de cierta manera, sino que son ellas, las que por medio de sus actos, crean o establecen lo que piensan que es el ambiente.

La estructura del ambiente laboral en una empresa, obedece a diversos factores que han sido analizados por diferentes autores, con miras a lograr establecer un concepto claro y definido sobre el tema, determinando que el ambiente de trabajo en el cual una persona labora, influye de manera importante en el desempeño que pueda tener.

“El clima organizacional para algunos investigadores, se maneja como una variable independiente responsable de efectos importantes sobre la motivación, la satisfacción o la productividad. Para otros, se trata de una variable dependiente determinada por condiciones como la antigüedad en el trabajo, la edad, el género, las condiciones del trabajo y otras realidades equivalentes. Para un tercer grupo de analistas, se trata de una variable interviniente, mediadora entre las realidades sociales y orgánicas de la empresa y la conducta individual” (Toro, citado por Gómez, 2004 y Toro *et al.*, 2010, p. 65). De acá el carácter multidimensional del concepto dentro de la literatura y las divergencias y enfoques que han surgido de serios desacuerdos entre los investigadores y teóricos, con respecto a puntos tan críticos como la existencia del concepto como tal, sus componentes, sí es lo mismo que la satisfacción con el puesto de trabajo y si existe un medio apropiado para medir el clima organizacional (Álvarez, 1992 citado por Gómez, 2004c).

Independientemente de tanta discusión alrededor de su concepto, el clima o ambiente laboral es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Es un constructo de doble vía: influye en la satisfacción de los trabajadores y viceversa, los trabajadores con su carga motivacional generan determinados ambientes. Esta doble corriente, de la organización genera de manera formal o informal el ambiente para el trabajador y de la organización, afectando de alguna manera el desempeño de las mismas organizaciones. Esta relación de doble vía está influenciada con el saber hacer del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con los equipos (hardware) que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Es la alta dirección, con su estilo de dirección, cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona -o no- el terreno adecuado para un buen clima o ambiente laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas. Mientras que un buen clima se orienta hacia los objetivos generales, un mal clima destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento.

3.4 LA RELACIÓN CLIMA Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Según el psicólogo social Kurt Lewin, mencionado por Davis (1992), el comportamiento de los trabajadores (CTr) se da en un complejo sistema social y depende de la interacción entre las características personales (Cp) y el ambiente (A) que lo rodea: $CTr = f(Cp, A)$. A su vez, ese ambiente hace parte de la cultura social y organizacional, que delinea una serie de patrones sobre cómo se conducirá una persona en determinadas condiciones. Si se habla de manera concreta del sitio donde se trabaja, el comportamiento del trabajador se verá condicionado, entre otras cosas, por el rol y el tipo de trabajo que tenga que desempeñar más la cultura organizacional o conjunto de suposiciones, creencias, valores y normas que comparten sus miembros, también llamada por algunos autores, atmósfera o ambiente de trabajo, que “Como el aire de un cuarto, envuelve y afecta a todo cuanto existe en él”.

En este concierto de afirmaciones y definiciones es importante aclarar la relación entre cultura y clima, que como lo afirman Herrera, Agreda y Macarro (2009, p.8): “En una organización estos dos aspectos se hayan ligados por los trabajadores, ya que el clima es la percepción compartida que estos tienen de la realidad organizacional y la cultura es el conjunto de ideologías que la propia organización desarrolla para influir de forma conveniente en el clima. Así como el clima es más manipulable por miembros de mayor poder, la cultura, al ser un proceso evolutivo y de carácter más complejo, ofrece una mejor resistencia a influencias externas”.

Desde la perspectiva del comportamiento organizacional, según el ya citado Cotton (2004), el clima está considerado como la superficie o la cara de la cultura y puede ser medido y modificado con programas de desarrollo organizacional, mientras que la cultura es extremadamente difícil de medir directamente y modificar hacia una dirección deseada.

La cultura organizacional y el clima, como dice Urdaneta (2005: p. 108), “son conceptos estrechamente asociados; aquella precede como base al clima, representa su fundamento. La cultura se hace permanente y de ella se deriva el clima”.

El análisis de la cultura organizacional trata de responder a tres grandes preguntas (Ayestarán y Gómez, 2010. p. 35 a 42): “¿Cómo interpretan los miembros de una organización su propia experiencia? ¿Cómo influyen

las interpretaciones de la experiencia sobre el comportamiento de las personas dentro de la organización? ¿Cómo llegan las personas a construir unas interpretaciones compartidas, unos significados compartidos y un conocimiento compartido? Buscando las respuestas, se deja claro desde el principio, que la construcción del conocimiento es el resultado de las interacciones entre las personas, con las cuales se construyen significados compartidos que tienen lugar en un contexto concreto, formado por la distribución de los espacios, la tecnología, las condiciones económicas y la situación de la organización en el mercado”. Ahora bien, estos autores en toda esta conversación, han reforzado la idea de que la cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias y asunciones básicas, y por otra, que la cultura configura las prácticas de la organización. De esta forma, afirman que la vieja discusión entre cultura y clima organizacional tiende a superarse integrando ambos conceptos en lo que la mayor parte de los autores llama cultura organizacional, que se apoya en unos valores y que en la medida en que se configura el sí mismo de los individuos y el funcionamiento de los grupos, se manifiesta en una forma determinada de practicar el ejercicio de la autoridad, en un sistema de comunicación, en una forma de trabajar en los grupos y en una motivación determinada de los individuos.

Según Méndez (2006a), los rasgos de clima organizacional son las mismas percepciones identificadas en el estudio relacionado con su investigación basada en las variables que maneja en el IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas), donde considera a la cultura organizacional como la conciencia colectiva determinada por el concepto que tiene el líder sobre el hombre, la estrategia y la estructura de la organización, el sistema cultural (mitos, ritos, valores, creencias, entre otros). Este planteamiento se puede aclarar más fácilmente con la siguiente Tabla 3.11, que busca diferenciar y a la vez relacionar los dos conceptos:

Tabla 3.11 Relación entre clima y cultura organizacional según el IMCOO

DESCRIPCION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	RAZGOS DE CLIMA ORGANIZACIONAL: Percepción del empleado con respecto al o a la:
<p>Ejercicio y reconocimiento a la autoridad formal: se fundamenta en la jerarquía de los jefes, quienes la ejercen de acuerdo a su cargo, así como factores de reconocimiento por parte de los empleados a la autoridad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento y control que realiza el jefe al trabajo que realiza y la comunicación sobre los resultados. • Revisión del cumplimiento y calidad del trabajo de parte del superior inmediato u otros jefes.
<p>Liderazgo de los jefes: influencia de los jefes en el marco de las relaciones de autoridad legítimamente reconocida por el colaborador.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Respuesta por parte del jefe de las inquietudes y problemas de su trabajo. • Justicia y equidad en cuanto a asignación de trabajos y toma de decisiones. • Que tanto se está de acuerdo con el jefe inmediato cuando asigna un trabajo. • Apoyo del jefe inmediato para poder hacer un trabajo. • Que tanto el jefe inmediato le permite que le comente sobre su trabajo y los resultados alcanzados. • Que tanto le comenta a su jefe inmediato los problemas personales que afectan su rendimiento en el trabajo. • Comunicación y el trabajo que tiene con su jefe inmediato. • Confianza con su jefe y compañeros de trabajo. • Reconocimiento y felicitaciones de parte del jefe inmediato, con respecto al cumplimiento con éxito de su labor.
<p>Identificación de la autonomía suficiente para tomar decisiones y aceptar las decisiones de los líderes informales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad que su jefe inmediato les otorga para tomar decisiones en su trabajo sin consultarle. • Consulta de las directivas cuando toman decisiones que afectan su trabajo. • Participación en decisiones de trabajo que les den más responsabilidades de las que tienen. • Participación que han tenido en decisiones que se han tomado en la empresa, especialmente aquellas que afectan su trabajo. • Que tanto las personas de un área o departamento pueden tomar decisiones individualmente o en grupo para solucionar sus problemas.
<p>Participación en actividades que fortalecen las relaciones informales</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Participación en fiestas, paseos y otros eventos que organizan los compañeros de trabajo. • Importancia que la empresa organice eventos deportivos, sociales, culturales afuera o en horas de trabajo. • Participación esporádica en actividades de recreación, sociales, culturales y deportivas fuera de la compañía con amigos de su sección o de otras áreas. • Participación en los tiempos libres o descansos dentro de la compañía, en actividades de esparcimiento con compañeros de sección o de otras áreas

Tabla 3.11 Relación entre clima y cultura organizacional según el IMCOC (Continuación)

Identidad de los empleados con la organización	<ul style="list-style-type: none">• Manifestación de su satisfacción por el trabajo que se realiza.• Que tanto se siente bien y les agrada trabajar en la compañía.• Conocimiento que se tiene de la filosofía, misión y objetivos de la empresa.• Cantidad de información que se recibió al ingresar a la compañía sobra las responsabilidades del cargo.• Posibilidad que tienen para definir las actividades y los resultados de su trabajo.
Procesos de interacción social de carácter formal	<ul style="list-style-type: none">• La calidad de ayuda y colaboración entre compañeros.• Ayuda y colaboración entre compañeros para la ejecución de su labor.• Frecuencia de las personas en la participación y el desarrollo de roles activos en reuniones de trabajo que se desarrollan en el área en la cual trabajan.

Fuente. Adaptado del documento de Méndez (2006. p. 111 a 114)

Según el citado Méndez (2006b. P. 129), “los resultados de la medición de clima organizacional se contextualizan en la cultura que caracteriza a la organización. La correlación y la sinergia que se presenta entre la cultura y el clima permite concluir que las intervenciones que se propongan para el mejoramiento del clima organizacional deben ir acompañadas de otras acciones que generan cambios en la cultura, lo que garantiza la permanencia en el tiempo de percepciones satisfactorias del clima que a su vez valida la visión de desarrollo organizacional planteada”.

Para finalizar este capítulo he compilado el concepto de los directores de recursos humanos y expertos en el área, de las empresas que se entrevistaron en esta tesis doctoral:

Pizarro (2009), afirma que “cultura es la manera como se hacen las cosas en una organización. Es decir es como se toman las decisiones, como la gente se relaciona en la organización y se comunica entre sí. Es la comunidad de experiencias que se tienen”. “Clima es, si esa cultura realmente hace que la gente, logra sentirse o sea se sienta contenta con lo que hace. El tema es que la gente sienta que en la organización realmente se puede desarrollar como persona, se puede desarrollar como profesional y si tiene todas las herramientas para poder hacerlo así”. “El Ambiente y clima laboral es la misma cosa”.

Para Marín de Telefónica Móvil Movistar (2009), el clima y ambiente es lo mismo, mientras que la cultura organizacional es la manifestación de la filosofía y las líneas de comportamiento de la empresa.

“Hasta hace unos años, estas tres palabras eran utilizadas por mi indistintamente. Después de estar trabajando con los consultores de *Great Place to Work* el tema de cultura, que en muchos lugares empieza a tocarse, incluye términos que involucran el sentir de la compañía como un todo en términos de una estrategia, de principios y valores, y competencias. El concepto de clima es más difuso y abarca un poco de esos temas pero tiene que ver más con lo que perciben los trabajadores en el ambiente laboral” (Hernández de Productos Roche, 2009).

Bernal de Microsoft (2009), afirma “que desde el punto de vista práctico, la cultura esta mas determinada por la misión, visión, valores, principios, estilos de trabajo, relacionamiento y formas de trabajo. El ambiente laboral, es aterrizar esa cultura en el día a día y como se vuelve tangible y dinámica para que no se vuelva algo estático”.

La diferencia entre cultura, ambiente y clima laboral, según Bustamante de Kimberly Clark Colombia (2009), es que el ambiente de trabajo es parte de la cultura. La cultura organizacional es lo que quieren los líderes del comportamiento de sus trabajadores en la empresa. Es el aspecto formalizado de estilos de liderazgo, de patrones de conducta, de tipo de uniformes que la gente debe utilizar, de los principios que se desearían que se vivan en la empresa, entre otros aspectos. El ambiente o clima es lo que se siente y percibe realmente por los trabajadores de la cultura.

Según Bernal de Diageo (2009), el clima laboral es algo sostenible a lo largo de un tiempo y el ambiente se da en el aquí y en el ahora. En el clima de una organización se busca entender qué variables lo están afectando, qué cosas han venido o no han venido funcionando, cuáles son los grandes ruidos o las grandes virtudes que se dan en el día a día del comportamiento de las personas y es la construcción de una manera de interactuar a lo largo de un tiempo. “Por lo contrario ambiente es una sensación o percepción puntual en el tiempo, en las oficinas, por ejemplo Diageo tiene la oficina de Bogotá que es la más grande y tiene también otra en Medellín conformada con ocho personas, en la cual se ha creado un ambiente particular” (Bernal, 2009). Cultura es un conjunto de patrones de comportamiento consistentes, que perduran a lo largo del tiempo y responden a los principios y valores de una organización.

CAPÍTULO 4

EL ENFOQUE DE AMBIENTE LABORAL DEL *GREAT PLACE TO WORK (GPTW) INSTITUTE*

4.1 INTRODUCCIÓN

Hablar de este enfoque es referirse a empresas con jefes que cotidianamente, escuchan y se comunican de manera directa con sus empleados y donde realmente se aplica el lema de que “lo más importante es la gente”, con condiciones laborales que llevan a los trabajadores a sentirse en las mejores empresas para trabajar en ellas.

La creación de buenas condiciones para trabajar incluye por lo menos cinco aspectos fundamentales: un liderazgo practicado por los altos ejecutivos, quienes “realmente piensan y tratan a sus empleados como su activo más importante” (R.Dinero, 2009a). De hecho, los empleados dicen que esta afirmación la cumplen sus jefes y que además son más abiertos en sus comunicaciones con ellos y los consultan ampliamente; existencia de programas claros y visibles de gestión humana desarrollados para impactar la optimización del desempeño general; oportunidades de desarrollo para la gente, con capacitación dirigida al desarrollo de las competencias; manejo de un buen balance entre vida, trabajo y diversidad apoyado por beneficios, programas y planes de trabajo flexibles, mediante los cuales los empleados pueden tener tiempo para sí mismos y sus familias y compensación y reconocimiento, que incluyen sueldos justos en relación con el mercado y reconocimientos más allá de su sueldo por sus logros.

4.2 EL MODELO GPTW

4.2.1 Antecedentes

Great Place to Work (GPTW), es una empresa fundada en 1991, por Robert Levering y Amy Lyman, en colaboración con un equipo de profesionales y de consultores gerenciales. Establecieron como eje principal del funcionamiento de la misma, la calificación y valoración del desempeño de aquellas empresas que procuran un excelente ambiente laboral a sus trabajadores (*Great Place to Work*, 2008a). En los primeros años de operación, se incluyeron empresas de todos los tamaños e industrias, desde compañías en el *ranking* de las 500 de Fortune, hasta organizaciones de servicios de salud, multinacionales y pequeños negocios, en una alta variedad de industrias (aspecto clave que hay que tener en cuenta, en el momento de realizar análisis de clima), localizadas alrededor de Estados

Unidos. “*GPTW* ofrece servicios que ayudan a las empresas e instituciones a construir sobre sus fortalezas y a mostrarles dónde están las oportunidades de mejoramiento que dentro de estas tres relaciones esenciales mejorarán sus lugares de trabajo. Los instrumentos del Instituto van más allá que las entrevistas a los empleados y los métodos de evaluación para llegar a descubrir una amplia gama de prácticas y actitudes gerenciales que son a menudo pasadas por alto” (*Great Place to Work*, 2008b).

“La noción de llegar a ser un gran lugar para trabajar fue rápidamente reconocida por líderes en diversas industrias, organizaciones gubernamentales e instituciones educativas como un medio básico para mejorar los ambientes de los lugares de trabajo y al hacerlo, su imagen y resultado económico” (*Great Place to Work*, 2008c).

Cada sector económico demarca una serie de características en el comportamiento de las empresas, lo que a su vez afecta las condiciones del clima laboral interno de cada organización. El hecho que un sector sea dinámico, desde el punto de vista de indicadores financieros, permite por ejemplo, que haya más recursos para fortalecer algunas variables de clima laboral. En una situación inversa, si un sector está pasando por una situación crítica desde el punto de vista económico, esta condición afectara la asignación de recursos para el manejo programado del ambiente laboral.

Para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas objeto de estudio, el instituto *GPTW* utiliza tres fuentes de información (©2008 *Great Place to Work® Institute, Inc.*): el *Great Place to Work® Culture Audit*©: cuestionario que responde la empresa, en el que se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas; el *Great Place to Work® Trust Index*©: encuesta respondida por colaboradores, que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa (ver anexo No. 2), y los comentarios efectuados por los colaboradores, que se recopilan por medio de tres preguntas básicas: “¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos” y “¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?”

4.2.2 *Great Place to Work® Culture Audit©*

El *Great Place to Work® Culture Audit©* o *Great Place to Work® Trust Audit©*, provee conocimiento cualitativo sobre cómo se puede mejorar una organización. Se utiliza para mejorar los resultados de la encuesta como su instrumento primario de valoración. Revela cómo los colaboradores perciben y experimentan el lugar de trabajo. La información se compila por medio de grupos focales dirigidos por uno de los expertos moderadores del *GPTW* que recoge datos detallados de las interacciones y experiencias en el lugar de trabajo.

Los grupos focales típicamente incluyen de 10 a 12 participantes y duran 90 minutos, conformados por colaboradores de un mismo nivel dentro de la organización, de tal forma que las relaciones con sus superiores no influyen en los hallazgos. Los moderadores experimentados del *GPTW* facilitan una conversación sobre las fortalezas de la compañía, sus retos y las oportunidades de mejoramiento, generando un ambiente abierto, seguro y confortable en el que los empleados pueden comentar de una forma franca su experiencia y sus percepciones acerca del lugar de trabajo.

El *Trust Audit©* señala cuáles son las fortalezas que los colaboradores ven en la organización y cuáles comportamientos están limitando su éxito. Una vez organizada esta información, el consultor del *GPTW* comunica los hallazgos e identifica las acciones que la gerencia de la empresa puede efectuar con el fin de atender las situaciones demandantes. De esta manera la organización, recibe una serie de recomendaciones de acciones que puede acometer, dentro de los próximos 6 a 12 meses, para transformar su lugar de trabajo, un análisis de datos de los grupos focales, presentados en términos del *Great Place to Work® Model©* y un resumen de las sesiones de los grupos focales con comentarios representativos de los colaboradores.

4.2.3 *Great Place to Work® Trust Index ©*

“El *Great Place to Work® Trust Index ©* es una encuesta (Anexo 2) que identifica los niveles de confianza, orgullo y compañerismo dentro de su entorno de trabajo”¹⁵. La opinión de los empleados en la encuesta es la base, para la evaluación final que define los puestos en todas las listas

¹⁵ Recuperado en junio de 2009, en: <http://www.greatplacetowork.es/best/trust-index.php>.

de las mejores empresas para trabajar. La encuesta tiene 76¹⁶ preguntas. Setenta y cuatro (74) de las cuales son afirmaciones que evalúan la percepción de los trabajadores, sobre credibilidad, respeto, trato justo, orgullo y compañerismo (las cinco dimensiones que corresponden al *Great Place to Work® Model©*), en una escala *Lickert* (1 a 5) que presenta las siguientes opciones de: 1. Casi nunca es verdad. 2. Pocas veces es verdad. 3. A veces es verdad, a veces no, 4. Frecuentemente es verdad, 5. Casi siempre es verdad. Las respuestas, que se presentan en porcentajes con respecto al total de la población, se consideran así:

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

Las afirmaciones conforman variables y estas conforman dimensiones. Los siguientes son algunos ejemplos de las preguntas (Anexo 2: preguntas realizadas por el *GPTW*) en credibilidad y respeto:

Credibilidad

- ♦ La Dirección me mantiene informado/a sobre las cuestiones y cambios importantes.
- ♦ La Dirección da mucha responsabilidad a los trabajadores.

Respeto

- ♦ La dirección da participación al personal en la toma de decisiones que afectan a su trabajo y a su entorno laboral.
- ♦ Se me ofrece formación y desarrollo para poder avanzar profesionalmente.

¹⁶ Encuesta en 2008.

Las otras dos preguntas complementarias abiertas que corresponden a la tercera fuente de información del Instituto *GPTW*, son: “¿Usted considera que existe algo especial en su empresa que la hace un gran lugar para trabajar? y en su opinión, ¿qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos”¹⁷.

La encuesta se realiza en papel o vía *online* por internet (para las organizaciones que cumplen los criterios de participación *online*). Los empleados entregan directamente sus encuestas en sobres cerrados o las envían por internet a *Great Place to Work® Institute*. Estas preguntas le permiten a cada trabajador, calificar el ambiente de trabajo de acuerdo con su percepción y vivencia. Su diligenciamiento puede demorar de 15 a 20 minutos.

La siguiente tabla resume las dimensiones *GPTW* y cómo se manifiestan en el entorno de trabajo¹⁸ (Tabla 4.1):

Tabla 4.1 Dimensiones GPTW

DIMENSIONES	DESCRIPCION DE CÓMO SE MANIFIESTAN EN EL ENTORNO DEL TRABAJO
1. Credibilidad	La comunicación es abierta y accesible. Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
2. Respeto	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Colaboración de los empleados cuando los asuntos sean relevantes para ellos. Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales.
3. Trato justo	Igualdad-trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos. Imparcialidad—no existe favoritismos al emplear y promocionar. Justicia- no existe discriminación y existe proceso de reclamación.
4. Orgullo	En el trabajo personal y el esfuerzo individual. En el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo. En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad.
5. Compañerismo	Posibilidad de ser tu mismo. Entorno social agradable y abierto. Sentido de familia o de equipo.

Fuente. ©2008 Great Place to Work® Institute, Inc.

¹⁷ Encuesta realizada a los trabajadores en LES en 2008.

¹⁸ En: <http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>. Recuperado en abril de 2010.

Dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosas de lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros. Esta es la idea de un gran lugar para trabajar, que se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas: “La relación entre colaboradores y jefes; la relación entre los colaboradores y su trabajo y la empresa y la relación de los colaboradores entre sí”.

Como se muestra en la Figura 4.1, *GPTW* ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el entendimiento y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de las tres relaciones básicas en cualquier lugar de trabajo, como son:

Figura 4.1 Modelo de ambiente laboral *GPTW*



Fuente. *Great Place to Work*® Institute (2008)

El modelo está directamente relacionado con el compromiso de la alta gerencia en hacer todo lo necesario para generar las condiciones adecuadas para ser la mejor empresa para trabajar en ella. Esto implica retomar el concepto de liderazgo como un proceso de influir en las personas para lograr las metas deseadas, que incluye que se requieran entre otras competencias: carisma, inteligencia, poder de convencimiento, sensibilidad, integridad, imparcialidad, ser innovador (a) y en especial tacto. Con lo anterior, se puede lograr captar la atención de un grupo de personas para que sigan la idea o la propuesta hecha por el líder del grupo en pro de la organización. Es esa persona comprometida en asumir una posición de poder debido a un compromiso y convicción dentro de un ambiente de equipo. Lo que diferencia a un líder con los demás, es su carisma y espíritu de lucha incesante con el fin de lograr un bien común o meta en la vida.

En manos de los líderes de la organización, está el hecho de hacer los mejoramientos de los sitios de trabajo.

“Un gran lugar para trabajar lo podemos imaginar como un cuerpo y ese cuerpo tiene una columna vertebral y en este caso la columna vertebral son los líderes. Son ellos los que con sus acciones, omisiones, comportamientos tienen un impacto trascendente en el ambiente de trabajo. Entonces nuestro trabajo privilegia el acompañamiento a los líderes porque ellos tienen un efecto multiplicador porque lo que ellos hacen se va a irrigar, se va a expandir” (Urquijo, Director del *GPTW* Colombia, en entrevista con Gómez, 2009a).

Para *GPTW* mejorar el sitio de trabajo trae resultados, convirtiéndolo en un gran lugar para trabajar y la forma como los líderes tratan a su gente es importante. Crear un gran ambiente de trabajo es considerado un objetivo válido de una empresa. Esto contrasta con la suposición convencional acostumbrada en los negocios cuyo único objetivo es incrementar las ganancias. En un gran lugar para trabajar ambas metas son compatibles.

En realidad, los buenos empleadores que crean los mejores lugares posibles de trabajo podrían estar mejorando la habilidad de la empresa de obtener un buen resultado económico. Pero ellos insisten en que tener un gran lugar para trabajar no puede ser simplemente otra estrategia para hacer dinero. Es exactamente lo contrario. Más que agobiar la vida de los colaboradores para hacer dinero, un gran lugar para trabajar también ve las utilidades como un medio para mejorar sus vidas. Algunas empresas han estado haciendo esto por años porque conocen las recompensas que tal cultura les dará. La meta es que las organizaciones integren el concepto a sus lugares y hábitos de trabajo.

En lo relacionado con el ambiente laboral, el enfoque del *GPTW* alinea los elementos precisos con el fin de conducirlos a un acertado camino hacia la excelencia en este campo y que se refleje en el éxito de los objetivos de la compañía, es necesario que exista un proyecto promovido por la dirección que esté respaldado por un equipo de liderazgo. “Los líderes de las empresas deben alinear el camino de manera uniforme a lo largo y ancho de sus organizaciones. Adoptar mejores prácticas de manera aislada y descontextualizada debe ser desalentada, no sólo por su relación costo /beneficio, sino porque el objetivo que se quiere lograr se aleja de la empresa” (Suárez, 2009a).

Según este autor, se considera que la alineación favorece aspectos como: la información: puede ser particular o general que se relacione con quienes descubran que la organización podría ser más rentable, tener menos porcentajes de ausentismo y de rotación de personal, así como de un mejor desempeño; los indicadores que determinan los avances que se tienen frente al mejoramiento del clima laboral y aplican para la empresa en general como para las áreas que la componen y las prioridades de trabajo que ayudan a focalizar el rumbo del plan y contribuyen a obtener efectividad en las acciones.

Según Gilberto Vargas mencionado por el citado Suárez (2009b), psicólogo y consultor en Recursos Humanos “se tienen en cuenta varios elementos para poder tener un buen clima laboral. Los salarios y sistemas de bonificación son aspectos que influyen en el ambiente laboral que se maneja en las compañías. Los empleados se fijan mucho en eso, y los anteriores elementos determinan el rendimiento y la motivación que tengan para desempeñarse en su puesto de trabajo”. Así mismo, considera que influyen temas como los siguientes: el tipo de comunicación y estructura jerárquica de la empresa; la personalidad empresarial, es decir, el grado de identificación del empleado frente a su empresa; el modelo de selección y capacitación implementado en la compañía; los modelos de carreras internas y la captación de líderes y reproductores de objetivos.

Al respecto Watson Wyatt (mencionado también por Suárez, 2009c), indicó que una comunicación efectiva es un indicador fundamental del rendimiento financiero de una organización. Aquellas empresas que se comunicaron efectivamente obtuvieron una prima de mercado correspondiente al 19,4%, más alta que las que no lo hicieron.

De esta manera, “la aproximación está basada en el hallazgo más importante en 20 años de investigación, como la confianza entre jefes y colaboradores, siendo esta la característica básica de los mejores lugares para trabajar” (*Great Place to Work*, 2008d). Esta se desarrolla en cinco dimensiones (Figura 4.2): **Credibilidad:** integridad en alcanzar la visión con consistencia, competencia en la coordinación del ser humano y los recursos materiales y el mantenimiento de comunicaciones abiertas y accesibles. **Respeto:** apoyo al desarrollo profesional y demostración de aprecio, colaboración con los trabajadores en las decisiones relevantes y cuidado de los trabajadores como seres individuales en sus vidas personales. **Imparcialidad:** equidad o tratamiento balanceado en todo

lo referente a reconocimientos, ausencia de favoritismos en el momento de traslados y promociones y ausencia de discriminación en el momento de peticiones. (Estas tres primeras dimensiones determinan y miden el concepto de confianza). **Camaradería**: habilidad para ser uno mismo, ser socialmente amistoso (a) y sensibilidad a la familiaridad o al sentido de equipo. **Orgullo**: en el trabajo personal y en las contribuciones individuales, en el trabajo producido por el propio equipo o por el trabajo de grupo, en los productos de la organización y en frente de la comunidad.

Figura 4.2 Cinco dimensiones del enfoque del *GPTW Institute*



Fuente. Great Place to Work Institute Colombia

El desafío entonces, es reconocer los elementos fundamentales que participan o generan cada una de estas fuerzas, con el fin de que una organización pueda mejorar su capacidad para enfrentar con éxito los cambios. En este sentido, la clave no está en aplicar solamente políticas de recursos humanos estructuradas, pues la medida en sí no garantiza el éxito de una compañía a otra. Roberts Levering (mencionado anteriormente), uno de los investigadores de los mejores lugares para trabajar, señala en la edición 2000 del libro “a *Great Place to Work*”, que hay que trabajar en tres elementos fundamentales: relaciones laborales basadas en la confianza, la relación que establece el empleado con su trabajo y la relación entre los trabajadores, incluido el jefe.

De manera discriminada, se desglosará conceptualmente a continuación, las dimensiones del modelo *GPTW*, para que haya claridad meridiana con respecto a cada uno de sus componentes.

♦ Credibilidad

El centro de la credibilidad es la confianza que se basa en tres características de las relaciones en los sitios de trabajo (Lyman, 2003): Primero, se funda en la habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios. Segundo, la confianza también depende a qué tantos trabajadores se les ha dado soporte en lo relacionado con su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar. Tercero, el consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual.

La confianza es el núcleo de un gran lugar para trabajar, que llevada con un buen liderazgo es lo que hace que una empresa sea un gran lugar para trabajar. Se construye en el día a día con los colaboradores y sirve para que aún en tiempos de crisis todos sepan que lo importante es que la organización debe fortalecerse y permanecer sólida en el mercado. Este concepto de confianza se extiende en los líderes, en los compañeros, en las capacidades de cada cual, en lo que la compañía está haciendo y en el papel de la empresa en la comunidad. Es un concepto multidimensional, que se traduce en una motivación muy grande para que cada persona de lo mejor de sí y pueda liberar esa gran capacidad interior para aportarle a la compañía trabajo con valor agregado, con mucha seguridad y confianza en sí mismo (Gómez, 2009b).

La confianza no es simpatía. Hay personas simpáticas que no generan confianza. La confianza se da en el plano de la integralidad de las personas, su capacidad para gestionar el negocio, de su habilidad para comunicarse. La confianza se da a partir de la forma cómo la empresa responde a las expectativas que se tienen como persona. (Urquijo, entrevistado por Gómez, 2009c).

La fuerza de la confianza, según Lyman (2009a), no es un fenómeno raro que aparece en los mejores sitios para trabajar, cuando el nivel de confianza entre trabajadores y la gerencia alcanza una masa crítica. La

confianza entra en juego cuando se vuelve fácil reclutar trabajadores que ingresan al cargo adecuado y cuando la gente está mirando su futuro cuando viene a trabajar. La confianza también afecta la reputación de la empresa frente a la comunidad, cuando los trabajadores son felices y hablan bien de su trabajo y sus amigos les preguntan acerca de la apertura en sus trabajos. Por lo general esto permite abrir las puertas para que los trabajadores participen más fácilmente en las juntas de acción comunal y sirvan como voluntarios para ayudar en los proyectos de la comunidad, a menudo con el apoyo empresarial y financiero de sus compañías. Todo esto se refleja también en las hojas del balance general. Los mejores sitios para trabajar, de manera continua superan a sus competidores en las altas y bajas del mercado, cosechando tanto pequeños como grandes beneficios, como en la reducción de la tasa de ausentismo y altos niveles de innovación. Los trabajadores de los lugares de trabajo con alto nivel de confianza adquieren altos niveles de cooperación con sus equipos y con toda la organización y expresan alto nivel de compromiso con la visión y la dirección de los líderes de la empresa.

Lyman (2009b) afirma, que la fuerza de la confianza es el resultado del trabajo de los líderes de la empresa en la apertura, honestidad y relaciones éticas con sus colaboradores, colegas, directores de toda la organización y la gente en todos los sitios de trabajo. En las mejores empresas para trabajar los líderes son visibles y accesibles. Sirven como una fuente de información para los trabajadores y los directores y como ejemplo de valores y ética que guían la toma de decisiones. La gente les cree. Esto es especialmente importante durante los tiempos difíciles, cuando el miedo puede generar en la gente timidez, tratando de proyectarse a sí misma, a sus amigos y a sus familias. Mientras esto es una reacción natural en tiempos de crisis, esto puede declinar en falta de compartir o limitar la cooperación entre departamentos que son el soporte de los esfuerzos organizacionales para reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

En los mejores sitios para trabajar, los trabajadores, gerentes y líderes laboran bien entre ellos, compartiendo confidencialidad y confianza mutua, lo que beneficia a la organización como un todo. Una de las claves de esta cultura es el compromiso generalizado para crear una atmósfera de buena acogida, en donde las personas se sienten parte especial del proceso. De hecho la idea de trabajar en las mejores empresas es atractivo para la mayoría de personas, especialmente para los gerentes y líderes quienes reciben los

tremendos beneficios que trae esta cultura laboral, como (Lyman, 2007): trabajadores focalizados en el mejoramiento de las condiciones de trabajo, compartiendo información y asegurando que el adecuado entrenamiento y desarrollo esté disponible para todos; trabajadores comprometidos quienes creen en sus líderes; las empresas recibiendo candidatos con mejores competencias; menores tasas de rotación que otras empresas de la misma actividad económica (en USA el costo de la alta rotación está estimada entre US\$ 40.000 a US\$ 100.000 por año); reducciones considerables en los costos de salud, reduciendo los impactos negativos del estrés en los trabajadores; el fomento de una mayor innovación, creatividad en la toma de riesgos, lo que le da un mayor soporte a las compañías para estar en el tope en sus respectivas actividades económicas y beneficios de la alta productividad y rentabilidad que los competidores, por el alto nivel de cooperación y compromiso de los trabajadores.

Cuando los trabajadores se sienten bien acogidos, se genera un ambiente de desarrollo genuino de relaciones interpersonales que hacen que se fortalezcan sus vínculos individuales con compañeros de trabajo y a lo largo de la organización, realmente proveer soporte y cooperación cuando se requiere como parte de la comunidad, facilitar la integración de cada persona en sus equipos de trabajo lo que acelera el tiempo para el cumplimiento de las metas y éxito en el trabajo. Cuando los trabajadores creen en sus líderes, que a su vez respetan a sus trabajadores y los lugares de trabajo se han creado para asegurar que la equidad sea una práctica de todos los días, este comportamiento genera una cultura en la cual el instinto natural a cooperar con otras personas, se amplía más allá de un pequeño grupo inmediato cercano de amigos y familiares, a un grupo de compañeros de trabajo, gerentes y líderes de la empresa. Este ambiente de confianza les permite a los líderes, desarrollar la habilidad de enfocarse más en liderar la estrategia, que dedicarle tiempo al control o a responder a las crisis de comportamientos antiéticos de la gente. En un entorno de colaboración, impregnado de confianza mutua, a los líderes les queda más fácil direccionar la organización y a empleados que están involucrados y comprometidos con el proceso de desarrollo e implementación de las estrategias. “Este es el círculo virtuoso que muchas personas quieren alcanzar. De hecho las 100 mejores compañías en el mundo están viviendo por años este círculo” (Lyman, 2009c, p.2. Trust in action).

Para lograr credibilidad en una organización, se requieren dos vías de comunicación entre la gerencia y los trabajadores. Las empresas con alto

grado de credibilidad poseen culturas abiertas, donde la gente de manera libre y franca comparte sus ideas y recibe retroalimentación honestamente. Manteniendo a las personas informadas, las compañías no sólo promueven la confianza y la ayuda mutua, sino que se sentirán conectadas con “la gran fotografía” (*European GPTW Magazine Spring 2009a*.p. 33) y también asegurarán que su trabajo esté alineado a un objetivo común.

La comunicación interna organizacional, es efectiva solamente cuando es abierta y honesta. No basta con el envío de un sinnúmero de boletines de noticias de la alta gerencia para aumentar la confianza, más aún si los mensajes son percibidos por los trabajadores solamente para endulzar el oído o sólo por el hecho de ser enviados desde arriba.

El método más directo de promocionar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores, según el *GPTW europeo (2009b, p.33)*, es utilizar lo que el *National Instruments*¹⁹ llama el *sneaker management*, que enfatiza que los gerentes necesitan caminar alrededor de los trabajadores y hablar cara a cara con su gente. En muchas de las 100 mejores empresas para trabajar en Europa, la línea entre la gerencia y los trabajadores es difícil de notar, porque los gerentes comprometen a sus colaboradores con bases continuas y vienen siendo vistos como uno más del equipo.

Una verdadera cultura de apertura se desarrolla en toda la organización, no solamente por medio de equipos de trabajo, sino con programas explícitos destinados a fomentar el diálogo a través de las líneas de las diferentes divisiones de trabajo. Es el caso de la firma Irlandesa Sigmar Recruiting, una empresa de reclutamiento, que maneja un programa denominado círculos de amigos, que consiste en un grupo de personas de diferentes divisiones que se reúnen regularmente y comparten prácticas e ideas de negocios, práctica que en la industria de reclutamiento es inusual, porque la tendencia de sus empleados es a trabajar de manera individual. Además de estos círculos de amigos, esta empresa utiliza lo que denomina círculos de proyecto. Estos equipos incluyen a representantes de todos los niveles que trabajan conjuntamente para impulsar iniciativas importantes desde el inicio a buen término. Los representantes de cada equipo aportan y comparten información con sus compañeros de trabajo.

¹⁹ National Instruments es una empresa pionera y líder en la tecnología de la instrumentación virtual, un concepto revolucionario que ha cambiado la forma en que ingenieros y científicos abordan las aplicaciones de medición y automatización. EN: http://digital.ni.com/worldwide/latam.nsf/sb/Company+Information?OpenDocument&node=175001_esa

Otro método eficaz que utilizan las empresas para que se escuche la voz de todos, es el de establecer grupos de empleados para servir como defensores. *Accenture*, la firma global de consultoría de negocios, cuenta con un Foro Consultivo de Empleados, que incluye a un miembro de cada departamento en su Centro Europeo de Servicios. Estos individuos se reúnen trimestralmente para discutir o poner de relieve los problemas que pueden haber sido planteados por los individuos en sus equipos.

La cultura de apertura puede incluir también discusiones francas sobre el mejoramiento de los sitios de trabajo. Como en el caso de la sucursal Irlandesa de PricewaterhouseCoopers, donde los trabajadores se alientan a escribir ideas constructivas acerca de sus compañeros y directivos, mediante la instrucción, “Cosas que me gustaría para iniciar, continuar o dejar de hacer”. Tienen pocas restricciones sobre lo que puede decirse. De hecho se promueve el no ocultar los errores, sino más bien hablar de ellos libremente, ojalá con buen sentido del humor.

En el caso de las empresas con trabajadores que laboran en casa o quienes trabajan en oficinas alrededor del mundo y en regiones geográficas alejadas de la casa principal, y que muy pocas veces se ven con otras personas de la empresa, como es común hoy en día, se mantiene un fuerte sentido de la unidad por medio de usos innovadores de la tecnología digital, que les están dando a las *GPTW* una poderosa herramienta para compartir y recoger información de los trabajadores.

Otra de las referencias en la dimensión de credibilidad es todo el trabajo de la empresa Noruega de telecomunicaciones Tandberg (European *GPTW Magazine Spring 2009c*. p. 36), líder en tecnología de video, con el 41% de la participación en el mercado mundial. En los últimos cinco años sus ganancias han crecido cerca del 30% anual y en los dos últimos dos años han crecido el 50% año a año. Tiene 1.500 trabajadores en 45 países. El CEO (Chief executive officer), Fredrik Halvorsen, ha estado en la compañía desde el 2005. No le gusta hablar mucho de sí mismo, más bien hace énfasis en nuestra compañía y no en mi compañía. Desde que se creó la compañía en 1988, Tandberg se ha enfocado, en “Promover la actitud y los valores, y entrenar por competencias”. Ha estado construyendo una cultura donde la gente toma la iniciativa y la responsabilidad personal y se les da mucha libertad y confianza para hacer lo que ellos creen es necesaria para ayudar a la compañía a alcanzar su visión. Se maneja una visión convincente para cambiar la forma de comunicarse y su gente está convencida de que si todo el mundo sabe lo que el vídeo puede hacer, todo el mundo quisiera tenerlo.

El hecho de trabajar en una empresa con visión y productos inspiradores como los de Tanberg, crea una dimensión extra de energía, pasión y orgullo en lo que se hace y cómo contribuir a alcanzar los objetivos. El liderazgo se enfoca en reunir a los mejores talentos, proporcionar la dirección adecuada y adicionar la energía que se requiera. En última instancia, las empresas de alta tecnología no tienen tiempo para las jerarquías. Es primordial, un claro sentido de dirección que permita la máxima autonomía y sobre el terreno el miembro del equipo más cercano a la cuestión o a la oportunidad, tome la decisión pertinente. La gerencia trata de ayudar a la gente más cercana a aprender y desarrollar y se asegura de que disfruten y se diviertan con lo que hacen.

La alta gerencia de esta compañía se asegura de lo que está pasando en todos los procesos, porque la organización es plana y existe una cultura no jerárquica. Se cuenta además, con una gran variedad de líderes y una cultura que estimula la apertura y la comunicación honesta. Las 1.500 personas de la empresa, hacen por lo menos 100.000 de las llamadas de vídeo al mes. “La gente se mira a los ojos”, para resolver tanto las pequeñas cuestiones triviales o los grandes problemas que necesitan atención inmediata. Existe la creencia firme que la interacción franca personal y frecuente en la organización, ayuda a crear confianza y evitar malentendidos. También se ha construido una fuerte cultura de la retroalimentación, donde la gente espera que para abordar las diferentes situaciones, se pueda tener quien pueda hacer algo al respecto. Como regla general de los equipos de trabajo, nadie envía correos electrónicos o mensajes de voz. Si se tiene un problema, hay que dirigirse a la persona involucrada directamente.

En el proceso de reclutamiento, la empresa se asegura que los aspirantes no sean resistentes al cambio. En las entrevistas, hablan de su historia personal, profesional y laboral y como han manejado los diferentes cambios en sus vidas. Si han hecho los cambios en sí mismos o más bien han sido víctimas de los cambios impuestos por otros. Bajo el concepto que se cambia todo el tiempo, la empresa no tiene organigramas, porque sería totalmente imposible mantenerlos actualizados. Si las personas no disfrutan trabajar en un entorno dinámico, ágil y continuamente en evolución, no va a trabajar feliz en Tandberg. El cambio es visto como una fuerza y se fomenta en toda la organización.

De esta manera, atrayendo a las personas que prosperen en este tipo de medio ambiente y no atraer a sus opuestos, se puede decir que el

cambio se convierte en esta empresa en un auto cumplimiento como parte de su cultura organizacional.

Todos los días el gerente general, se reúne con los colegas de todo el mundo cara a cara, sin salir de la oficina. Se sienta en su mesa de trabajo con un café y su computador personal y chatea o realiza un video - comunicación, con su colega del otro lado del mundo, para discutir, compartir conocimientos, tomar decisiones, hablar o simplemente celebrar algún suceso.

♦ Respeto

Esta dimensión es el resultado de un trabajo continuo, que parte de la base que las empresas deben alcanzar objetivos claros. Para facilitar su alcance, se requiere tener un gran equipo de trabajo en el grupo de la alta gerencia. El rol del gerente general en este caso, es suministrar la dirección en el día a día mediante el establecimiento de metas para la organización como un todo, así como para cada individuo. También debe asegurarse que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol. La comunicación a través del grupo de alta gerencia debe centrarse en crear un ambiente de juego en equipo. Esto requiere de un diálogo constante de parte del gerente general con su equipo directo de trabajo. Las personas no aprenden de la comunicación unidireccional, sino mediante el diálogo, con lo cual se construye un mayor sentido de pertenencia hacia la visión y las políticas de la empresa.

Otros soportes fundamentales para que el respeto se desarrolle permanentemente son: la existencia de una estructura organizacional plana, con distancias mínimas de poder. Cada persona debe saber que podrían dirigirse directamente hacia los líderes con disposición de puertas y mentes abiertas. La utilización asertiva del grupo gerencial con la insistencia del gerente general en ellos (as), en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores. Mantener una cultura de medición, donde todo sea medible y analizado y llevado a la luz con honestidad. En la realidad empresarial, sobre estos tres aspectos no se debe hablar mucho, sino más bien ser llevados a la práctica del día a día.

Aún en tiempos de crisis económica se debe desplegar y trabajar muy fuerte esta dimensión. Es el caso del 2008 y 2009, en que todas las inversiones en las personas estuvieron afectadas por la crisis mundial,

cuando repentinamente el precio de las acciones en el mercado perdieron valor comercial. Esto tuvo un impacto significativo en los trabajadores y las empresas del *GPTW* se enfocaron en comunicar de manera abierta y honesta sobre las posibles consecuencias para cada uno. Hoy en día ninguna empresa puede realmente proveer seguridad en el trabajo, pero las mejores para trabajar, basadas en la dimensión de respeto, están garantizando para el largo plazo el desarrollo de competencias, un lugar de trabajo atractivo y en evolución y una posición en el mercado como socios creíbles capaces con todas las partes interesadas.

El respeto es una dimensión basada en el equilibrio. Las mejores empresas para trabajar en el mundo, hacen que sea fácil para que sus empleados equilibren el trabajo y su vida personal, con la obtención de beneficios tanto personales como empresariales. Esto no sólo es atractivo para atraer y retener personas calificadas, sino también para mejorar la productividad y permitir que los empleados vayan a trabajar con un sentimiento saludable, relajado y con energía.

Ya sea para permitir que la gente tenga la libertad de dar forma a sus propios horarios, pasar tiempo con sus familias o mejorar su salud, los mejores lugares de trabajo ofrecen una amplia gama de programas diseñados para apoyar el bienestar de las personas en lo físico y mental. Algunas de las actividades que realizan las *GPTW* para fortalecer el respeto son (European *GPTW* Magazine Spring 2009d. p. 41 a 43):

Apoyo a la salud: promoción del bienestar en el lugar de trabajo, patrocinios a equipos de deporte de los trabajadores o sustitución de la comida basura en la cafetería de la empresa con más opciones saludables.

Algunos ejemplos en este sentido son: Dow Corning en Bélgica, ha creado un grupo de apoyo contra la adicción, conformado por cuatro empleados capacitados para apoyar a compañeros trabajadores para mejorar sus hábitos. La compañía también ofrece programa para dejar de fumar que dura tres meses, en colaboración con un hospital belga de renombre. En las oficinas de Dublín del Grupo Premier, una firma de reclutamiento, los trabajadores pueden tomar en el sitio de trabajo clases de yoga y pilates y cursos, dietas especiales y cursos de acondicionamiento físico. Ranstad de Bélgica, una agencia de empleos, lanzó un programa para sus trabajadores llamado "Vitalidad@Ranstad", que incluye cursos de: taichi, cocina sana en el sitio de trabajo, bicicleta entre otros. En Danone del Reino Unido,

el fabricante de Activia²⁰ y otros productos de consumo diario, todos los nuevos empleados reciben un pasaporte de salud activia, que les permite controlar con la enfermera de la compañía su nivel de colesterol, presión arterial, índice de masa corporal y de azúcar en la sangre. Danone también ofrece sesiones a los empleados en temas tales como el cáncer testicular y bebidas seguras para la salud. Ciba Vision GmbH en Alemania, una división del fabricante de lentes de contacto, tiene un médico experto de la compañía, los trabajadores tienen acceso directo a los fisioterapeutas, tiene profesores de yoga y acondicionamiento físico y terapias de masaje, así como clases y talleres de buena salud, programas de vacunación, lectura sobre nutrición, programas de acondicionamiento físico, entre otros. La sucursal Noruega del Instituto SAS, ofrece a sus trabajadores clases de meditación y tienen un salón para meditación en las oficinas. Las personas también reciben ayuda médica, alimentos saludables y otros servicios para fomentar su buen bienestar. La compañía Danesa Energimidt, les ofrece a sus trabajadores un programa de eficiencia personal, el cual les provee herramientas para organizar su trabajo y sus vidas privadas en una mejor vía. El curso se ha creado para evitar el estrés y ayudar a conseguir un mejor equilibrio de vida.

Soporte a las familias de los trabajadores: las empresas que permiten a las personas la flexibilidad necesaria para atender a sus familias, demuestran un alto sentido de preocupación que puede llegar muy lejos para fomentar la lealtad a largo plazo.

Estos son algunos ejemplos de cómo las mejores empresas trabajan con su personal, en los derechos de los miembros de la familia: Accenture, una firma transnacional de consultoría gerencial, ha creado el Sistema amigo de Maternidad que le permite a las madres primerizas que toman su licencia de maternidad, aprender de las compañeras de trabajo que han experimentado las tres fases de la licencia de maternidad: la preparación para salir y tratar el embarazo, el periodo de la licencia de maternidad y la preparación para volver al trabajo. Techniker Krankenkasse, el administrador de uno de los mayores fondos de atención de salud en Alemania, permite a los empleados prolongar su permiso de maternidad hasta por cuatro años después del final de la licencia legal, con la garantía de que su trabajo permanecerá cuando vuelvan. Mientras están en licencia, las madres son libres de participar en el programa de desarrollo profesional y personal de

²⁰ Para mayor información ver: www.activia.es.

la empresa. También se apoya a las familias mediante el pago de un bono mensual a las personas con niños menores de 18 años. Los trabajadores de Danube Hotel-Etriebsgesellschaft/Hotel Intercontinental, pueden tomar tres comidas gratis por día en la cafetería y sus amigos y familiares reciben descuentos en la cadena en el ámbito internacional. SBK Siemens-Betriebskrankenkasse, un proveedor alemán de seguros de vida, apoya a los hijos de los trabajadores proporcionándoles tutoría para las tareas, niñeras, guarderías, comprobaciones psicológicas y asesoramiento para los niños. De vuelta al 2006, Deloitte and Touche en Irlanda, sucursal de la más grande firma en el mundo de servicios profesionales, lanzó una iniciativa llamada “Mujeres en el sitio de trabajo”, para identificar los temas relevantes en las carreras profesionales de las mujeres para retenerlas en la empresa. Después de todo, los gerentes conocen que el 60% de las nuevas contrataciones son mujeres y la investigación ha demostrado que la diversidad de género mejora la toma de decisiones y el rendimiento empresarial. Pero después de darse cuenta de que todos los empleados de la empresa podrían utilizar mejor el equilibrio trabajo-vida, incluidos los hombres, el nombre del programa fue cambiado a “carrera de vida”. Desde su lanzamiento, este programa ha traído consigo nuevas opciones semanales de trabajo, trabajo en casa, aumento de la licencia de paternidad y un retorno gradual a trabajar para que las madres puedan pasar del 50% al 100% del programa de trabajo en el curso de dos meses. La compañía también ha incrementado el tiempo libre para los empleados que se casan. SMA Solar Technology AG, permite a las nuevas madres seleccionar las horas de trabajo y mantiene alianzas con una guardería local. La empresa también tiene un servicio de niñera interna para cuidado de los niños de los empleados. Nueve de cada diez mujeres que tienen un bebé regresan a trabajar a SMA dentro de un año.

Apoyo en momentos de necesidad. En la entrevista del *Trust index survey*© se les pregunta a los trabajadores, “¿Qué es lo especial para que su empresa sea un excelente sitio para trabajar?”. En la respuesta, muchos trabajadores seleccionan cómo su empresa les da soporte en caso de accidentes, enfermedades y crisis personales. Formal o informalmente, estas prácticas pueden tener un tremendo impacto en los trabajadores, en la dimensión de respeto y confianza. La compañía danesa de seguros Alka Forsikring, ha establecido una red de colegas, un grupo de empleados que son particularmente de la confianza de todos, que se hacen disponibles para cualquiera que necesite consejo o ayuda. Este grupo también sirve como puente para expertos externos que pueden ofrecer más apoyo.

DIS, una compañía alemana de contratación y dotación de personal, que recientemente se asoció con el instituto Fürstenberg cuyo objetivo es la asesoría a trabajadores en tiempos de necesidad, paga el costo total de estos servicios, que busca ayudarle a sus trabajadores a gerenciar a sus colaboradores, en problemas profesionales y de salud. El servicio está también disponible para los miembros de sus familias. Fater, un fabricante italiano de pañales y otros productos para la salud, permite a las personas solicitar un préstamo de hasta 2000 euros, en caso de dificultades financieras y pagarlos en cuotas mensuales, descontándolos por nómina. La gente de Fater, puede también tomar tiempo libre para atender a los familiares enfermos y tiene un fondo de solidaridad, fundado por los trabajadores con apoyo financiero de la empresa, para apoyarlos financieramente, en lo que concierna a los gastos relacionados con la salud. El noventa y ocho por ciento (98%) de los empleados de la empresa afirmaron en la encuesta Trust Index ©, “La gestión muestra un sincero interés en mí, como persona, no sólo un empleado”. Techniker Krankenkasse provee a sus trabajadores en caso de necesidades un avance sobre su salario. Además, pueden ausentarse hasta por seis meses para cuidar a familiares o niños enfermos y hay consultores disponibles para ayudarlos en tiempos difíciles.

Apoyo a la flexibilidad. Una clave para promocionar el balance entre el trabajo y la vida personal, es darle a las personas flexibilidad en los horarios de trabajo, beneficios y que el trabajo sea parte de sus vidas. Tandberg anima a sus trabajadores a que trabajen en sus casas y utilicen la tecnología de video conferencia. Las telecomunicaciones no sólo incrementan la flexibilidad en el trabajo, sino que también ayudan a la misión de la empresa con respecto al mejoramiento del medio ambiente. Esta empresa, ha comprado carros eléctricos para que los trabajadores los utilicen para atender las reuniones fuera del sitio de trabajo. En Sigmar, una compañía de reclutamiento de personal irlandesa, los trabajadores tiene reemplazos en caso de ausencia. Esto les hace la vida más fácil y les da a los clientes la oportunidad de tener más de una persona con quien contar. Hewlett-Packard en Austria, ha introducido cálculos que ponen en valor absoluto los beneficios no monetarios, permitiendo a los trabajadores personalizar su paquete de beneficios acorde a sus necesidades específicas. En SBK Siemens-Betriebskrankenkasse, una vez que un trabajador tiene más de 50 horas de horas extras, es presionado (a) a reducirlas o a tomar un compensatorio. Con esta medida, la compañía asegura que su gente no se sature de trabajo. Every utiliza en SMA una tecnología solar que maneja una cuenta de tiempo flexible, que permite a los trabajadores tomar tiempo

libre en los periodos de intenso trabajo. La compañía ha puesto en marcha una fuerza de trabajo flexible para asegurarle a la gente tomar el tiempo que necesiten. NetApp le permite a la gente, que se tomen un año sabático por razones personales. Un trabajador utilizó este tiempo para alcanzar su sueño de navegar por tres meses en un velero por sitios históricos y otro se tomó todo el año para ir a esquiar por todo el mundo. La compañía escribió en el “*Culture audit*” ©: “A la fecha, no se ha negado ninguna propuesta”. Danone en el Reino Unido, la subsidiaria de la compañía transnacional de alimentos, tiene un programa denominado “¿Se atreve a soñar?”, que está estructurado alrededor del concepto de un comportamiento alentador y gratificante, dividido en tres áreas: hacer, atreverse y soñar. Como parte de este programa, cada día, Danone le entrega a cada empleado una “nube de sueños”, que es una pedazo de papel en donde pueden escribir su propio sueño. Este papel es enviado al “bote de los sueños”, que aparece en la oficina, para que todos lo vean. Después de cuatro semanas, cada cual vota por el sueño que se quiere que se haga realidad. El sueño de la persona que recibe más votos, es financiado y apoyado en su totalidad por la compañía. A través de este programa, una persona montó en bicicleta desde John O’Groats a Lands End, para recoger dinero para un hospital de niños; otro emprendió una peregrinación de dos meses de Francia a España; otro volvió a Vietnam para encontrar a su madre biológica y otro fue a ciudad del cabo en Sur África, para construir una casa en su municipio natal a través de hábitat para la humanidad. “Sin esta iniciativa de la compañía, es poco probable que alguno de ellos haya tenido la oportunidad de alcanzar sus sueños”.

♦ Imparcialidad

Esta dimensión según el *GPTW*, es percibida en los líderes de la empresa y su compromiso con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia, que se expresa en la realidad organizacional de las mejores empresas en prácticas excepcionales o políticas relacionadas con la compensación a los trabajadores.

“Estas prácticas deben ir acompañadas con la creación de un ambiente de continuo aprendizaje que brinde y desarrolle el liderazgo y emprendimiento en cada cual. Esto incluye una cultura de apertura, candor, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas, que permite ser más efectivos, eficientes y más competitivos, lo que

repercute en el mejoramiento de productos y servicios y el incremento de las ventas y mayor participación en el mercado. En este ambiente laboral es clave la actitud del gerente general, que debe dirigirse a inspirar y motivar a su gente para darle a cada cual oportunidades, a creer en sus ilimitadas capacidades y desarrollar en ellos una mentalidad de ganadores. Cuando esto falle, el gerente debe ayudarles a persistir, levantarse y pelear. Ellos deben siempre ser optimistas y comprender que detrás de cada inconveniente reside una gran oportunidad. El liderazgo es apoyar a los demás y aceptarlos como colegas y compañeros valiosos. Los asesinos en serie son la mediocridad y un pensamiento mecanicista. (Stavridis, 2009^a. p.55).

Un líder no debe aislarse en sí mismo o consultar con sólo una poca gente, más bien debe dar a cada persona en la organización la oportunidad de decirle personalmente cuáles son sus errores. Aunque esta práctica requiere de mucho tiempo, hay que darles a todos la oportunidad de enseñar y aprender. Por encima de todo, se les debe mantener plenamente consciente y alerta de lo que está sucediendo, compartiendo toda la información con todo el mundo. De esta manera, la gente se convierte en generadora de conocimiento y mucho más responsable. Toda información debe estar disponible para todos los trabajadores. Una de las claves es escuchar con atención, solicitándole a la gente que participen en la toma de decisiones de manera formal e informal.

Una crisis para un líder de las *GPTW*, es muy beneficiosa, porque obliga a encontrar las debilidades y mejorar en los ámbitos en que se piensa que se están haciendo las cosas bien. Una crisis le ayuda a la gente a racionalizar aún más los procesos y obliga a mejorar los productos y servicios. Por encima de todo, una crisis lleva a la gente en las organizaciones a encontrar nuevas formas creativas para satisfacer los retos futuros. La historia ha demostrado que una crisis ayuda a ser mejores.

Según Stavridis (2009b. p.55) los tres principales objetivos de un director ejecutivo, para mantener la dimensión de imparcialidad son: a) Tomar todas las medidas necesarias para no verse obligado a despedir personas, a pesar que el sector económico donde este la empresa esté en crisis, b) Desarrollar y enseñarle a la gente - especialmente a los más jóvenes -, sintiendo el placer y el orgullo de su crecimiento y sus logros, c) Influenciar a otros directores – gerentes de otras empresas pequeñas y medianas, a seguir el ejemplo de convertirse en mejores empresas (*GPTW*) con mejores profesionales.

Hay tres casos que ejemplifican las mejores prácticas en esta dimensión de imparcialidad (*European GPTW Magazine Spring 2009e*, P. 48 a 50):

SMA Solar Technology con sede en Alemania, una empresa que maneja lo relacionado con producción de energía eléctrica a partir de celdas fotovoltaicas, que tiene seis subsidiarias en el ámbito internacional, con aproximadamente 2.500 trabajadores. Sus trabajadores tienen la oportunidad de ser compensados en diferentes formas. Cada año, desde que la compañía fue fundada en 1981, paga en promedio el 16 % de las ganancias a los trabajadores por medio de bonos, independientemente de su descripción de trabajo. Entre el 2003 y el 2007, cada trabajador recibió en promedio el 15% del total de sus ingresos en este tipo de bonos. La compañía también contribuye generosamente en los planes de retiro por pensión, provee un fondo para la educación continuada y los trabajadores reciben un porcentaje adicional de su salario basado en un bono adicional por eficiencia, el cual se determina por factores tales como flexibilidad, confiabilidad, compromiso, capacidades técnicas, conocimiento, compromiso social, entre otros.

“Desde el comienzo, sus fundadores (que son todavía miembros de la junta directiva), tienen la opinión que el éxito de la compañía se debe a sus empleados y que en consecuencia se debe ser coherente con esto”. Por esto, asigna salarios y bonificaciones, con un alto nivel de equidad. En el 2008, la compañía absorbió aproximadamente 400 trabajadores temporales a tiempo completo. Aunque estos trabajadores no tenían técnicamente derecho a una bonificación, la empresa decidió reconocer sus esfuerzos de todas formas y les dio un bono completo.

Como otra medida para promover la equidad, SMA tiene un departamento de quejas, donde los empleados pueden ir, si sienten que su salario no es justo. También, provee un salario para acompañamiento, para ayudar a los gerentes a determinar apropiadamente los niveles de salario.

Cuando la compañía se volvió pública en junio de 2008, le entrego a todos los trabajadores (incluyendo a los temporales) la oportunidad de comprar acciones y les entrego un subsidio para esto. Aproximadamente el 70% de todos los trabajadores, tomaron la ventaja de este ofrecimiento. Se estima que más de 1200 trabajadores son ahora socios de SMA. Este es un anhelo de la compañía con continuo crecimiento de utilidades, “como resultado, hay un montón de dinero y no hay que temer que el presupuesto se reducirá. Somos capaces de pagar las cosas que no se podrían realizar

fácilmente en un entorno difícil”, escribieron algunos trabajadores contentos de SMA en el *Trust Index Survey* ©. (SMA, p.48 y 49).

FedEx Express de Bélgica e Italia, van más allá para asegurar que el pago de su gente sea equitativo, lo que comienza con un salario justo. Utilizan una herramienta de evaluación interna para determinar salarios apropiados para todos los cargos. El rango de pagos, está determinado entre el 80% a 120% de la mediana, determinada no solo por la industria de transporte de mercancías, sino por un conjunto de industrias que incluye la banca, las compañías aéreas y otros sectores. El uso de esta amplia gama de industrias, aumenta el salario promedio para la mayoría de las posiciones; los obreros son contratados con el 90% de la tasa de mercado y llegan a la tarifa completa después de 12 meses de servicio. La empresa también mantiene un salario justo para que la gente esté involucrada en todos los niveles en el establecimiento de la estructura salarial. Para esto, utiliza un proceso anual de revisión salarial para definir aumentos de sueldos y beneficios para el próximo año fiscal, en el que empleados y el consejo de trabajo les dan ideas a los directores ejecutivos. “Las ideas de los empleados se toman muy en serio” “Todo el mundo tiene una oportunidad para promover el cambio”, escribió un empleado en el *Trust Index Surrey*©.

Se maneja el concepto de pago como una forma de recompensar el desempeño. Los administradores obtienen incentivos salariales basados en objetivos individuales y de la empresa y los empleados en todos los niveles pueden recibir bonos a través del “F-Pool”, un presupuesto especial asignado para los gerentes para recompensar y retener a personas de alto rendimiento. La compañía también es rápida para ajustar sus políticas para asegurarse de que sean justas.

En 2007, puso en marcha un plan de reparto de utilidades diseñado para recompensar a los empleados, cuando un objetivo determinado se cumplía. Pero la empresa no hizo sus objetivos para el primer año en el que se puso en práctica el plan. Como resultado, los gerentes lo rediseñaron para proporcionar un porcentaje de la prima a pagar con base en la proporción de los objetivos logrados. (FedEx Express, p.50).

Microsoft, el fabricante mundial de software fue no solo el No.1 mejor sitio para trabajar en Europa para el 2009, sino también fue el finalista del premio GPTW “Yo soy una paga justa por el trabajo que hago”, para este año. Proporciona a los empleados una cuota de capital en la empresa a

través de un programa de acciones restringidas, para el que el 100% de la población de la empresa sea elegible. A todos los empleados nuevos se les ofrecen las acciones de Microsoft y todo el mundo tiene la oportunidad de ganar más acciones cada año en el curso de su evaluación de desempeño. También hay un plan de compra de acciones para empleados (Employee Stock Purchase Plan –ESPP-), a través del cual las personas pueden comprar hasta un 10% del valor de su salario en acciones por un 10 por ciento por debajo del precio de mercado. Para asegurar un pago justo entre divisiones, los gerentes desarrollan “reuniones de calibración”, en las cuales comparan las evaluaciones de los trabajadores con aquellos de otras áreas para asegurarse que los bonos se van a entregar de manera justa en toda la organización.

Microsoft, también realiza el estudio de referenciación de salarios, que excede al promedio de la industria y todos los trabajadores son elegibles para recibir un incentivo basado en los resultados individuales y de equipo. También se esfuerza por ir más allá de lo requerido por la ley cuando se trata de pagar las pensiones y otros beneficios. Microsoft Italia, por ejemplo, paga más de lo que el mandato de la ley nacional “*Trattamento di Fine Rapporto*”, en el plan de pensiones y permite a los empleados sacar los pagos por adelantado de esta cuenta. Más de la mitad de los empleados de la empresa participan en el plan. Además de la indemnización legal, Microsoft ofrece a las personas una serie de beneficios “marginales”, tales como seguros de vida y salud, el acceso a un centro de salud, bebidas gratis y vales de almuerzo, conexiones a Internet gratis en casa, tarjetas de combustible, entre otros. En Microsoft Italia, más del 80% de los empleados tienen acceso a un coche de empresa. Microsoft Grecia, en 2009 introdujo un subsidio de guardería para cubrir hasta el 40% del coste de la educación temprana para los niños de los empleados. “Microsoft realmente cuida a sus empleados como ningún otro”, escribió uno de los empleados. (Microsoft, p.50).

Según un estudio del GPTW de Alemania, liderado por su director Frank Hauser (2010), la firma de consultoría financiera en Noruega, se ha convertido en el jugador líder en esta industria. La compañía ha creado un entorno competitivo y gratificante en el cual entre el 34 al 60 % de los salarios de los trabajadores está determinado por algún tipo de bono. Las personas en ventas, por ejemplo, pueden ver sus resultados varias veces al día y la compañía es totalmente transparente sobre los resultados. Los empleados que superen sus metas pueden tomar sus bonos en forma de

tiempo libre. De hecho, “el consultor de la empresa con mejor desempeño está teniendo un día libre cada semana para estar en casa”.

En el 2006 (Hauser, 2010, p.51 y 52), el GPTW de Alemania se asoció con el Ministerio Federal Alemán de Trabajo y YouGovPsychonomics AG, una firma de investigación y consultoría, para desarrollar una investigación sobre el valor de la cultura de la satisfacción del empleado y el desempeño financiero de las empresas. El proyecto fue uno de los más grandes de su tipo jamás realizado. Tuvo tres objetivos principales: analizar el estado de la cultura corporativa, la calidad del trabajo y el compromiso de los empleados en una amplia gama de empresas en Alemania; evaluar el impacto de la cultura organizativa en el éxito de las empresas; y desarrollar conceptos para apoyar el desarrollo de una cultura de alto rendimiento.

En esta investigación, 314 empresas y organizaciones de 12 de los sectores industriales más importantes fueron escogidas al azar, con las empresas agrupadas en tres categorías de tamaño. Los empleados de las empresas participantes completaron el cuestionario que trabaja el *Great Place to Work® Trust Index Survey©*, para describir su experiencia de trabajo, mientras que un representante de gestión fue entrevistado acerca de cada uno del recurso humano de la empresa y de las políticas y prácticas de liderazgo, así como los indicadores de éxito financiero. En total, 37.151 empleados participaron en la encuesta. Los resultados de las empresas de la muestra se compararon con los de las 50 Mejores Empresas para Trabajar en Alemania en 2007.

Los hallazgos de este estudio fueron:

Entre las empresas alemanas en su conjunto, sólo la mitad de los empleados respecto de las diversas dimensiones del *GPTW* en sus organizaciones - incluyendo las habilidades de liderazgo, apoyan el desarrollo individual, la equidad y la orientación de equipo de manera positiva. Estas cifras son considerablemente mayores para las empresas en la lista de las 50 Mejores Compañías para trabajar en Alemania.

Los investigadores primero, observaron cómo el compromiso de los empleados puede ser influenciado positivamente. Los resultados mostraron que la cultura empresarial experimentada por ellos tenían un impacto excepcionalmente alto en su compromiso global ($r = 0,86$, $p < 0,01$). Aspectos de la cultura como, espíritu de equipo, camaradería y el aprecio que muestra, y el interés personal en los empleados tenían el mayor impacto.

Los investigadores también crearon un índice de éxito para definir el éxito financiero de las empresas, basado en el margen de EBIT (criterios cuantitativos) y una calificación de los beneficios en los últimos tres años en comparación dentro de la industria de la gestión (criterios cualitativos). Basándose en este índice mostraron que la cultura corporativa y compromiso de los empleados tiene una fuerte correlación con el éxito financiero de una empresa, sobre la base de una correlación estadísticamente significativa ($r = 0,32$ ($p < 0,01$)).

El análisis de regresión seleccionado que combina aspectos de la cultura corporativa –incluyendo orientación y compromiso de los empleados– puede representar hasta el 31% de la diferencia entre el éxito financiero y el no, de las empresas de éxito ($R^2 = 0,31$). Los impulsores clave aquí fueron la identificación de los empleados con la empresa, el equipo de orientación, el apoyo de carreras profesionales y la cooperación leal, así como la capacidad de la organización para el cambio. Entre estas áreas, la participación tiene una especial importancia como función de mediación.

Cuando se les pidió que calificaran la importancia de la dedicación de los empleados para la competitividad global de su empresa, el 95% de los directivos encuestados dijeron que lo consideraban muy importante o excepcionalmente importante. Pero frente a la pregunta ¿cuál es el factor más importante para la competitividad?; la respuesta en las empresas clasificadas como muy exitosas fue en la mayoría, de casi siempre el compromiso de los empleados es el factor de competitividad más importante, mientras que en las empresas con menos éxito la respuesta fue lo de menos importancia es el compromiso de los empleados y más bien se concentró en el precio de sus productos como el principal motor de la competitividad.

Cuando se les preguntó sobre cuáles eran los métodos más útiles de desarrollo positivo para una cultura de alto rendimiento, la encuesta de directores mostro entre útil y no útil: la adopción de mejores prácticas (84%); la creación de redes empresa (74%), estudios de investigación (73%) y seminarios (71%). En general, los datos de este estudio mostraron abrumadoramente que el desarrollo de un empleado más la cultura corporativa orientada, constituye una oportunidad muy importante para aumentar la de la competitividad de una empresa alemana. Esto se aplica a empresas de todos los tamaños y sectores - y muy probablemente también se aplica a las empresas de otros países.

♦ Orgullo

El desarrollo de esta dimensión depende de por lo menos seis aspectos fundamentales implementados como parte de los procesos de gestión humana de las empresas:

La gente adecuada: el primer paso es conseguir a la gente adecuada mostrándoles una empresa con un rostro siempre acogedor para todos, de modo que todas las personas se sientan bien con lo que hace la empresa y con lo que ellos van a hacer en ella.

Un examen mutuo: la excelente práctica de reclutamiento para el trabajo debe ir enfocada en dos direcciones, proporcionando tanto para la empresa como para el candidato la oportunidad de tener una idea de si las dos partes son un buen partido. En este sentido, el proceso de entrevista, por ejemplo, puede ser una forma valiosa, tanto para las empresas, como para los empleados potenciales, porque permite ubicar tanto al aspirante con los valores de la empresa y viceversa.

Información clara desde el comienzo: las GPTW, a menudo enfatizan en la bienvenida a los nuevos trabajadores, permitiendo con esto desde los primeros días dar claridad con respecto a las políticas y filosofía de la alta gerencia.

Una cálida bienvenida: una vez en el sitio de trabajo, las nuevas adquisiciones en una GPTW es recibido (a) como héroes.

Aprendizaje a la luz de frescas perspectivas: un importante paso en un proceso de enganche y de bienvenida de excelencia, es aprovechar la oportunidad de aprender lo que un nuevo empleado piensa acerca de la compañía.

Claridad en los valores, visión y misión empresarial: las declaraciones formales de los valores, de la visión o misión de una empresa puede proporcionar un espacio común para unir a los miembros de una organización, siempre y cuando se realicen actividades permanentes que los soporten y busquen que todos los procesos estén dirigidos por esos parámetros.

Cada año el GPTW, entrega un reconocimiento especial a las compañías ejemplo de excelencia en el manejo de estos seis aspectos. Tres compañías fueron nominadas para el premio “Esto no es solamente un trabajo”, entregado a aquellas compañías que inspiran a sus trabajadores a sentir que su trabajo y rol en la compañía tienen un valor y significado. (European GPTW Magazine Spring 2009f. P. 57 a 63):

En verano de 2007, se produjo el incendio forestal más voraz al sur de Grecia. Un equipo de voluntarios de Coca-Cola de Grecia e Italia viajó a la zona que rodeaba los incendios, utilizando los vehículos de la compañía para llevar 400.000 litros de agua, así como comida y ropa a las familias y al personal de servicios de emergencia. La compañía también organizó patrullas de vigilancia y ayudó a las autoridades locales a transportar gente. Este esfuerzo es una de las razones por la cuales en el 2008 (representado por las oficinas de Grecia e Italia) se ganaron el premio “Esto no es solamente un trabajo”. Como una de las más reconocidas marcas en el mundo y dominante en la participación en el Mercado, los empleados de Coca-Cola, están orgullosos que: “El nombre de nuestra compañía es un legado para nosotros y esto hace que nos esforcemos mas para preservar la lealtad y el amor de la gente por nuestros productos”, escribió uno de los trabajadores en el *Trust Index© Survey*.

Sin embargo, la gente de este fabricante de bebidas no descansa en sus laureles. De hecho, Coca-Cola ha recibido numerosos premios por sus iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE). Coca-Cola en Grecia, por ejemplo, fue honrado por el Secretario General de las Naciones Unidas Ban Ki-moon, para apoyar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, con la adhesión a un conjunto de diez principios comunes relativos a los derechos humanos, trabajo, medio ambiente, corrupción y otras áreas. También ha avanzado en iniciativas ambientalistas. La división de Grecia, es una de las pocas compañías que han participado en el índice de sostenibilidad del Dow Jones y la división italiana espera reducir su consumo de electricidad en un 8%, en parte con la instalación de un cogenerador de calor y una planta de electricidad en uno de sus locales, de tal manera que la planta reducirá las emisiones al por lo menos el 40%, en comparación con los niveles actuales de consumo.

Coca-Cola Italia lanzó su programa de educación “Agua para la vida”, para los colegios de noreste de Italia para la conservación del agua y está patrocinando dos días de evento, en el cual 400 personas participan unidas

para limpiar la orilla del río. También compró almohadas para el teatro público en Gaglianico; compró la dotación completa para los equipos de fútbol y voleibol local y donó los insumos para el colegio de enfermería. La compañía mantiene una fundación de caridad que le da soporte a un amplio rango de causas de educación, culturales y artísticas, así como olimpiadas especiales entre otros programas. El resultado de todos estos esfuerzos es claro: 100% de los empleados de Coca-Cola de Italia entrevistados con el Trust Index© Survey, estuvieron de acuerdo con las afirmaciones: “Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso” y “Estoy orgulloso de decirle a otros que trabajo aquí”. (Coca-Cola, p. 57).

Hilti Deutschland (p.58) es un fabricante de herramientas de construcción con sede en Alemania con aproximadamente 1.650 trabajadores. En el 2008 fue acreedora del premio “Nuestra jornada cultural”, la cual se utiliza para alinear a los trabajadores hacia una visión común. Este programa consta de una serie de actividades especialmente para los gerentes, pero también incluye trabajadores que no son gerentes destinados a llevar a la gente a pensar en cómo pueden trabajar juntos para alcanzar sus objetivos comunes. En el primer campamento a lo largo de la jornada, los participantes se centran en preguntas como ¿Cuál es nuestro objetivo común? y ¿Cómo queremos cooperar?. La segunda fase se centra en la cooperación y el desarrollo personal y la tercera parada es un *Pit Stop* que se centra en ir más lento con el fin de acelerar. El viaje está estructurado en torno a valores fundamentales de la empresa, que incluyen la integridad, la valentía de cambiar, trabajo en equipo y el alto compromiso. Estas jornadas demandan honestidad como pocas veces se ha visto en la mayoría de los lugares de trabajo. Al comienzo de cada nuevo equipo de campamento, en un medio día se realiza un ejercicio titulado confrontar los hechos brutales. Durante este ejercicio, los equipos se ponen de pie frente a un espejo a 2 ó 3 metros y con la ayuda de un moderador conocido como un *sherpa*²¹, señalan los obstáculos que les impiden realizar sus actividades con éxito.

Otra dimensión de la aproximación al desarrollo organizacional de Hilti, es lo que esta empresa denomina “Mister C” o “señor competición”. Para este programa tradicional de la empresa, uno de los *sherpas* se viste

²¹ Sherpa o sherpas son pobladores del Himalaya, que probablemente en los últimos 500 años migraron de la provincia china central Sichuan a las regiones central y sur del Himalaya. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Sherpa>). Por lo general sirven de guías para los excursionistas que van al Himalaya.

de zorro y aparece inesperadamente en las reuniones de equipo, en el lanzamiento de productos y otros eventos. “Llega de manera inesperada a estos eventos y se comunica de manera desafiante” escribe la compañía. “No se amilana de los empleados y se enfrenta con preguntas acerca de su estrategia creando así una saludable dosis de curiosidad”. “En otras ocasiones, como los auténticos sherpas, se visten como chamanes (intento de encarnar el espíritu de equipo) y aparece en situaciones en las que es importante reforzar el equipo en su camino. “Nuestra cultura es una jornada donde nosotros como compañía y los miembros continuamente nos desarrollamos”, escribe un empleado en la encuesta. “La compañía y el personal crecen, se cuidan unos a otros, lo que me da a mi trabajo propósito y satisfacción”. “En Hilti, los trabajadores ya no son solo un número”, escribió otro miembro del equipo de la empresa, “Tienes la sensación de que eres importante para la compañía y que vales más que su peso en oro”. (p. 58).

Microsoft genera una sensación de significado, para los empleados a través de su misión global para ayudar a la gente a desarrollar todo su potencial. Pero no es sólo por el diseño de software que la empresa pretende cambiar el mundo, sino también con innumerables programas de caridad. Microsoft Hellas en Grecia, le entrega a la gente hasta tres días pagos por año como voluntario para una organización benéfica o sin ánimo de lucro y dona \$17 por cada hora que la persona trabaja en estos temas. Contribuye con los empleados en las contribuciones caritativas por un dólar hasta \$12.000. La empresa también hace que sea fácil participar en: conexión de voluntarios, que es una herramienta en línea que ayuda a las personas a encontrar oportunidades que mejor se adapten a sus intereses, habilidades y disponibilidad. Microsoft ha ampliado sus esfuerzos para ir verde. Microsoft Finlandia, por ejemplo, ha forjado una alianza con la fundación internacional Wildlife (WWF), que ha desarrollado normas para una Oficina Verde, incluyen la reducción de residuos, la reduciendo del consumo de electricidad y el uso compartido del automóvil. Además de compartir un sentimiento de orgullo en la labor de beneficencia con la Fundación Gates, la más grande del mundo filantrópico, los empleados tienen relación con organizaciones de caridad por su propia cuenta. MS Hellas ha organizado un grupo de 200 voluntarios de las oficinas de Microsoft en toda la región para visitar el Instituto orfanato Hatzikiriakeio, donde se instalaron computadoras y entrenamiento a los niños, además de pintar las paredes y sembrar flores. La oficina también compro equipos para una escuela local, patrocino concursos para estudiantes, entre otros. Como comentó un empleado en la encuesta *Trust Index* ©, “Microsoft, tiene

una forma única de hacer que usted tenga un alto sentido de pertenencia y que los objetivos y los éxitos de la empresa sean en realidad los suyos” (p. 58).

♦ Camaradería²²

Cuando un equipo de trabajadores de SimCorp de Alemania, participó en la copa Chase Corporate Challenge, tuvieron un estilo característico; se vistieron con atuendos vikingos, como tributo a las costumbres de Escandinavia. Este tipo de diversión ha sido construida en la cultura de la división alemana de esta transnacional, fabricante de software para gerencia de inversión. Uno de los valores de la compañía es: “Estamos marcados por el entusiasmo y mejoramos juntos con integridad” (p.65). Los trabajadores se aseguran que el concepto de juntos sea una realidad desarrollando celebraciones y actividades de orientación de equipo, permanentemente. Los gerentes sénior han dado libertad para celebrar los éxitos de los equipos con actividades que a ellos se les ocurran. En el 2008 los equipos realizaron diferentes actividades: hicieron cabotaje, cocinaron sushi, mezclaron cocteles, jugaron bolos, fueron a carreras de *cart*, entre otros. El viaje anual (abierto a todos los trabajadores) incluye el ritual denominado *el tour of chambers*, en donde todos se visitan entre sí para comer pasa bocas y beber algunos tragos. El medio ambiente para trabajar, está diseñado para divertirse. Las nuevas oficinas de la compañía cuentan con un gran salón para el personal, con una terraza en el último piso, con mesa para futbolito, juegos de video, música y sillas confortables. Cada viernes, los trabajadores se reúnen en la sala del personal para participar en el evento de la cerveza de las cuatro para reírse juntos y celebrar los éxitos de la semana.

Las actividades de diversión son también desarrolladas para reforzar las metas corporativas. A mitad del 2008 de un largo proyecto, un equipo de SimCorp celebró una cumbre, en la que miembros del equipo fueron a escalar una montaña, para demostrar que podrían conquistar un pico, con el objetivo de sentirse motivados para la segunda parte del mismo. Cuando la compañía contrató recientemente a 1000 trabajadores, cada uno de ellos recibió una celebración sorpresa y un regalo de parte del presidente de la junta directiva. Cuando los trabajadores de la empresa salen para hacer un

²² En: European GPTW Magazine Spring 2009.

trabajo en otra división, se les celebra con un brindis de champaña o con una cena de despedida. Para mejorar el sentido de articulación entre las áreas internacionales, cada mayo, la regional de Alemania desafía a la sucursal de Bélgica a un partido de fútbol. La alta gerencia de ambas sucursales se involucra como jugadores e hinchas de los equipos. Ocasionalmente, miembros de las dos sucursales, se encuentran para realizar la carrera de karts, que también funciona como una sesión de entrenamiento, en la cual, es común que la familia también se mezcle. En el 2008, durante la copa oficial europea de fútbol, las oficinas abrieron tarde para que los trabajadores, sus esposas e hijos pudieran ver los juegos, que también no sólo son invitados a la fiesta de navidad sino que participan activamente en la planeación y la compra personalizada de los regalos para los niños. Los jubilados son invitados a la fiesta anual de verano y la familia de cada uno también fue invitada cuando se mudaron a la apertura de las nuevas oficinas. “A la empresa le gustan las fiestas, para el mantenimiento de un excelente ambiente de trabajo” “Existe un ambiente de trabajo en extremo cooperativo y amistoso” (p. 65).

Otro ejemplo importante para mencionar en esta dimensión de camaradería, es el de la oficina en Portugal de Cushman & Wakefield, donde los trabajadores en el 97% estuvieron de acuerdo con el sentimiento de que: “Este sitio para trabajar es amistoso”. El centro de esta camaradería gira alrededor de un tema común: el fútbol. Cuando el equipo nacional de fútbol portugués juega, durante la jornada laboral, el gerente general invita a todos los trabajadores a mirar el juego con él, en el área social de la empresa. Además, cada miércoles, después del trabajo, los trabajadores van a ver el juego de fútbol en un campo cercano. Cada año la oficina de C&W organiza el torneo de fútbol, en donde los equipos tanto de hombres como de mujeres de las diferentes sucursales en Europa van a jugar “de tú a tú”. La compañía financia los tiquetes y el alojamiento completo para los participantes. Pero no se trata de patear solamente un balón de fútbol. En el viaje del 2008 a Marruecos, la gente se divirtió también durante la jornada de trabajo. “Tenemos una compañía única y contagiosa, que nos hace parar el trabajo de cada cual y ayudar cada vez que vemos que uno de nosotros tiene un problema o dificultad, ya sea de tipo profesional o personal”, escribió un empleado de Cushman y Wakefield en la encuesta *GPTW* (p.66).

Trodat, con 97 años de edad, el fabricante austriaco de sellos automáticos y máquinas de grabado láser, cuenta con el trabajo en equipo como

parte de su filosofía. Los incentivos de cada persona se basan en parte en el rendimiento del equipo al cual pertenecen.

Para mantener a los equipos fuertes, los proyectos exitosos se celebran con frecuencia y la empresa ofrece premios especiales para los rendimientos sobresalientes de los equipos. Los empleados también mantienen asegurados los bonos, por la celebración de los nacimientos de otro niño, así como en caso de las jubilaciones, entre otras ocasiones. Trodat también alienta un sentido sano de la competencia: los empleados organizan regularmente torneos de fútbol de mesa, torneos de bolos, días de esquí y otras actividades como equipos de fútbol, caminatas, correr y hockey sobre hielo.

Las tonterías son comunes entre las mejores empresas para trabajar y esto se refleja en el alto porcentaje de los empleados que están de acuerdo con la declaración en el Trust Index © Survey: “Este es un lugar divertido para trabajar”. La camaradería se basa en divertirse en el trabajo, que a su vez conduce a una mayor sensación de entusiasmo, trabajo en equipo y una dedicación común a los objetivos comunes, todos los cuales son importantes para el éxito de la organización. Estos son algunos consejos de las 100 mejores, sobre cómo hacer que la diversión y el trabajo en equipo vayan de la mano (European Great Place to Work Magazine. Spring, 2009g):

¿Quieres jugar al juego del *egg roulette*? En este deporte, los administradores de Admiral *group* (empresa de seguros de vehículos) se turnan para seleccionar seis huevos de una caja (sólo cinco de los cuales están cocinados) y los van rompiendo contra sus cabezas hasta que alguien se le revienta el que no está cocinado. Tales acontecimientos extravagantes son comunes en la empresa, que tiene un Ministerio dedicado a la Diversión (MOF –Minister of fun-), que organiza actividades como: los Juegos Olímpicos de Wii –bledon [Nintendo], el “último Coro que quede”, los Juegos Olímpicos de Office, el día de “hable como un pirata”, entre otros eventos. Cada mes, el MOF se mueve a otro departamento de la empresa (Admiral group, p. 67).

Stretch, una empresa de consultoría con sede en Suecia, es el tipo de empresa donde la gente se viste con trajes típicos en la fiesta de caridad anual de la compañía y donde a menudo se reta a competir a las empresas a encuentros deportivos. Pero esto ha tenido un beneficio añadido al negocio: la empresa informa que sus clientes y competidores sienten mucho respeto por la compañía por su conciencia social, como resultado de trabajadores con alta IE (inteligencia emocional). (Stretch, p. 68).

Softonic.com, un sitio para descargar software con sede en Barcelona, fue clasificado en la lista de las mejores empresas para trabajar en España. Los empleados respondieron en un 96% de manera positiva a la declaración sobre la camaradería en el *Trust Index survey* ©. Las oficinas de la empresa disponen de salas de juego donde la gente se divierte y se relaja y los compañeros de trabajo publican las fotos de sus vacaciones en línea para que todos las puedan ver. Este sentido de la diversión y camaradería ha proporcionado un pegamento importante para el crecimiento de la empresa: “Si bien entiendo, que algunos trabajadores pueden estar preocupados de que perderemos nuestro sentido de familia cuando crezcamos, no creo que ese miedo se justifique”, escribió uno de los empleados en la encuesta de este año 2009. “El esfuerzo para mantener nuestra sentido de comunidad es impresionante” (Softonic.com, p.68).

Elica, un fabricante italiano de campanas de cocina, patrocinadores de la formación al aire libre, en los últimos tres años han incluido aventuras como *rafting*, orientación y esquí, así como otros viajes de aventuras como, viajes en velero a Croacia y escalada de montaña en Kiliminjaro. En 2008 la empresa incluso patrocina a un empleado a embarcarse en solitario por un lago en Bolivia. Los comentarios de los empleados de Elica en la encuesta del GPTW elogiaron la fuerza del equipo y la gran relación típica de una gran familia. (Elica, p. 68).

Umoe Consulting, una empresa de consultoría en inteligencia de negocios y tecnología con sede en Noruega, cuenta con un comité de empleados que organiza eventos sociales cada mes, que van desde el esquí a clases de cocina. La asistencia es alta y miembros del comité rota regularmente. El grupo primario del Comité Social es financiado por las contribuciones de la empresa y del personal y sus actividades incluyen karaoke, concursos, viajes de misterio, noches de casino, barbacoas y salidas. “Hemos logrado mantener una cultura positiva de unión, favorable a la familia, a pesar del crecimiento de 80 a 800 empleados en tan sólo ocho años”, escribió la empresa en su *Culture Audit* © (Umoe consulting, p.68).

Accenture de Irlanda, celebra un concurso anual de hornear, en el cual los individuos cocinan pasteles, galletas, postres, entre otros (la recaudación se destina a una causa benéfica) (Accenture, p.68).

Sigmar, la empresa de contratación de Irlanda, tiene competiciones regulares en Nintendo Wii y los premios para los ganadores son entradas para conciertos o una botella de champaña (Sigmar, p. 68).

Autisme Center Vestsjælland (ACV) organiza un proyecto anual de diversión para crear espíritu de equipo. En uno de los años, la tarea era crear una canción acerca de ACV: las tres mejores canciones fueron publicadas en el sitio web de la compañía y la canción ganadora se ha convertido en la música de espera para el sistema telefónico de la empresa (ACV, p.68).

En AECOM (antes Faber Maunsel), una empresa de gestión de ingeniería en el Reino Unido, los empleados compiten en paintball, bolos, caza del tesoro, golf, rugby, fútbol, baloncesto, squash, y otros juegos. AECOM también compite con otras empresas, a través de concursos de trabajo en equipo como el Desafío del ICE, en el que los estudiantes de ingeniería construyen balsas y puentes (Aecom, p. 68).

4.2.4 Indicador de ambiente laboral (IAL) del *GPTW*

En el tema de indicadores, que es clave para las respectivas mediciones de resultados, *GPTW* ha desarrollado un indicador que permite determinar, tanto para la empresa como para las áreas, el nivel de logro frente al ambiente laboral. Se trata del Indicador de Ambiente Laboral (IAL) (Suárez, 2009), que se obtiene a partir de la comparación de los resultados de la empresa y de sus áreas de trabajo, según el caso, con los que han obtenido las empresas restantes. La comparación deja valorar el nivel de logro de cada aspecto evaluado de acuerdo con una escala que empieza desde un puntaje excelente hasta uno crítico.

El IAL determina cual es el estadio del ambiente laboral, es decir, el nivel en que se encuentra la empresa en este punto. *GPTW* ha definido estos nueve estadios (Tabla 4.2). Cada dimensión, variable y subvariables, es valorada, comparando su calificación con la obtenida por las demás empresas evaluadas por *Great Place to Work® Institute*.

Tabla 4.2 Criterio de evaluación *GPTW Trust® Index®*

Valoración	Descripción
Excelente	Consenso excepcional, casi sin émulos en el país.
Muy alta	Consenso muy sobresaliente, pocas voces superado.
Alta	Consenso superior al habitual.
Media	Consenso en el rango habitual.
Baja	Cuestionamiento superior al habitual.
Muy baja	Cuestionamiento muy marcado, pocas veces superado.
Crítica	Cuestionamiento excepcional, casi sin pares en el país.
Atípicos	Descripción
	Consenso inusual.
	Cuestionamiento inusual.
Indecisión	Descripción
	Indecisión inusualmente elevada.
	Indecisión inusualmente baja.

Fuente. *Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.*

A manera de ejemplo, para entender cómo opera este indicador (IAL), se muestra a continuación los resultados de su aplicación en septiembre de 2008, en una empresa de servicio ubicada en la ciudad de Bogotá²³ (que en adelante se denominara –La Empresa de Servicio -LES-). La ficha técnica (Tabla 4.3) presentada en este estudio muestra una participación del total de trabajadores del 94,6% y el porcentaje de participación por área de trabajo:

²³ Por confidencialidad no se puede mencionar el nombre real.

Tabla 4.3 Ficha técnica de ambiente laboral en una empresa de servicios (LES)

UNIDAD	POBLACION OBJETIVO	ENCUESTAS RECIBIDAS	PARTICIPACION	MARGEN DE ERROR
DIRECCION GENERAL	269	250	92,9%	0,4%
DIRECCION DESARROLLO HUMANO	8	8	100%	0%
DIRECCION MERCADEO, ADMISIONES Y MATRÍCULA	28	28	100%	0%
DIRECCION TICS	25	21	84%	3,6%
SECRETARIA GENERAL	11	10	90,9%	3,1%
DIRECCION DE EXTENSIÓN Y PROYECCIÓN SOCIAL	13	12	92,3%	2,4%
DIRECCION DE FORMACIÓN	113	103	91,2%	0,9%
DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	14	12	85,7%	4,4%
DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE RECURSOS FÍSICOS	38	38	100%	0%
DIRECCIÓN DEL MEDIO UNIVERSITARIO	9	9	100%	0%
OTROS COLABORADORES DE DIRECCIÓN GENERAL	10	9	90%	3,6%
OTROS COLABORADORES DEL CONSEJO SUPERIOR	8	5	62,5%	18,8%
COLABORADORES SIN IDENTIFICAR ÁREA		7		
TOTAL	277	262	94,6%	
NIVEL DE CONFIABILIDAD	95%			
UMBRAL DE CONFIDENCIALIDAD	7 COLABORADORES			

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

Los resultados que arrojó la aplicación del *GPTW* desde el punto de vista de IAL, muestra en la Tabla 4.4, que cuatro de las dimensiones evaluadas se encuentran en una valoración media, que en consenso está en un rango habitual según la Tabla 4.2 y dos de las dimensiones en estadio bajo, en cuestionamiento superior al habitual según el este cuadro mencionado.

Tabla 4.4 GPTW® Trust Index® valoraciones y tendencias por dimensiones en LES

DIMENSION	ACEPTACION	Inc. /Ind ²⁴ .	VALORACION
CREDIBILIDAD	80%	14%	MEDIA
RESPETO	71%	20%	MEDIA
IMPARCIALIDAD	62%	25%	MEDIA
CAMARADERIA	68%	24%	MEDIA
ORGULLO	81%	15%	BAJA
GESTALT	77%	19%	BAJA

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

Al lado de estas dimensiones el GPTW evalúa el índice de retención o porcentaje de colaboradores que tienen una opinión favorable de la compensación o del desarrollo en la empresa o de los beneficios que esta ofrece, en este caso de ejemplo, el 85 % de los trabajadores de LES opinaron favorablemente en este aspecto, dando un nivel medio o normal (Tabla 4.5):

Tabla 4.5 GPTW® Trust Index® Índice de retención

ACEPTACION	Inc. /Ind.	VALORACION
85%	13%	MEDIA

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

De manera discriminada se evalúa también por cargo el índice de retención, lo que permite más adelante desarrollar planes de mejoramiento en torno a esta temática (Tabla 4.6):

Tabla 4.6 GPTW®TRUST INDEX® Índice de retención por nivel de cargo

SEGMENTO	ACEPTACION	Inc./Ind.	VALORACION
OPERADOR (14)	70%	21%	N.A
PROFESIONAL (36)	81%	17%	BAJA
PROFESORES (82)	82%	17%	MEDIA
ASISTENTE&RECEPCIONISTA (59)	88%	8%	MEDIA
COORDINADOR (26)	88%	12%	N.A.
AUXILIAR & CONDUCTOR (27)	89%	11%	N.A.
DIRECTIVOS (11)	91%	9%	N.A.
DIRECTORES (7)	100%	0%	N.A.
TOTAL LES (262)	85%	13%	MEDIA

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008).

²⁴ Inconformes e indecisos. En la escala Lickert, son las personas que le dan a la pregunta calificación de 3, en la cual el colaborador percibe inconsistencia en el aspecto considerado o se encuentra indeciso o apático.

El índice de confianza mide en promedio las dimensiones de credibilidad, respeto e imparcialidad. En este ejemplo la confianza crece cuando los líderes son percibidos como personas que comunican de forma clara las expectativas, reconocen el esfuerzo así como el trabajo adicional y además se preocupan porque los ascensos sean obtenidos por las personas más competentes (Tabla 4.7).

Tabla 4.7 GPTW® Trust Index® Índice de confianza

ACEPTACION	Inc. /Ind.	VALORACION	TENDENCIA
71%	19%	MEDIA	N.A.

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

El resumen que se presenta en la empresa tomada como ejemplo, se observa a continuación en la Tabla 4.8: Todas las siete (7) variables de la dimensión de credibilidad, están en un nivel de valoración media o en un rango habitual. Las variables de la dimensión respeto, se observan en un nivel de valoración media (4) y bajo (1). Todas las variables (4) de la dimensión imparcialidad se encontraron en nivel medio. Las tres variables de la dimensión orgullo, dos (2) resultaron en nivel bajo y una (1) en nivel medio. De las cuatro (4) variables de la dimensión de camaradería, tres (3) resultaron en nivel medio y una (1) en nivel bajo. La dimensión “gestalt”, indicador que independientemente de las cinco dimensiones del GPTW (Ramirez, 2008. p. 83) y de las preguntas con escala Lickert, se mide con dos preguntas abiertas, se encontró en nivel bajo.

Tabla 4.8 GPTW® Trust Index® Resumen de la valoración en LES

Great Place to Work ®	Trust Index ©	Valoración
Credibilidad	Información	Media
	Accesibilidad	Media
	Coordinación	Media
	Delegación	Media
	Visión	Media
	Confiabilidad	Media
	Honestidad	Media
Respeto	Desarrollo	Media
	Reconocimiento	Media
	Participación	Media
	Entorno de trabajo	Baja
	Vida Personal	Media
Imparcialidad	Equidad en el trato	Media

Tabla 4.8 GPTW® Trust Index® Resumen de la valoración en LES (Continuación)

	Ausencia de favoritismo	Media
	Justicia en el trato a las personas	Media
	Capacidad de apelación	Media
Orgullo	Orgullo por el trabajo personal	Baja
	Orgullo del equipo	Baja
	Orgullo de la empresa	Media
Camaradería	Fraternidad	Media
	Hospitalidad del lugar	Baja
	Hospitalidad de las personas	Media
	Sentido de equipo	Media
GESTALT		Baja

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

De este resumen de valoración se obtiene el Índice de Ambiente Laboral General para la empresa, en este caso de 71,1 mostrando una brecha frente a los niveles de referencia de 21,1 con una valoración del ambiente laboral en nivel insuficiente (Tabla 4.9).

Tabla 4.9 GPTW® TRUST INDEX® Gran resumen de la valoración en LES

Resumen de valoraciones	Cantidad
Excelente	0
Muy Alta	0
Alta	0
Media	19
Baja	5
Muy Baja	0
Crítica	0
Índice del Ambiente Laboral (IAL)	71,1
Brecha frente a la excelencia	21,1
Valoración del Ambiente Laboral	Insuficiente

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

Los resultados de cada empresa que se presenta al GPTW, se referencian con las mejores *rankeadas* en ese mismo año. Para el caso de LES, que se presentó a finales del 2008, sus resultados se compararon con las mejores para trabajar en Colombia en el año 2007, que se observan en la Tabla 4.10:

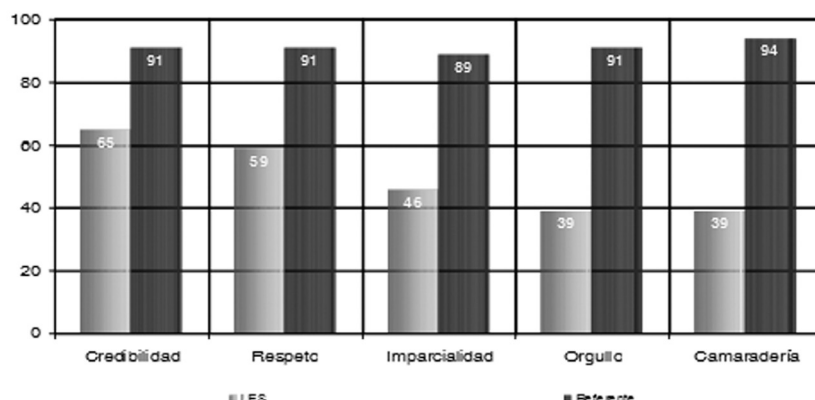
Tabla 4.10 GPTW® TRUST INDEX® Benchmarking report reference
-Las mejores empresas para trabajar en Colombia-

Las 10 Mejores para trabajar en Colombia -Edición 2007-	Sector económico	Colaboradores
1. Telefónica Móviles Colombia S.A.	Alta tecnología y telecomunicaciones	3.069
2. Suramericana de Seguros S.A.	Servicios financieros	1.547
3. Quala S.A.	Productos alimenticios	2.586
4. Colombiana Kimberly Colpapel S.A.	Industria madera y papel	3.025
5. C.I Wayuú Flowers S.A.	Agropecuario	135
6. Productos Roche S.A.	Química y farmacéutica	426
7. Suratep S.A.	Servicios financieros	756
8. Construcciones El Cóndor S.A.	Industria	608
9. F.S.C Ltda y Cia S.C.A McDonald's Colombia	Productos alimenticios	1.486
10. Yanbal de Colombia S.A.	Aseo y Belleza	1.238

Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

Con los resultados de las empresas clasificadas como excelentes, hay una comparación entre ellas. En el caso del ejemplo sobre el cual hemos venido trabajando se observa la comparación (Figura 4.3) entre los niveles de cada dimensión en LES vs Los niveles del referente: Credibilidad - 65 vs 91-, respeto -59 vs 91-, imparcialidad -46 vs 89-, orgullo -39 vs 91-, camaradería -39 vs 94-.

Figura 4.3. GPTW TRUST INDEX benchmarking report –comparación en tres dimensiones LES-



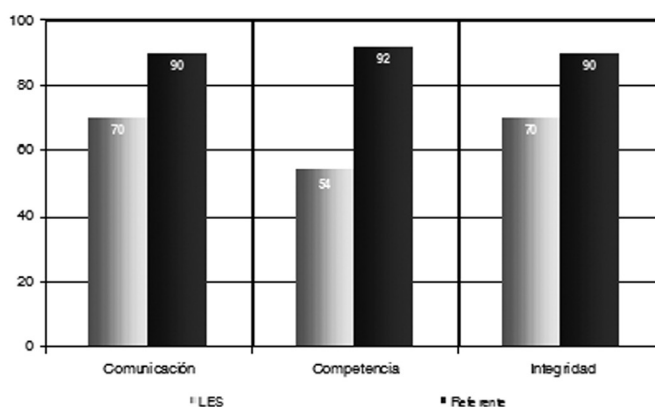
Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

El análisis que realiza el GPTW, presenta por cada dimensión anterior el resultado de las variables que las componen vs el referente de excelencia

de las mejores empresas para trabajar en Colombia, lo cual permite ver la brecha entre el nivel actual de la empresa vs el mejor referente.

En LES, en la dimensión credibilidad (Figura 4.4), los resultados de sus variables fueron: comunicación -70 vs 90-, competencia - 54 vs 92- e integridad -70 vs 90-.

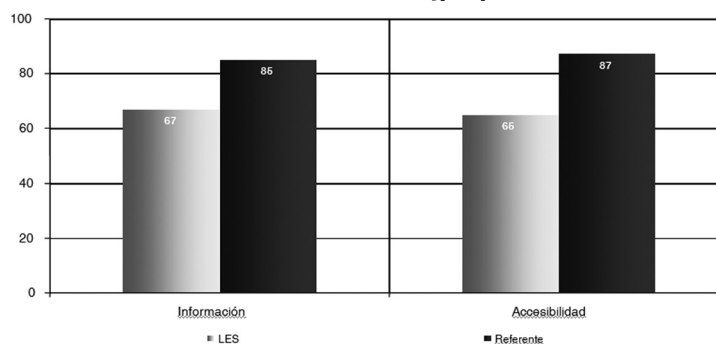
Figura 4.4. *GPTW Index Benchmarking report – dimensión credibilidad –*



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la variable comunicación (Figura 4.5), los resultados de sus subvariables fueron: información -67 vs 85- y accesibilidad - 65 vs 87-.

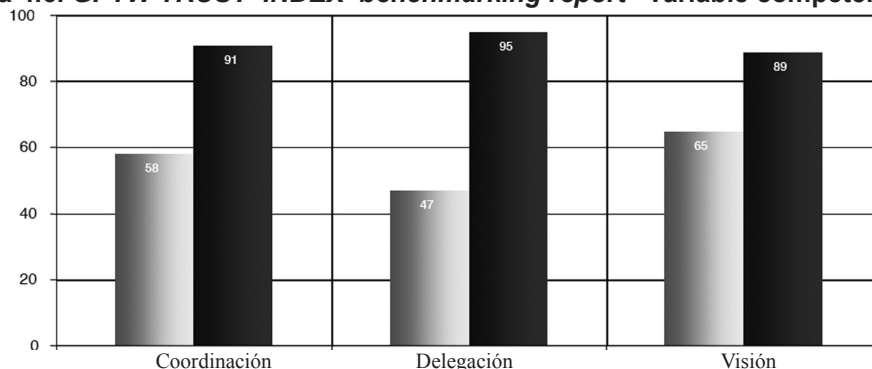
Figura 4.5. *GPTW TRUST INDEX benchmarking report -variable comunicación-*



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la variable competencia (Figura 4.6), los resultados de sus subvariables fueron: coordinación -58 vs 91-, delegación - 47 vs 95- y visión -65 vs 89-.

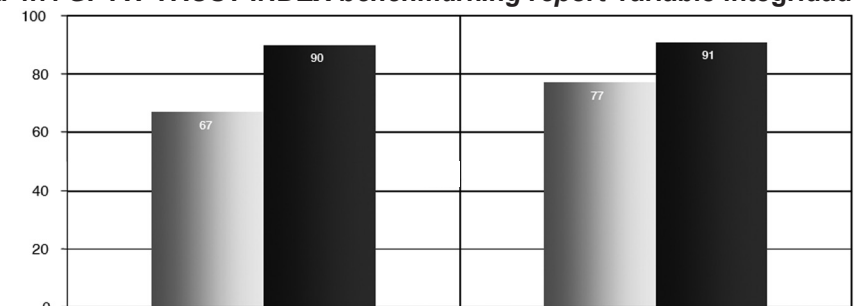
Figura 4.6. *GPTW TRUST INDEX benchmarking report –variable competencia-*



Fuente. Presentación del *GPTW* en LES (2008)

En la variable integridad (Figura 4.7), los resultados de sus subvariables fueron: confiabilidad -67 vs 90- y honestidad -77 vs 91-.

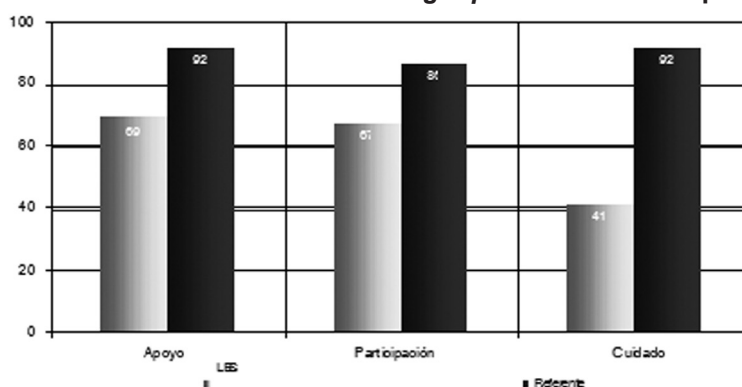
Figura 4.7. *GPTW TRUST INDEX benchmarking report-variable integridad-*



Fuente. Presentación del *GPTW* en LES (2008).

En la dimensión respeto (Figura 4.8), los resultados de sus variables fueron: apoyo -69 vs 92-, participación -67 vs 86- y cuidado -41 vs 92-.

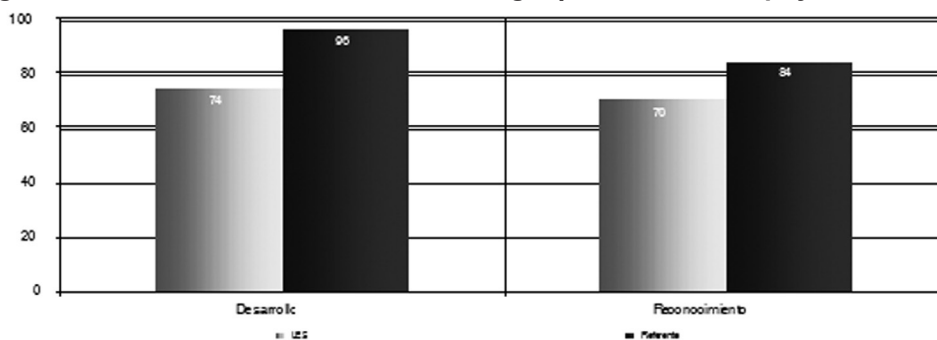
Figura4.8. *GPTW TRUST INDEX benchmarking report – variable respeto -*



Fuente. Presentación del *GPTW* en LES (2008)

A su vez, en la variable apoyo (Figura 4.9), los resultados de sus subvariables fueron: desarrollo -74 vs 96- y reconocimiento -70 vs 84- y la variable cuidado (Figura 4.10), los resultados de sus subvariables fueron: entorno de trabajo -31 vs 91- y vida personal -51 vs 92-.

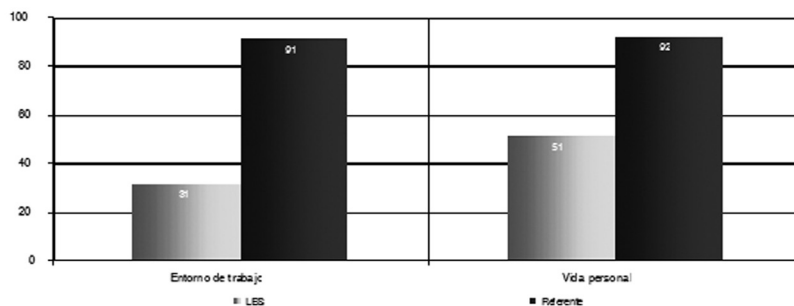
Figura 4.9 GPTW Trust Index benchmarking report – variable apoyo -



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la variable cuidado, las subvariables entorno de trabajo y vida personal, dieron como resultado, 31 vs 91 y 51 vs 92, respectivamente (Figura 4.10).

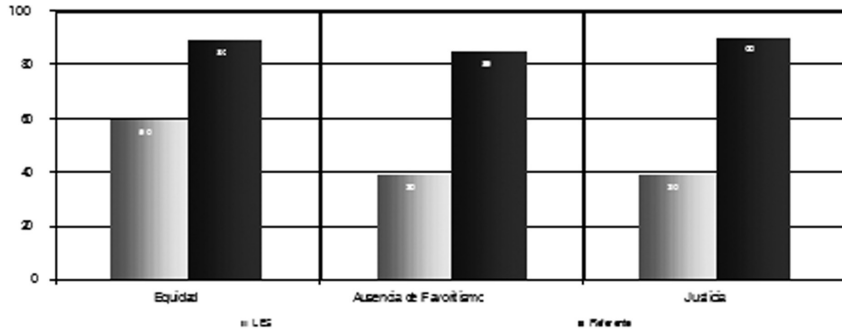
Figura 4.10 GPTW TRUST INDEX benchmarking report – variable cuidado



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la dimensión imparcialidad se analizan, tres variables: equidad, ausencia de favoritismo y justicia. Respectivamente los resultados en la universidad fueron (Figura 4.11): 59 vs 89, 39 vs 85 y 39 vs 90.

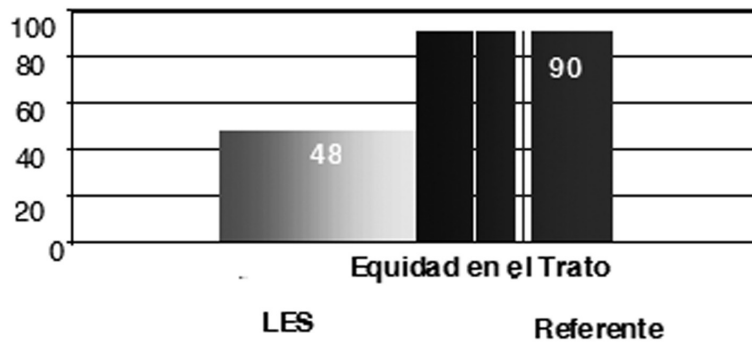
Figura 4.11 Great Place To Work® Trust Index© benchmarking report - dimensión imparcialidad -



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

A su vez la variable equidad en el trato, presentó frente al referente 90, 48 (Figura 4.12).

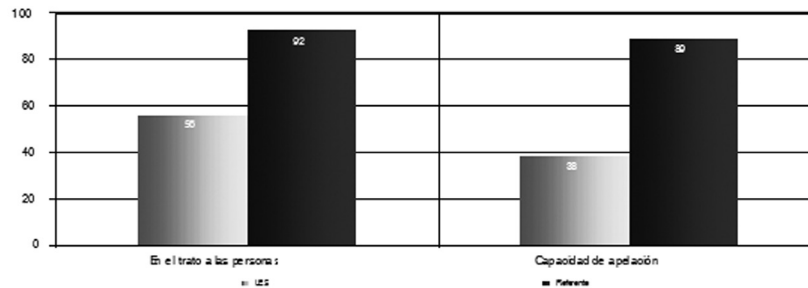
Figura 4.12 Great Place To Work® Trust Index© benchmarking report -variable equidad en el trato-



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

Los resultados de la variable justicia en el trato a las personas y capacidad de apelación tuvieron como resultado 56 vs 92 y 38 vs 89 respectivamente (Figura 4.13).

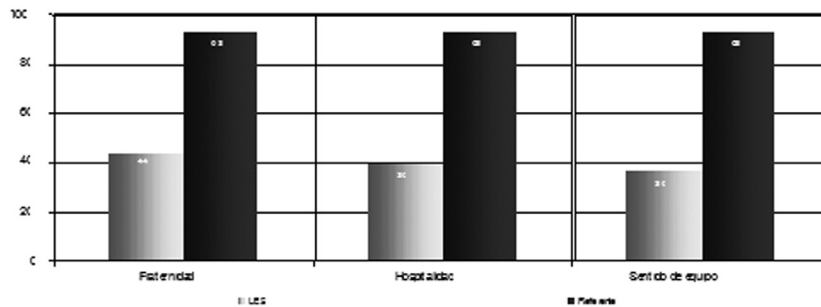
Figura 4.13 Great Place To Work® Trust Index© benchmarking report -variable justicia-



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la dimensión camaradería se evalúan las variables: fraternidad 44 vs 93, hospitalidad 39 vs 93 y sentido de grupo 36 vs 93 (Figura 4.14):

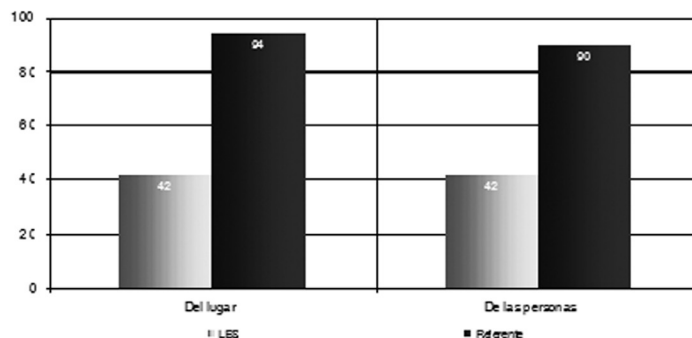
Figura 4.14 Great Place To Work® Trust Index© benchmarking report -dimensión camaradería-



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la variable hospitalidad se evidencian dos aspectos: hospitalidad del lugar de trabajo y de las personas. Respectivamente el resultado arrojado fue 42 vs 94 y 42 vs 90 (Figura 4.15).

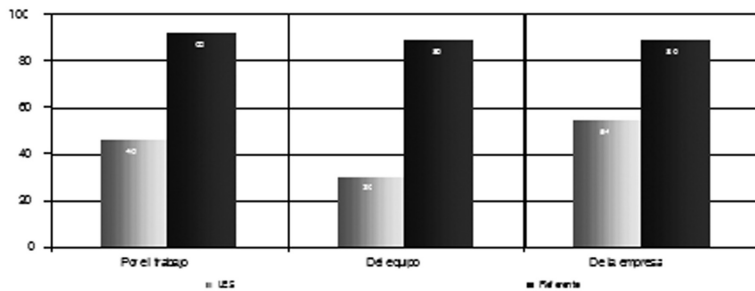
Figura 4.15 Great Place To Work® Trust Index© Benchmarking report -variable hospitalidad-



Fuente. Presentación del GPTW en LES (2008)

En la dimensión orgullo se evidencian los resultados en tres variables (Figura 4.16): orgullo por el trabajo 46 vs 92, orgullo por el equipo 30 vs 89 y orgullo de la empresa 54 vs 89.

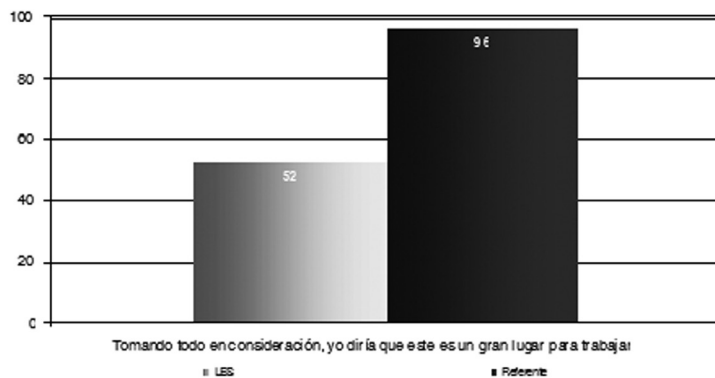
Figura 4.16 *Great Place To Work® Trust Index® benchmarking report* - dimensión orgullo -



Fuente. Presentación del *GPTW* en LES (2008)

Todas las dimensiones y variables en general se reúnen en el indicador “Gestalt” que indica que los trabajadores “se ven influenciados por su experiencia y debido a ello, se forman una impresión general” (Zenger y Folkman, 2008. P.114.), en este caso es la opinión de los trabajadores sobre su percepción “si la empresa donde trabaja es un gran lugar”. En la explicación del ejemplo, solo el 52% de los trabajadores perciben este aspecto frente al referente del 96% (Figura 4.17)

Figura 4.17 *Great Place To Work® Trust Index® benchmarking report* -indicador global GESTALT-



Fuente. Presentación del *GPTW* en LES (2008)

4.3 UNA MIRADA A LAS ACCIONES DE LAS 100 MEJORES EMPRESAS EN EUROPA.

Algunas de las mejores prácticas que se pueden extraer de la revista del *GPTW* Europeo son²⁵:

4.3.1 Ambiente laboral y desempeño de las empresas

Ellemann Knudsen (2009, p.15) indica que el *GPTW*, ha analizado una serie de indicadores para las 100 mejores empresas para trabajar en Europa y las compara con las 100 empresas que han tenido los más bajos resultados de acuerdo al *Trust Index*© Survey. Esta referenciación muestra que las 100 mejores empresas son consistentes en el mejoramiento frente a las 100 empresas con más bajos resultados, en una serie de áreas analizadas (Tabla 4.11):

Tabla 4.11 Indicadores para las 100 mejores empresas para trabajar en Europa

INDICADORES DE COMPARACION	LAS 100 MEJORES	LAS 100 CON BAJOS RESULTADOS
Gestalt (“Teniendo todo en cuenta, yo diría que esto es un gran lugar para trabajar”)	93%	54%
Cooperación de los trabajadores	89%	52%
Ausentismo por año	2,3%	3,9%
Horas de entrenamiento formal por año por trabajador	68	35
Solicitudes de empleo al año por miembros corrientes del personal	6,2%	3,2%
Porcentaje de rotación voluntaria de trabajadores	9%	9,2%
El crecimiento promedio de presentación de un nuevo producto dentro de los últimos tres años de parte del personal	95%	89%
Crecimiento en ganancias en el último año fiscal.	23%	13%

Fuente. Adaptado de *European GPTW Magazine Spring 2009*, Ellemann Knudsen (p.17).

Se observa que las 100 mejor “rankeadas” han crecido a un ritmo casi dos veces que las 100 con más bajo “*ranking*”. El ausentismo se ubica en un 70% más alto en las 100 más bajas y la 100 mejores reciben el doble de

solicitudes de empleo que las 100 más bajas. Las 100 mejores desarrollan mas nuevos productos, ofrecen más entrenamiento a sus trabajadores y experimentan menores índices de rotación voluntaria (la diferencia es mínima con las más bajas). Los 100 mejores sitios para trabajar en Europa manejan un incremento en las utilidades del 23% sobre el último año fiscal (2008), mientras que solamente han incrementado su personal en solo el 11% en promedio. Esto significa que las utilidades por trabajador durante los últimos 12 meses del 2008 tuvieron un incremento por encima del 10% (GPTW-Magazine-EU, Ellemann, 2009, p.17).

4.3.2 Algunas acciones que realizan las 100 mejores empresas para trabajar en Europa

Las mejores empresas para trabajar desarrollan los siguientes beneficios para sus trabajadores (European GPTW Magazine. Spring 2009) (Tabla 4.12):

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral *GPTW* europeas

NOMBRE DE LA EMPRESA	MEJORES PRÁCTICAS
3 STEP IT (p. 45)	Empresa finlandesa que alquila y administra hardware para otras empresas, los gerentes no dejan que cualquier hecho loable pase desapercibido. A los directivos de la empresa se le solicita que se le cuente al director general acerca de los logros de las personas para al personal “gracias” y el “empleado del mes “es reconocido con un bono para un fin de semana de spa para su familia en Naantali Spa, el más lujoso en Finlandia. (La compañía paga por la familia, porque cuando las personas trabajan duro, esto tiene un impacto en su vida familiar).
3M de Alemania (3M Deutschland, 3M ESPE, p.32).	Los empleados se reúnen todos los días de cinco a 15 minutos. Todos los individuos involucrados en cada división de fabricación deben asistir a esta reunión, incluyendo no sólo a gerentes, supervisores y planificadores, sino también mecánicos y trabajadores de mantenimiento eléctrico. El debate abierto se refiere a los planes del día, los acontecimientos importantes de mención y cualquier problema que se registran en Post-it® y se publican en un sitio visible (pared, papelógrafos, carteleras, puertas de vidrio) para el seguimiento. Estas reuniones diarias garantizan que los gerentes estén en el sitio cada día y que traten directamente los acontecimientos en lugar de trabajo.

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

	<p>Esto les permite conocer de cerca los problemas y hacer los ajustes a sus planes rápidamente. Esta práctica es una de tantas que ha ayudado a la compañía a ser una de las de más alto ranqueo en el GPTW. De hecho su cultura organizacional esta en el tope de las seleccionadas como las mejores para trabajar. El CEO, desde abril del 2005 hace mucho énfasis en la buena comunicación. Para ocasiones especiales, escribe memorandos o notas electrónicas directamente a cada trabajador y así como otros líderes practican una gerencia de <i>walking around</i>, que significa que acompaña a sus trabajadores en los puestos de trabajo y los anima a que realicen retroalimentaciones espontaneas. De la misma manera los gerentes realizan charlas con trabajadores en la cafetería de la empresa y en otros sitios casuales. Debido a que esta compañía tiene un gran número de trabajadores, utiliza regularmente el evento denominado “Diálogos en el sitio de trabajo”, en el cual cada gerente comparte los resultados, metas y estrategias de la compañía y responden a las preguntas de los empleados. Los trabajadores también pueden dar de manera anónima retroalimentación sobre los diferentes temas por medio de encuestas de opinión y todos los comentarios críticos se desglosan por departamento y discutidos en reuniones entre departamentos.</p> <p>Otro importante componente de toda la percepción de credibilidad en la gerencia, es permitirles a los trabajadores actuar con alto grado de libertad. A los investigadores y desarrolladores de productos, se les permite utilizar el 15 % de su tiempo para conseguir cualquier proyecto de su propia iniciativa. También se generan nuevas ideas por medio del “Think Tank” o grupos interdisciplinarios de personal de servicio al cliente y el departamento de mercadeo, quienes con lluvia y coordinación de ideas, las acopian de diferentes divisiones de trabajo.</p>
<p>ACCENT JOBS FOR PEOPLE en Bélgica (Accent Jobs for People, p. 46)</p>	<p>Permite a los empleados pasar hasta dos días por mes en formación, no sólo para su propio trabajo, sino también para el desarrollo personal. La empresa escribió en su Culture Audit © del 2008: “Si queremos crecer constantemente como empresa y no estancarnos, sino estar en continua evolución, es vital favorecer el aprendizaje permanente.</p>
<p>ACCENTURE (p.53, 54 y 55)</p>	<p>La firma de consultoría en gerencia maneja una red llamada “Accent on women” que ofrece apoyo y otros recursos a las empleadas y patrocina las celebraciones como el día Internacional de la Mujer. Igualmente conforma una red para trabajadoras lesbianas, homosexuales, bisexuales y transexuales (LGBT)²⁶ la cual busca</p>
	<p>proveer acompañamiento, reclutamiento y patrocinio a los eventos que realicen. También la red sirve como un simple punto de información para los gerentes sobre la comunidad LGBT.</p>
<p>ADOBE SYSTEMS en Alemania (p.45)</p>	<p>Tiene una revista mundial de periodicidad trimestral sin fines de lucro que comparte el programa por el cual las personas pueden ganar hasta el 15% de su salario bruto, la gente puede participar en el plan de compra de acciones que les permite hasta un 15% de descuento.</p>

²⁶ Lesbian, gay, bi-sexual, and transcender.

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

<p>ADMIRAL GROUP (p. 59).</p>	<p>Una compañía que administra ocho marcas de seguros de autos en el Reino Unido, permanentemente esta a la zaga de contratar empleados que sean amistosos, seguros, felices y serviciales. Con estas cualidades se facilita entregar un servicio de alta calidad a los clientes. Para mantener un suministro constante de gente apta para el servicio, la compañía tiene un proceso altamente desarrollado para realizar contrataciones. Todo comienza con una entrevista telefónica. “La capacidad de poder hablar y utilizar el teléfono es de vital importancia para el trabajo”, la empresa escribe (p. 59). Una vez contratados, deben pasar unas horas en diferentes departamentos para conocer lo que sucede allí y se emparejan con un compañero para mostrarles los detalles. Al término de su formación, los nuevos reclutas van a un pub local para celebrar con otros colegas. Como una parte clave del proceso, a todos los nuevos empleados se les pide describir por escrito con qué tipo de empresa les gustaría trabajar, las respuestas se envían en persona al gerente y consejero delegado Henry Engelhardt. Dentro de las tres primeras semanas, Engelhardt se reúne con todos los nuevos titulares para discutir los valores y la historia de la empresa. También presenta a todas las personas como una pieza de rompecabezas, como símbolo para recordarle a la gente que “para completar la imagen se necesitan todas las partes y cada parte es tan importante como la siguiente”. Las personas que han estado en Admiral durante muchos años todavía tienen su pieza del rompecabezas. Admiral Group es una de las muchas empresas que han aprendido que el despliegue de la alfombra roja para los nuevos (o potenciales) empleados pueden tener beneficios duraderos. Un eficaz reclutamiento, selección y proceso de orientación garantiza que en el momento en que alguien se haya unido a la empresa, se sienta con plenos derechos como miembros, con un alto nivel de confianza y comodidad desde el primer día.</p>
<p>ALKA FORSIKRING en Dinamarca (p. 59)</p>	<p>Como un enfoque alternativo, a menudo busca a personas que no encajan necesariamente en la cultura de la empresa, porque les gusta ser desafiado por nuevas personas y nuevos pensamientos.</p>
<p>ATP en Dinamarca (p. 30)</p>	<p>Ganadora del premio “Soy tratado como una persona” del GPTW en 2008 y nombrada por la revista Investment & Pension Europe como la mejor fundación pública europea de manejo de pensiones, es una institución sin ánimo de lucro semi pública, administradora de fondo de pensiones (p.38 y 39). Entre sus mejores prácticas están: Otorga permiso a los trabajadores para hacer cosas extravagantes dirigido al mejoramiento de la creatividad para la innovación de procesos y productos. En el momento en que el personal operativo va a un seminario fuera de la compañía en horas laborales, los directivos los reemplazan, de tal manera que no se interrumpe el trabajo de la línea de servicio o de producción. Partiendo del hecho que los empleados en equilibrio tienen más energía y confianza en sí mismos y son más eficaces, se desarrollan programas integrales de balance de vida, en los cuales se busca equilibrar la vida personal de los trabajadores con las labores ordinarias de la empresa. Se ayuda a las personas a reducir su estrés, por medio de los directores de formación y proveyendo tutores a los empleados. Incluso realizan un seguimiento del nivel de estrés dentro de la organización a través de una encuesta anual. Los trabajadores pueden tomar descanso durante el trabajo para hacer meditación. Tienen cafeterías que sirven comidas orgánicas y bebidas dietéticas y naturalmente balanceadas y sanas. Han eliminado de sus cafeterías las máquinas de soda. Ofrecimiento de cursos de cesación de fumar para ayudar a los empleados con hábitos no saludables.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

	<p>Dos veces por semana, las personas pueden llevar a casa una comida saludable y orgánica de la cafetería, como alternativa de reemplazo a la comida rápida como las pizzas o hamburguesas de restaurantes. Los trabajadores pueden establecer horarios flexibles y muchos de ellos trabajan en su casa. Cuando los hijos o nietos de los empleados están de vacaciones del colegio o la Universidad, se realizan programas especiales para vacaciones: La cafetería sirve menús especiales y se ofrecen una amplia gama de actividades de diversión. Los bonos de los gerentes están vinculados a los resultados de satisfacción de los empleados, a los indicadores de la empresa, a los informes sobre “la satisfacción del empleado” junto con la satisfacción del cliente y los resultados financieros.</p>
<p>BARING PARTNERS (p. 60)</p>	<p>A los (as) candidatos (as) se les ofrece la oportunidad de hablar francamente con los que serán sus compañeros en el trabajo, para obtener ideas de fuera de la “cadena de mando”. La compañía también ha introducido un proceso mediante el cual todas las candidatas tienen la seguridad de la reunión al menos con otra mujer durante el proceso de contratación.</p>
<p>BEAVERBROOKS (p. 33, 46)</p>	<p>En esta cadena de joyería del Reino Unido, los gerentes tienen diferentes acercamientos con su gente. En 2008, la compañía desarrolló 15 diferentes grupos focales donde los líderes se sentaban con sus trabajadores de diferentes áreas de trabajo y los invitaban a discutir cualquier tema que tuvieran en mente. Ha mejorado las competencias de las personas por medio de ranqueo, lo que le ha dado buenos resultados, gracias al programa de desarrollo gerencial de la compañía. De hecho, todos los cargos gerenciales los ocupan personas que se han desarrollado desde ese programa.</p>
<p>BRISTOL-MYERS SQUIBB (p. 30)</p>	<p>Manejo de alto nivel de honestidad y transparencia de parte de alta gerencia es el eje central de estas empresas de en Grecia. Los gerentes se reúnen con frecuencia y comunican con claridad la lógica del negocio en el caso de despidos. El Director General responde a las preguntas de los empleados con honestidad y enfrenta con fundamento permanentemente los rumores que circulan entre los personas sobre sucesos de la compañía. Las acciones gerenciales se dirigen a mantener la moral alta y la actitud ganadora de los trabajadores. Se utiliza teleconferencias de uso global y local, video conferencias, boletines internos, así como foros de mensajes, un sitio web, correo electrónico, intranet y reuniones con la comunidad de los sitios de ubicación de las empresas para mantener informadas a los trabajadores como a las personas del entorno. Los empleados pueden también participar en los almuerzos con sus jefes de departamento o con el Gerente General. Varias veces al año (dos o tres), las compañías tienen días especiales donde se ubica una semana para realizar reuniones para directivos con trabajadores seleccionados por su desempeño ejemplar, para examinar de nuevo el negocio de la compañía y la estrategia de producto. Se utilizan equipos inter áreas de tal manera que se involucren sus empleados y compartan experiencias diferentes. En conjunto, estos canales permiten que los líderes se comuniquen continuamente aclarando el sentido de la visión, los valores y la cultura, mientras que también proporciona la dirección y generación de entusiasmo en los trabajadores.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

<p>BOER & CROON (p. 61)</p>	<p>Cada mes esta empresa de finanzas corporativas y asesorías, en los Países Bajos, organiza una Jornada de inspiración, donde las personas se estimulan mutuamente a hablar sobre los proyectos en curso, historias personales y las evaluaciones positivas de clientes. Al final del año, la empresa entrega a los empleados un álbum de fotos de los “días de inspiración” y otros eventos de la empresa. La compañía también utiliza la “rosa de los vientos” que muestra las direcciones norte, sur, este y oeste como un símbolo de inspiración y desarrollo personal. Cada empleado define su propio plan de pasión personal basado en este icono. Comienzan en el Oriente mediante la definición de “Lo que realmente queremos ser. Se trata de la sabiduría, la creación, la reflexión y la autenticidad”, la compañía escribió en su culture Audit©. Mirar hacia el Sur, se dice que representa la colaboración y el liderazgo personal. El Norte representa el “Camino óptimo”, incluidos los sistemas y la ejecución y finalmente, llegan al oeste, que simboliza el impacto y los resultados. El plan de “personal Pasión” sirve como punto de partida para cada sesión de entrenamiento, evaluación, revisión, evaluación, celebración y actividades de desarrollo.</p>
<p>CAPGEMINI SD&M GERMANY (p.35)</p>	<p>Ha establecido el centro del dialogo, que cuenta con la intranet para conversaciones entre el presidente y los empleados. Para aumentar el valor del aprendizaje, sus respuestas van acompañadas de resúmenes con viñetas, gráfi-cos y otras ayudas.</p>
<p>CISCO (p. 32)</p>	<p>Cada año todos los empleados desayunan con el CEO, quien asiste vía teleconferencia y en donde se le puede hacer preguntas y escuchar sus respuestas. La empresa utiliza tecnología ampliamente para mantener informada a la gente. Se puso en funcionamiento un comité operativo con 22 prioridades para orientar a la empresa, que se pusieron en un panel de discusión en línea para que los empleados pudieran ofrecer sus ideas y explorar lo que podían hacer para ofrecer apoyo. La compañía también utiliza una de sus propios productos, “telepresencia”, que es una tele-conferencia que permite a los empleados organizar reuniones con colegas de todo el mundo. También se realizan encuestas y otras herramientas para el mejoramiento y facilitación de la comunicación instantánea. El intranet corporativo incluye reportajes, entrevistas especiales, formatos de multimedia tales como “webcasts y podcasts”. Aper-tura y honestidad en dos vías de comunicación, es una de las piedras angulares de la cultura de la empresa: “Fue fundada en un entorno de comunicación abierta, autonomía, integridad y confianza”. La empresa escribió en su Great Place to Work ® Culture Audit ©. “Estos valores se mantienen a la vanguardia de nuestra cultura y nuestras decisiones de negocios”.</p>
<p>CREATIV COMPANY (p.53)</p>	<p>Una empresa danesa que vende materiales de arte y otros bienes a particulares, escuelas e instituciones, decidió hace varios años que quería abrir un 10-15% de sus puestos a personas que por diferentes motivos no pueden tener un empleo a tiempo completo normal. Esta iniciativa tuvo como resultado un programa mediante el cual la empresa ofrece periódicamente capacitación en el sitio de trabajo y otorga empleo a las personas desempleadas. Hoy en día, el 16,7% de los empleados de la empresa son personas de rotación reducida, el porcentaje más alto entre los 100 mejores de Europa.</p>
<p>CSU TOTAL CARE (p. 53)</p>	<p>El proveedor Alemán de servicios de limpieza y seguridad, tiene más de 10.000 trabajadores, 25% de diferentes culturas y grupos étnicos (representando 60 nacionalidades). La compañía ha desarrollado una serie de programas para promover la diversidad en su fuerza de trabajo. 62 % de los trabajadores son mujeres y la compañía les ayuda con beneficios de cuidado para los niños, horas de trabajo flexibles y contratos de medio tiempo.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

	<p>Programación flexible y sitios de trabajo adecuados son también suministrados a los empleados adultos y a las personas discapacitadas (50% de los trabajadores son empleados adultos con más de 41 años). La empresa respeta en los trabajadores sus diferentes hábitos religiosos y presta su apoyo para la celebración del Ramadan, cuaresma u otras fiestas religiosas. También se ha creado equipos de personas con similares antecedentes étnicos y contrata traductores para que los empleados extranjeros puedan comunicar información importante. La compañía también participa en numerosas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial como: erradicación del analfabetismo, ayuda a los discapacitados, el acondicionamiento de los trabajadores extranjeros, la igualdad laboral y otras necesidades de su fuerza de trabajo.</p>
<p>CULTIVADOR (p. 47)</p>	<p>Es un proveedor de entrenamiento en gerencia con sede en Dinamarca, que invita a sus trabajadores a tomar los cursos que ellos seleccionen, cuando hay espacio y tiempo disponible, lo que reduce el costo de la formación interna.</p>
<p>DANONE (ps. 33, 45, 53, 59, 60)</p>	<p>Cuando esta empresa en el Reino Unido, parte de la compañía francesa de productos alimenticios, quiere hacer el cambio en cualquiera de sus políticas, los administradores utilizan cuestionarios y talleres para solicitar la opinión de los empleados. “Pusimos gráficos en las paredes que detallan lo que estamos buscando y pedimos comentarios pidiendo a los empleados poner post-it para expresar sus opiniones”, dice la compañía. Estos “encuentros de entrada” se basan en que los empleados se retiran de las reuniones para fabricar sus preguntas y enviarlas después dentro de un ambiente de fomento de honestidad y transparencia. También llevan a la gente a comer para darles las gracias por su trabajo, les compran flores, conforman equipos para jugar al golf y bolos, tanto durante el día como para eventos nocturnos. Estas actividades están abiertas a todos los empleados, administradores y gente de todos los niveles, incentivando con esto un alto sentido de camaradería. La empresa se une con Disabled Go, para trabajar y facilitar medidas prácticas que puedan adoptar los y las empleados (as) con discapacidad. A todos los que son entrevistados por parte de la empresa se les da una bolsa tejida reutilizable de obsequios con productos Danone, como agradecimiento y para recordarles que tienen “un descanso sano en el día” “Nos aseguramos de que a todos los candidatos se les responda en menos de 48 horas; que no se queden esperando en recepción al llegar y que obtengan la información de nosotros en menos de 24 horas -incluido el contrato, si son enganchados (as)”, dice la compañía. Danone hace hincapié que contrata a personas con humanismo, así como abiertas al cambio y entusiastas. Se buscan candidatos que demuestren “El respeto por los demás, la participación en la responsabilidad social y la comprensión de que una empresa no es sólo una entidad comercial, sino también con una responsabilidad con la comunidad en la que opera”. Los nuevos empleados de Danone tienen que correr alrededor de la oficina tratando de resolver pistas, mientras que conoce gente nueva y supera las barreras; “Nos gusta alentar a nuestros empleados y hacer saber a nuestros gerentes que divertirse está bien, así que los directores y la alta gerencia siempre están involucrados en los acontecimientos”, la compañía escribe.</p>
<p>DANUBE HOTEL- BETRIEBSGESELL SCHAFT/HOTEL INTERCONTINENT AL (p.54 y 55)</p>	<p>Realiza una regular celebración llamada “Celebrando las diferencias”, donde los trabajadores de diferentes países presentan sus antecedentes culturales a los colegas, adicionalmente la música y bailes autóctonos de sus países natales, entre otros.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

<p>DELOITTE & TOUCHE (p.53)</p>	<p>Tiene una "Política de dignidad en el trabajo" que dicta que la compañía se ocupará directamente de las denuncias de acoso laboral y sexual, la intimidación, el racismo y el comportamiento irrespetuoso.</p>
<p>DIAGEO (p. 61)</p>	<p>Que produce y distribuye muchas de las mejores de las bebidas alcohólicas conocidas del mundo (Guinness, Smirnoff, Cuervo, Johnnie Walker, Tanqueray), tiene una finalidad declarada:</p> <p>"celebrar la vida de cada día, en todas partes". Un mensaje claro a los empleados, que su trabajo es algo más que la venta de bebidas. Como Director Benet Slay ha dicho: "En su sentido más estricto, -Celebrando la vida de cada día-, en todas partes "evoca imágenes de descorchando botellas de champán, haciendo sonar las copas, o una celebración especial. Pero es más profundo que eso. La palabra más importante es que hay vida".</p> <p>Diageo también asegura estar orgulloso del trabajo de sus empleados, patrocinando una serie de programas para promover el consumo responsable de alcohol, incluido el "Know What's In It", una campaña que ha llegado a 750.000 estudiantes en Inglaterra, Escocia y Gales y un teatro-programa educativo basado sobre el abuso de alcohol llamado "Wasted", que ha llegado a más de 120.000 alumnos entre las edades de 10-14 años.</p>
<p>DOW CORNING (p. 46, 53, 54, 55)</p>	<p>Más del 98% de los gerentes se han desarrollado con los programas que desarrolla esta empresa de Bélgica. La empresa tiene su propia universidad con 3.100 cursos de formación y un amplio desarrollo del programa de carrera en el cual, para los empleados identificados con potencial de liderazgo, se les mantiene un plan detallado a largo plazo para su propio desarrollo. Estos futuros líderes reciben clases cada 12 a 18 meses de consultoría externa y como altos dirigentes internos. Al finalizar estos cursos, cada uno de estos empleados hace una presentación para el equipo ejecutivo, del cual recibe retroalimentación. Ha establecido también "las metas de diversidad" que están directamente vinculadas con la remuneración de incentivos de los ejecutivos. En términos del manejo de la diversidad y la equidad, la empresa tiene una red de mujeres para "reforzar y empoderar sus capacidades y contactos para facilitar el alcance de la misión de la empresa". Por medio de este programa, las mujeres se proveen entre sí, oportunidades de soporte y trabajo en red, seminarios y una plataforma de discusión en los temas del trabajo-vida. Las mujeres, hoy en día representan el 30% de todos los profesionales de Dow Corning, 31% como gerentes senior y 46% como ejecutivas corporativas en Estados Unidos en los más altos niveles decisorios, incluyendo la Directora general y la presidente Stephanie Burns, quien comenzó su carrera como química en 1983.</p>
<p>E.ON FUHRUNGSGESELLSCHAFTEN (p.47)</p>	<p>Una empresa distribuidora de energía con sede en Alemania, opera una academia de entrenamiento que enseña más de 90 cursos por año, que van de lo general en gestión hasta lo personal en desarrollo y resolución de conflictos. Las necesidades de aprendizaje de los individuos son evaluados durante un proceso de revisión anual.</p>
<p>FABER-MAUNSELL (p. 33)</p>	<p>Una división de una empresa de consultoría de ingeniería con más de 3.000 personas, se enteró que muchos de sus empleados más jóvenes no se inscribían en el programa de pensiones de la empresa porque sentían que el dinero se emplearía mejor en pagar sus préstamos estudiantiles. La empresa modificó su política para permitir que las contribuciones de pensión fueran directamente hacia los préstamos estudiantiles. (Faber-Maunsell, p.54 y 55).</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

	Además tiene un programa llamado “Dígale a Ken”, en el cual los trabajadores se comunican directamente con el CEO por correo electrónico, sugiriéndole mejoramientos. La mejor de estas propuestas es recompensada con premios como una semana en París con todos los gastos pagos.
EMC (p.53)	Esta sucursal Irlandesa del proveedor internacional de sistemas y servicios de gerencia de datos, inició un programa de trabajo de diversidad el año pasado con la celebración de comidas multiculturales en la cafetería de la empresa, seguido por el “Día de la diversidad” donde mostró danzas de todo el mundo, incluyendo salsa, tango y hip-hop.
EVERIS PORTUGAL (p. 33)	Una firma de consultoría que ayuda a las empresas a mejorar sus procesos de negocio, enfatiza que la transparencia total entre los trabajadores y gerentes, significa que toda la información debe ser compartida, ya sea negativa o positiva y pueden llevar sus preguntas y quejas directamente al Gerente general, quien las debe responder máximo a las 24 horas de ser recibidas.
FRØS HERREDS SPAREKASSE (p. 47)	Una cadena de bancos con sede en Dinamarca, ayuda a su gente a imaginarse su futuro a largo plazo mediante el desarrollo de planes a cinco años. También, los empleados reciben el curso llamado “Mastermind” que les ayuda a mejorar sus talentos y habilidades. Este programa también incluye formación para enseñar a las (os) cónyuges o parejas de los empleados, de cómo se les puede apoyar para alcanzar sus metas.
GOOGLE (p. 40, 53 y 54)	El gigante de la investigación basado en software, otro de los ganadores del premio del GPTW “Soy tratado como una persona” en 2008. Google dispone de una amplia gama de programas y beneficios diseñado para hacer que los “Googlers” ²⁷ se sientan apoyados y asistidos en cada paso. Antes de empezar a trabajar en cada “Nooglers” (Googlers nuevo) se le asigna un amigo, un compañero de equipo que le proporciona el apoyo necesario entre pares, durante cada turno. Los nuevos también son formalmente presentados en la empresa en el programa TGIF ²⁸ (Gracias a Google es Viernes), que son eventos y celebraciones ocasionales cada viernes, donde se les da la oportunidad de compartir algunos antecedentes acerca de sí mismos con sus compañeros de trabajo. Los Googlers también pueden tomar ventaja de innumerables ventajas y programas: cursos de idiomas gratis, masajes, cortes de pelo en el sitio, el fútbol de mesa, tenis de mesa, hockey al aire libre y juegos de video. Quizás el más famoso, es el que le ofrece a sus empleados de las tres comidas al día libres (de alta calidad), con menús a menudo propuestos por ellos (as) mismos (as). A menudo los trabajadores organizan clubes de libros y otras actividades. En Google Suiza, hay incluso un club de malabarismo que se reúne semanalmente. Toda la compañía también patrocina anualmente un viaje de esquí para todos los empleados en todo el mundo y una variedad de clubes y de redes para los trabajadores, incluyendo la de los homosexuales y lesbianas. Algunas de las oficinas europeas también patrocina en sus sedes los desfiles del orgullo homosexual.

²⁷ Empleados de Google.

²⁸ Thanks Google today is Friday.

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (*Continuación*)

<p>GRUNDFOS GERMANY (p.35)</p>	<p>Uno de los líderes mundiales en fabricación de bombas, ha desarrollado la base de datos denominada “iShare”, que anima los trabajadores a que suban sus sugerencias a la base central. El “premio a la mejor idea del año”, se le entrega a la sugerencia as inspirada. En 2008, introdujo también una nueva base de datos de entrenamiento llamada “Mi Grundfos”, dirigida a alinear los objetivos individuales de las personas a los de la compañía.</p>
<p>GRUPO VISUAL MS (p.35)</p>	<p>Una compañía española de telecomunicaciones, lanzo un blog como herramienta de comunicación. Cada trabajador puede poner cualquier cosa que ellos quieran en el sitio web, que incluye una función a través del cual la gente puede con-firmar que ha leído el mensaje. La compañía también tiene reuniones de junta abierta a la cual, cualquier empleado puede asistir.</p>
<p>IMPACTO (p. 34)</p>	<p>Una empresa con sede en el Reino Unido que ofrece capacitación en liderazgo al aire libre y otros servicios, ofrece la “El destornillador de Plata” otorgado por el error más destacado del año. El premio fue creado hace más de 25 años después que un consultor de rompió la hélice de un barco. El ganador de 2008 ganó por haber sido detenido en la aduana alemana por llevar a balas falsas utilizadas como apoyo en un proyecto de trabajo en equipo.</p>
<p>ING (p.53)</p>	<p>Apoya a los desempleados a volver a incor-porarse al mercado laboral a través de un programa llamado “Azubi50-Plus”. El nombre viene del hecho de que la empresa contrata a personas que están desempleadas y mayores de 50 años para lanzar su nueva carrera como aprendices o aprendices de ING.</p>
<p>ING-DIBA (p. 46)</p>	<p>Esta sucursal en Alemania, una división del Banco internacional de ahorro e inversión, permite a sus trabajadores tomar tiempo libre para tratar diferentes roles en la compañía. Esto no solamente ayuda a explorar nuevas posibilidades de carrera, sino también les presenta “el gran cuadro operacional” de la empresa. ING también tiene un programa de trabajo, en el cual las personas trabajan a “la sombra” de otras que están en diferentes departamentos, para obtener una visión de lo que hacen.</p>
<p>JONES LANG LASALLE (p. 33, 60)</p>	<p>En esta firma de servicios financieros y profesionales especializada en servicios inmobiliarios y gestión de inversiones, todos los directivos incluidos el Director Gerente, se sientan en un entorno de diseño abierto, trabajando bajo un mismo techo (y en una sola sede) con todos los demás empleados en la empresa. También se aprovecha el hecho de que la gente nueva tiene nuevas perspectivas. La compañía tiene reuniones “Bright Eyes”, en la que el equipo de Recursos Humanos se reúne con los nuevos empleados durante sus primeros tres a seis meses para ver cómo lo están haciendo y escuchar sus impresiones iniciales.</p>
<p>LIBERTY SEGUROS (p.61)</p>	<p>En 2007, un músico visitó esta filial portuguesa y enseñó a los empleados en cada piso una melodía con un instrumento. Aunque la mayoría nunca había tocado el instrumento antes, los empleados ensayaron sus piezas durante una hora, sin saber que lo mismo sucedía en los otros pisos. Finalmente, todos los empleados fueron invitados al auditorio, donde cada uno toco su melodía como parte de una orquesta completa. El CEO de la compañía había organizado este proyecto para mostrar a la gente el valor de tomar riesgos, aprender nuevas habilidades y para demostrar que trabajando en equipo, cada uno contribuía a un todo mayor.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

<p>LEROY MERLIN (p. 47, 53 y 54)</p>	<p>Esta cadena de origen francés de remodelación de viviendas y jardinería al por menor, dice que nunca ha invertido menos del 5% de sus ingresos en la formación durante los últimos 15 años. Leroy Merlin también tiene su propio instituto de formación, que capacita cerca de 12.000 alumnos internos por año y ofrece más de 300 productos de enseñanza. Más de 600 trabajadores son discapacitados, que equivale al 3,2% del total de trabajadores. La compañía también demuestra apreciación en el desarrollo de actividades filantrópicas, con un fondo especial destinado a ayudar a las familias para adaptar sus casas para sus hijos discapacitados.</p>
<p>MCDONALD'S (p. 47)</p>	<p>El director ejecutivo de esta cadena de comida rápida de Dinamarca, Kristian Scheef Madsen, comenzó a trabajar en el restaurante hace 19 años y ha ascendido en el ranking al primer puesto. La empresa tiene un sistema bien afinado para el mejoramiento del aseo personal para los empleados de primera línea para seguir a la próxima etapa. El programa de liderazgo de McDonald's es claro y establece un apoyo muy estructurado en cada paso hacia adelante en la carrera para ser gerente de un restaurante. Mucha gente joven tiene la primera oportunidad de estar en serio en McDonald's y responder con pasión y emoción.</p>
<p>MAGNA POWERTRAIN AG & CO KG (p.45)</p>	<p>La empresa austriaca fabricante de sistemas de propulsión para automóviles, ha desarrollado un plan de sugerencias que recompensa a las personas por sus grandes ideas hasta con un 20% de las ganancias o aumento de la eficiencia resultante de la propuesta, hasta un máximo de 15.000 €. También patrocina sugerencias, en la que el premio es un BMW valorado en € 45.000.</p>
<p>MARS INCORPORATED (p. 33, 45, 61)</p>	<p>Fundada en 1911, cuando Frank C. Mars, comenzó a fabricar y vender dulces de mantequilla, en Minneapolis. Hoy, la compañía se ha convertido en un productor global de todo, desde bebidas a alimentos para animales domésticos, operando en más de 79 países y todavía dirigida por los miembros de la familia Mars a través de un "Consejo de la Familia", que incluye a los descendientes de Frank Mars. A mediados de la década de 1970, los directivos de Mars desarrollaron cinco principios, hasta que los escribieron en la década de 1980, se han convertido en una parte central de la cultura de la empresa. "Estos valores, muy especiales son parte de nuestro patrimonio y son compartidos por todos los asociados de Mars", escribe la compañía. "Ellos son la piedra angular de nuestra cultura y proporciona un vínculo con nuestras tradiciones y un puente hacia el futuro". Los principios: calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y la libertad son tejidas en toda la organización. Por ejemplo, la compañía vincula sus iniciativas de participación social y verde, directamente con la política de los conceptos de reciprocidad y responsabilidad. Una de las aplicaciones de estos principios en la oficina de MARS en Bélgica, a los trabajadores se les permite tener un compañero de trabajo para almorzar en el casino de la empresa, siempre y cuando la persona sea un colega de otro departamento. El objetivo es animar a la gente a conocer a la gente de otras divisiones y aprender de otros puestos de trabajo. También ofrece a las personas un buen bono de hora normal que premia a las personas con hasta 10% de su salario base por llegar al trabajo antes de la hora de inicio oficial. El reconocimiento adecuado refuerza el sentido del trabajo en equipo y el concepto de propósito compartido.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

<p>MJØLNER INFORMÁTICS (p. 60)</p>	<p>En este desarrollador de software de negocios con sede en Dinamarca, se asignan mentores para la inducción de cada nuevo empleado en el proceso de seguridad de la empresa, para mostrarles lo básico de la oficina, como donde se toma café y donde está el fútbol de mesa, en general les ayudan a aclimatarse a su trabajo. Todos los nuevos empleados son invitados a un seminario de evaluación trimestral, donde se les pide que lleven sugerencias de cambios en la empresa.</p>
<p>NATIONAL INSTRUMENTS (p.45)</p>	<p>Realiza varios programas con el mejor empleado de la semana: administradores preparan el desayuno para los empleados, masajes gratis y un Nintendo Torneo de boxeo de Wii. Hay también entrega de premios en la que los empleados ganan distinciones como "Rookie del Año", "El Empleado Más Amigable" y "Sentimos que usted merece un premio".</p>
<p>NETDESIGN (p. 47)</p>	<p>Por medio de una fusión, esta red danesa casi duplicó su número de empleados. Para garantizar que este rápido crecimiento no se tradujera en niveles excesivos de burocracia, la empresa desarrollo nuevas políticas y todos los directores tomaron módulos de aprendizaje: "Básico de Gestión" y "La parte Difícil de los Líderes".</p>
<p>NETAPP (p.35, 54 y 55)</p>	<p>Compañías que es excelente en el uso de la tecnología para ayudarle a la gente a estar "unida". Es una firma de almacenamiento de datos con sede en el Silicon Valley en California. Tiene 12 oficinas en Europa y en el 2008 estuvo clasificada dentro de los ganadores de las 100 mejores compañías para trabajar en USA en la lista de la revista FORTUNE. Los trabajadores de las oficinas en Europa le presentan que es lo que está pensando, al Gerente General (CEO), Dan Armenhoven, sintonizando su podcast regular, anunciado como NTAP Radio. Una sección especial de estas conversaciones es la llamada, "Sus preguntas difíciles", en la que Warmenhoven responde a estas preguntas. Cada programa concluye con el "Cierre del pensamiento de Dan", en el cual Warmenhoven provee insumos sobre lo pertinente a los negocios de la jornada. La compañía también tiene a la mano, los flujos de las reuniones y los discursos de ejecutivos de todas las empresas, lo que permite producir reportes para entrenamiento, incluyendo los "Bytes de conocimiento", "Pregúntele a los expertos" y "herramientas y tecnología", lo cual asegura que cada uno en la compañía este pendiente de la velocidad de salida en los últimos productos y servicios. NetApp tiene un sitio de red social, que incluye anuncios con posibilidad de discusión para los empleados para comunicarse con los ejecutivos de NetApp - y entre sí. También anima a los trabajadores para mantener los blogs, proveyendo guía claras, de qué y como ellos deben escribir publicidad sobre los productos y servicios de la empresa. El grupo de ingeniería desarrolla su propio "wiki" con más de 23.000 páginas. Además "NetApp Workbench" es un portal Web que proporciona a los administradores un sitio único en el que pueden encontrar respuestas más comunes a sus preguntas sobre la gestión de la empresa. También ha desarrollado una comunidad llamada "Birds of a Feather", diseñado para ayudar a los empleados para compartir ideas afines, experiencias y suministrar apoyo entre sí. Actualmente hay dos de estos grupos: 1) LGBT para trabajadores homosexuales, lesbianas y transexuales y 2) mujeres ingenieras.</p>
<p>NOVENTUM (p. 33)</p>	<p>Firma de consultoría en telecomunicaciones con sede en Alemania, que maneja una filosofía de libro abierto. Todas las decisiones de la junta directiva, son documentadas en intranet y de libre acceso para cada cual, de tal manera que se pueden ver los estados financieros en cualquier momento. También les envía un boletín a las casas de sus 71 trabajadores, de tal manera que las familias conocen las actividades de la compañía.</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

<p>PENTASYS (p.46)</p>	<p>Proveedor de soluciones IT con sede en Múnich, invierte fuertemente en el desarrollo de los empleados: el 11% de los beneficios los dedica a la educación y programas de capacitación. Las necesidades de formación individuales y los planes se revisan dos veces al año y todo el mundo recibe € 250 para comprar libros o para cubrir otros costos para su desarrollo. Sin embargo, uno de los programas de formación más eficaces en Pentasys, que también es uno de los más rentables y que se ofrece dos veces al año, trata de una semana completa de talleres en los que los empleados desarrollan y ofrecen formación para sus colegas. Todos los talleres son propuestos por los mismos empleados, lo que asegura que una amplia gama de temas sean cubiertos.</p>
<p>PISCINES IDEALES (PI) (p.40)</p>	<p>Ganadora del premio “Soy tratado como una persona” del GPTW en el 2008. Firma griega que diseña, instala y realiza mantenimiento de piscinas. Hace que los trabajadores se sientan a gusto en la empresa, manejando el concepto de hacer parte de una familia y prestando todo el soporte necesario para cuidar de las familias de los trabajadores. Por ejemplo, los trabajadores que se casan reciben un salario mensual extra como bono. Las nuevas mamás, son equipadas con conexión de internet para ayudarles a hacer su trabajo desde su casa. Todas las navidades, PI organiza una fiesta para los niños de los trabajadores junto con un bazar de caridad de Navidad. También la empresa les entrega nuevos computadores a los hijos de los trabajadores cuando comienzan sus estudios en la universidad y ayuda a las personas con préstamos sin intereses y tiempo libre para hacer frente a dificultades personales. La alta gerencia de PI también garantiza que las personas alcancen sus intereses personales: Entrega 500 € a los empleados para tomar cursos de pintura, arte, idiomas extranjeros, artes marciales o cualquier otro hobby. Entrega a cada persona un viaje anual a un destino como Tailandia, China, o Jordania, las personas pueden traer a sus cónyuges con todos los gastos incluidos y facilita las deducciones por nómina durante todo el año para hacer esto posible. También demuestra un alto sentido en cuidar a los empleados dándoles su apoyo para mejorar su salud, proporcionando alimentos nutritivos y premiando a las personas con un día de descanso o incluso un viaje para dos personas por la pérdida del poder adquisitivo. Los empleados que dejan de fumar con éxito reciben un sueldo de bonificación. Siete días a la semana hay spa en la empresa y está a disposición no sólo de los empleados, sino también de sus familias, y las personas pueden tomar clases de tenis en la cancha de la empresa.</p>
<p>PHILLIPS (p. 46, 54, 55)</p>	<p>En esta sucursal de Austria, los empleados conforman “equipos de competencia”, grupos de personas con alto nivel de especialización en el conocimiento específico en las áreas donde trabajan, que conjuntamente trabajan para avanzar en el pensamiento, mientras que al mismo tiempo trabajan en la construcción de las competencias de sus compañeros de trabajo. Además les paga a los trabajadores que trabajan temas internacionales, así como a sus familiares, curso de lenguas extranjeras y maneja de varias maneras la diversidad cultural.</p>
<p>PRICEWATER-HOUSECOOPERS (p. 35, 47, 53, 54, 55, 60)</p>	<p>Esta sucursal en Irlanda viene desarrollando un programa denominado “Brainwaves,” una innovadora base de datos y foro, en donde se invita a los trabajadores a sugerir ideas y recomendaciones en todos los aspectos de los negocios de la empresa. A los y las empleados (as) más dedicados (as) se les denomina “Brainwaves champions” y han sido asignados de cada unidad de negocios de</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

	<p>acuerdo al seguimiento a sus sugerencias. Tiene también, un programa llamado “Lunch & Learn”, en el que los equipos están invitados a compartir una presentación con sus colegas acerca de su grupo, poniendo de relieve lo que hacen y cuáles son sus oportunidades y retos claves. Estas sesiones se registran y se presentan en la intranet, como aprendizaje y desarrollo de la empresa. Cuenta además, con una sala para oración en el sitio de trabajo, que puede ser utilizado por los empleados de cualquier fe religiosa, en cualquier momento del día. Para garantizar la equidad para las mujeres, ha creado un Consejo Consultivo de Género, un grupo internacional de mujeres líderes de las empresas que ofrecen asesoramiento sobre políticas relacionadas con la mejorar la equidad de género. La compañía tiene la red “Mujeres en PwC” que se reúne dos veces al año para compartir pensamientos e ideas para apoyar a las mujeres. Para ayudar a sus contrataciones internacionales, patrocina la totalidad del costo de las clases en la casa de inglés que son impartidos por profesores de un centro de idiomas especializado. Cada vez que un grupo de nuevos empleados entra a la compañía, se produce un folleto con fotos e información biográfica acerca de ellos, que se encuentran en una base de datos interna para ayudar a todo a reconocerlos por su nombre.</p>
<p>QLIKTECH (p. 45, 60)</p>	<p>De Alemania, fabricante de software analítico, ofrece el premio “Logros Excepcionales”, para reconocer de manera individual o a equipos que demuestren los valores de la compañía o que contribuyan directamente con sus actividades al cumplimiento de la misión. Los nuevos empleados son invitados a la sala de reuniones y eventos de la empresa para conocer a sus colegas antes de que comiencen sus trabajos. La compañía también proporciona mentores para contratar a los nuevos trabajadores quienes están al lado de ellos por un tiempo.</p>
<p>REAKTOR INNOVATIONS (p. 46, 60)</p>	<p>Los empleados de esta empresa de software de TI finlandesa, proponen en conjunto cursos de capacitación para cada cual. Estos cursos voluntarios suelen durar entre 1 a 3 días cada uno y a veces tienen lugar los fines de semana. Alrededor de dos tercios de los empleados suelen participar. También con frecuencia tienen paneles de discusión para compartir sus conocimientos entre sí y forman grupos de personas de todas las divisiones con funciones similares para compartir las mejores prácticas, tales como: “la presentación del grupo”, “el líder del equipo”, o “el grupo de gestión de proyectos”. El trabajo de formación interna en el sitio de trabajo, como las funciones cruzadas en función del aprendizaje o el trabajo con enfoque sectorial, es otra manera de construir habilidades en las personas, al mismo tiempo que se promueve la colaboración entre las divisiones. A los trabajadores también se les da acceso a la intranet de la empresa, donde pueden participar en charlas y debates interno.</p>
<p>SAP (p.35, 60)</p>	<p>De Alemania, la casa matriz del negocio internacional de fabricación de software, ha introducido el “Pre-Start-Portal”, un sitio interactivo de web que les provee a los nuevos empleados la visión de la cultura de la compañía, así como consejos útiles para adaptarse a ella. La compañía también utiliza video en línea con cobertura internacional, para difundir las noticias relacionadas, incluyendo las últimas noticias, reuniones, eventos, lanzamientos de productos, entre otras. La empresa acoge con satisfacción a los nuevos empleados con un “Porta de Pre-Inicio”, un sitio web interactivo creado para los nuevos empleados para que se contacten con sus compañeros de</p>

Tabla 4.12 Mejores prácticas en ambiente laboral GPTW europeas (Continuación)

	trabajo antes del primer día en el trabajo y para familiarizarse con las políticas, como por ejemplo el código de vestimenta.
SCHINDLERHOH KLAUS KOBJOLL (p.46, 60)	En este hotel con sede en Núremberg – Alemania, todos los empleados incluyendo a los gerentes sénior, están obligados a presentar al menos una sugerencia mensual para el mejoramiento continuo. Es una política para obligar a la gente para desafiar su status quo y evaluar continuamente cómo están haciendo su trabajo. Una vez el trabajador nuevo se contrata, la compañía hace una fiesta de bienvenida, a la cual se invita tanto a los familiares como a sus amigos.
SIGMAR (p. 45, 46, 54, 55)	Esta firma Irlandesa de reclutamiento de personal, que decidió enviar a sus trabajadores a Galway, como premio por su alto desempeño, a pesar de las dificultades económicas de la empresa. Según esta empresa “Los eventos sociales son grandes motivadores e invitan a construir el trabajo en equipo y la cooperación. La empresa aprecia este viaje sigue avanzando en este sentido a pesar del clima económico actual”. También realiza sus entrenamientos alrededor del concepto del programa de televisión de “El aprendiz”. De hecho contrato a un líder de negocios externo, para juzgar a tres equipos de empleados, en sus habilidades de negociación, compras y otras habilidades empresariales básicas, tales como obtener una tasa corporativa en un hotel o comprar seis rosas al más bajo precio. Tiene trabajadores de Polonia, Lituania, Australia y de otros países, se celebra periódicamente “Las noches de las diversidades” para festejarles el día de su tierra nativa.
SPARDA-BANK MÜNCHEN (p. 54 y 55)	Un banco de consumo con sede en Alemania, se enteró de que los empleados con más de 45 años estaban menos contentos con su lugar de trabajo que sus colegas más jóvenes. La compañía desarrolló un seguimiento para conocer de cerca las necesidades de los empleados de más edad y lanzó un programa de acondicionamiento físico diseñado específicamente para ellos.
STATKRAFT (p. 53)	La compañía líder de energía Noruega, tiene aproximadamente 3,000 empleados trabajando en 20 países y que continuamente tienen que desplazarse a ellos. Para esto, la compañía ofrece un curso denominado “Conciencia cultural y construyendo el puente cultural”.
TOMTEC IMAGING SYSTEMS (p.47)	El fabricante alemán de sistemas de ultrasonido e imagines medicas, toma el desarrollo de sus trabajadores muy seriamente: la compañía invierte más de 5.000 € por año por empleado en entrenamiento y ofrece una amplio rango de opciones, incluyendo desarrollo y acompañamiento al personal. Este enfoque está de acuerdo con dos de los valores fundamentales de la empresa: “La mejora continua” y “un trabajo significativo y el aprovechamiento de oportunidades para nuestros empleados”.
VECTOR INFORMATIK (p.45)	En esta empresa alemana de servicios de redes, la cultura se basa en el espíritu de equipo, por lo que los reconocimientos están enfocados al reconocimiento de los equipos para su funcionamiento y rara vez de manera individual. También fomenta la innovación y recompensa a las personas para promover las buenas ideas.
VITAE (p.60)	En esta empresa de contratación de personal en los Países Bajos, los solicitantes de empleo son tratados como pares desde el primer día. A las entrevistas de trabajo se les llama “el curso de las conversaciones”, que se concentran en la dirección hacia la cual el candidato espera ir. La empresa utiliza su propia comunidad web llamada Snipp’r, en donde los solicitantes de empleo pueden crear un “perfil de su pasión personal”, en la que responden a preguntas como “¿Quién soy yo?” “¿Que quiero?” y ¿Qué soy capaz de hacer?”.

<p>W.L. GORE (p. 53)</p>	<p>Que fabrica una amplia gama de productos utilizando innovadoras tecnologías de polímeros, cuenta con un Consejo de Diversidad, así como con grupos de trabajo enfocados al género, familia y trabajo, empleados internacionales y “generaciones”, que apoyan a los empleados de diferentes edades.</p>
<p>WEBSTEP (p. 34)</p>	<p>Esta empresa de consultoría con sede en Noruega (fundada en 2000), sigue una filosofía de “pirámide invertida”, en la cual los gerentes trabajan “codo a codo” para apoyar al personal de la base (consultores). Cada uno de los departamentos de la empresa tiene la responsabilidad y control sobre sus propios procesos de trabajo, con la alta gerencia que ofrece el apoyo necesario. Esta filosofía transmite una sensación de que las personas son de confianza para hacer su trabajo sin la supervisión excesiva. Tal como los empleados de Webstep, escribieron en el Trust Index ©: “Desde el primer día se entrega una gran responsabilidad y se siente la confianza que te hace sentir aún mejor”. “Webstep es única porque cada persona puede ser libre, se siente impulsado, al mismo tiempo que hacemos parte de la camaradería en esta gran comunidad de Webstep”.</p>
<p>WORTHINGTON CYLINDERS AUSTRIA (p. 33, 60)</p>	<p>Empresa líder en construcción de cilindros presurizados, tiene un programa denominado “Gracias a Dios es lunes”, en el cual el CEO y el director de gestión humana sirven café y galletas a grupos de alrededor de 10 trabajadores para recibir sus ideas. Para contratar a gente nueva, por lo menos tres colegas están involucrados en las entrevistas y en el proceso de selección. Después del primer mes, son los colegas los que le dan el visto bueno final para la contratación del nuevo trabajador, porque son ellos quienes pueden evaluar mejor cómo el alumno va a encajar.</p>

Fuente. Elaboración propia de European GPTW Magazine. Spring 2009

4.4 UNA MIRADA A LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN ESTADOS UNIDOS

La referencia obligada para evidenciar una de las hipótesis de esta tesis doctoral, “Un mejor ambiente laboral genera mejor desempeño financiero de las organizaciones”, es la investigación que ha realizado el *GPTW* en Estados Unidos en las mejores empresas para trabajar.

Cada año la revista *FORTUNE*, una de las revistas más populares y con mayor credibilidad en el ámbito de los negocios, publica la lista de las 100 mejores compañías para trabajar. Estudiantes en gerencia, gerentes y lectores interesados en las finanzas, la leen para aprender “Tips” de las mejores empresas para trabajar, para desarrollarlos en sus propias compañías y hacerlas mejores sitios para trabajar (Levering, 2003a).

Según Levering (2003b), la principal variable que hace que las empresas sean excelentes sitios para trabajar, más allá del tipo de empresa, es la actitud y el comportamiento de la alta gerencia y como esta se refiere a sus trabajadores es lo que hace la diferencia. La razón más obvia es que cualquier persona, sin importar el rango en la empresa, desde el gerente sénior al trabajador “raso”, prefiere trabajar en un buen ambiente laboral. De hecho todos los trabajadores viven más tiempo en sus trabajos y la experiencia con la calidad del mismo tiene un alto impacto en sus vidas. Cada cual, se levanta por la mañana y se dirige a su trabajo, y muy pocos (as) lo disfrutan a plenitud. La mayoría son sitios de frustración y faltos de desafío. La calidad de los sitios de trabajo impacta directamente en los indicadores de satisfacción de los clientes y en los de productividad. La conexión con el servicio al cliente se ha mostrado en numerosos estudios. Uno famoso fue “*The Employee-Customer-Profit Chain at Sears*”, publicado en 1998 por el Harvard Business Review, que mostro que el incremento en la satisfacción de los empleados repercutía en el incremento de la satisfacción de los clientes, que a su vez incidía en una más alta rentabilidad para la empresa. Igualmente hay estudios similares en la industria de la salud, que muestran que los mejoramientos en los sitios de trabajo repercuten de manera positiva en mayor satisfacción en los pacientes.

4.4.1 Ambiente laboral vs desempeño financiero

“Analistas financieros independientes han estudiado el desempeño financiero de las “100 mejores” compañías, de datos publicados en el libro “*The 100 Best Companies to Work For in America* (by Robert Levering and Milton Moskowitz, 1984 and 1993), comparándolos con cada una de las listas de las “100 mejores compañías”, desde su incursión en 1998. Utilizando varios indicadores de rentabilidad, estos datos ilustran el grado al cual las 100 Mejores Empresas que se negocian públicamente, superan los índices principales de negociación de acciones durante varios períodos de tiempo, precediendo o después de la publicación de la lista de las 100 Mejores”²⁹.

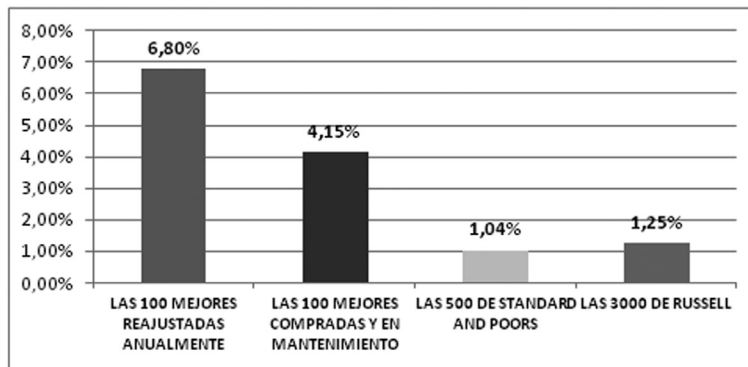
La base de medición, es el valor de la acción en el portafolio anual de acciones en dólares (desde principios de 1998), extractado del balance de

²⁹ En: <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>. Recuperado en julio de 2010a.

cada una de las mejores sociedades a partir de 1998 que cotizan en bolsa. En el caso de 1999, las acciones son liquidadas a finales de 1998 y el producto invertido es el que aparece en la lista de 1999 y así sucesivamente para cada año (Figuras 4.18 a la 4.23).

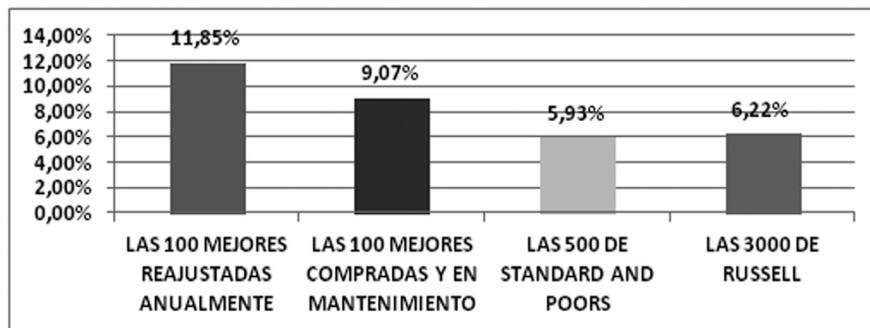
Año tras año desde 1998, se observa la supremacía de los resultados en las mejores empresas para trabajar del *GPTW*, frente a otros indicadores como las 100 mejores que compran y ofrecen acciones, las 500 empresas de *Standard & Poors* y las 3000 de *Russell*. “Utilizando diversos indicadores de rentabilidad, estos datos ilustran el grado en que la cotización del valor de la acción de las 100 Mejores compañías más importantes sobresalen en los principales índices bursátiles en varios períodos de tiempo anteriores o posteriores a la publicación de las 100 Mejores listas”³⁰.

Figura 4.18. Las 100 mejores de FORTUNE vs el mercado de acciones 1998-2008



Fuente. Adaptado de *Investment Group*, © *Great Place to Work® Institute, Inc.*

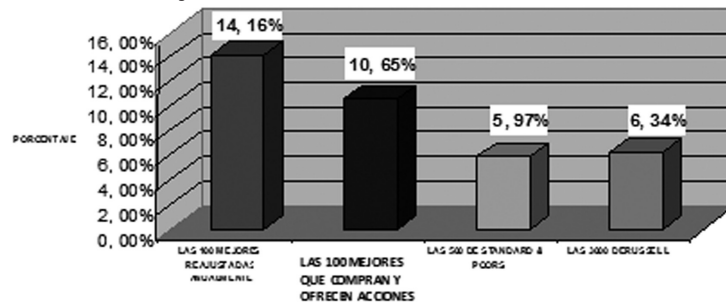
Figura 4.19. Las 100 mejores de FORTUNE vs el mercado de acciones 1998-2007



Fuente. Adaptado de *Russell Investment Group*, © *Great Place to Work® Institute, Inc.*

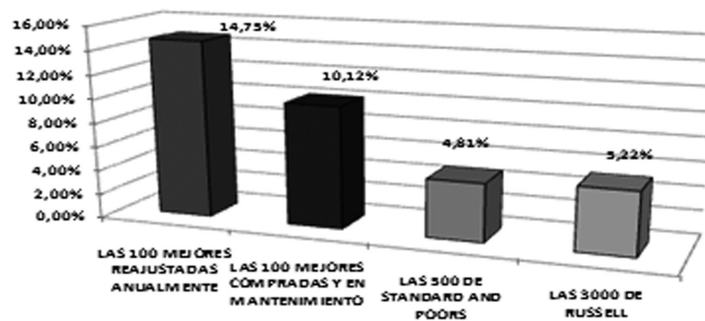
³⁰ En: <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>. Recuperado en julio de 2010b.

Figura 4.20 Las 100 mejores de FORTUNE vs el mercado de acciones 1998-2006



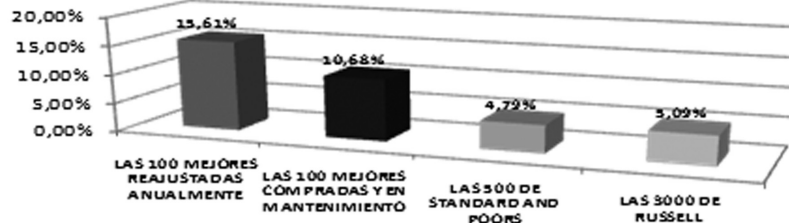
Fuente. Adaptado de Russell Investment Group, © Great Place to Work® Institute, Inc.

Figura 4.21 Las 100 mejores de FORTUNE vs el mercado de acciones 1998-2005



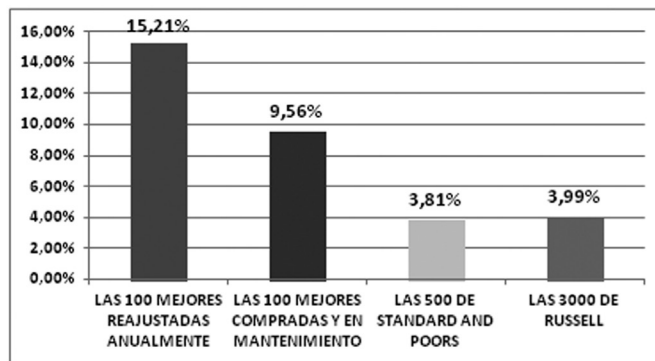
Fuente. Adaptado de Russell Investment Group, © Great Place to Work® Institute, Inc.

Figura 4.22 Las 100 mejores de FORTUNE vs el mercado de acciones 1998-2004



Fuente. Adaptado de Russell Investment Group, © Great Place to Work® Institute, Inc.

Figura 4.23 Las 100 mejores de FORTUNE vs el mercado de acciones 1998-2003



Fuente. Adaptado de Russell Investment Group, © Great Place to Work® Institute, Inc.

Este análisis es totalmente válido en el caso de las empresas que cotizan en bolsa. En el caso Colombiano y precisamente para este estudio, de las trece empresas analizadas, sólo dos cotizan en la bolsa de valores de Colombia (Movistar y Almacenes éxito), lo que hace que la aplicación de esa metodología utilizada en Estados Unidos, se quede corta para la mayoría de las empresas colombianas en estudio por la imposibilidad del manejo y obtención de los datos utilizados y no sea pertinente de aplicar en nuestro país, porque no permitiría hacer un análisis integral de la relación entre el ambiente laboral y el desempeño de las mismas.

4.4.2 Mejores prácticas en ambiente laboral que realizan las 10 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos

Las mejores empresas para trabajar desarrollan las siguientes mejores prácticas (Tabla 4.13) para mejorar el ambiente laboral³¹:

Tabla 4.13 Beneficios para trabajadores en empresas de USA

TIPO DE BENEFICIO	DESCRIPCIÓN
CIUDADOS PARA LA SALUD	Pago a sus trabajadores del 100% de bonificaciones para el cuidado de la salud.
CIUDADO PARA LOS NIÑOS EN EL SITIO DE TRABAJO	Ofrecimiento en el sitio de trabajo de un centro de cuidado para los niños de los trabajadores.
BALANCE ENTRE EL TRABAJO Y LA VIDA FAMILIAR	Promoción en sus trabajadores del equilibrio de su trabajo con su vida personal
TELETRABAJO	Desarrollo de nuevas modalidades de trabajo para los empleados: tele trabajo en el hogar o en el mismo sitio de trabajo, por lo menos el 20% del tiempo.
AÑO SABATICO	Ofrecimiento de año sabático totalmente pago.
BENEFICIOS ESPECIALES	Desarrollo de alternativas innovadoras para mantener a sus trabajadores felices.

Fuente. Adaptado de <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/benefits/>. Recuperado en junio de 2010.

Las diez mejores empresas para trabajar en Estados Unidos y sus mejores prácticas para la construcción y mantenimiento de un ambiente laboral entre el 2008 y 2009 son (Tabla 4.14).

³¹ EN: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/benefits/>. Recuperado en junio de 2010.

Tabla 4.14 Las 10 mejores de Estados Unidos (2009)

POSICIÓN	RAZON SOCIAL	AÑO DE FUN-DACIÓ	PAIS DE CASA MATRIZ	SECTOR	TRABAJA-DORES
1	NETAPP	1.992	USA	Tecnología de Información -Almacenamiento y administración de datos	5.014
2	EDWARD JONES	1.922	USA	Servicios financieros y seguros - Inversiones	34.496
3	BOSTON CONSULTING	1.963	USA	Servicios profesionales -Consultoría-Administración	1.680
4	GOOGLE	1.998	USA	Medios-Servicios en línea en Internet	12.580
5	WEGMANS FOOD MARKETS	1.916	USA	Retail-Venta al por menor -Alimentos / Abarrotes	37.195
6	CISCO SYSTEMS	1.984	USA	Tecnología de Información -Hardware	37.123
7	GENENTECH	1.976	USA	Biotechnología y farmacéutica - Biotechnología	10.969
8	METHODIST HOSPITAL SYSTEM	1.919	USA	Salud-Hospital	10.535
9	GOLDMAN SACHS	1.869	USA	Servicios financieros y seguros	14.088
10	NUGGET MARKET	1.926	USA	Retail-Venta al por menor -Alimentos / Abarrotes	1.536

Fuente. En: <http://www.greatplacetowork-ca.com/best/lists.php?year=2009&idListName=bestusa&detail=1&order=rank>. Recuperado en junio de 2010.

♦ Netapp

Nacen en 1992, al hacer realidad el almacenamiento compartido, con “el primer aparato de almacenamiento en red del mundo”. Inicialmente contaban con ocho empleados que trabajaban haciendo investigaciones en una tienda de “*Fry Electronics*” y actualmente, son una industria con más de 130 oficinas alrededor del mundo. Crea y ofrece productos y soluciones para dar una mayor eficacia y activar funciones de avance de negocios mediante el almacenamiento, gestión, protección y conservación de datos³².

³² En: www.netapp.com/us/company/our-story/. Recuperado en junio de 2010a.

Su visión, que define al mismo tiempo su filosofía: “entregar los mejores resultados posibles para las comunidades que servimos, al abrazar y vivir una serie de valores fundamentales compartidos. Nuestro compromiso de vivir estos valores fundamentales y ser reconocidos como un excelente lugar de trabajo son fundamentales para nuestro éxito”³³.

Los valores fundamentales a que hacen referencia son³⁴: Confianza e integridad, liderazgo, sencillez, adaptabilidad, trabajo en equipo y sinergia, ir más allá y hacer las cosas.

Su “cultura de la integridad, la colaboración y la innovación”, les permite retener excelentes profesionales y hacer que su clima laboral los haya puesto entre el año 2008- 2009 como una de las mejores empresas para trabajar en Estados Unidos. Los empleados han dado las más altas puntuaciones de NetApp “en los beneficios, comunicación abierta y confianza en el liderazgo”³⁵ entre otras. Esto les da al tiempo el orgullo de trabajar en esta empresa, lo que hace que su servicio al cliente sea excepcional y su operación represente un gran trabajo.

Dentro de las buenas prácticas laborales que han hecho de esta Compañía el número uno en las listas de *GPTW*, se encuentran:

- **Diversidad e inclusión:** ofrece igualdad de oportunidades de empleo y toma de decisiones sobre la base del mérito. Dan cumplimiento a toda la legislación referente a “proporcionar igualdad de oportunidades de empleo” y hace ajustes pertinentes para empleados con discapacidad³⁶. Al generar oportunidades de empleo, lo hace para los recién graduados y para profesionales con experiencia. Para técnicos, brindan programas de capacitación que permiten mayor conocimientos del equipo de “liderazgo sénior de ingeniería e interactuar con los instructores de máquinas en todas las áreas funcionales”³⁷.
- **Programa de pasantías de verano:** en USA, “NetApp tiene un programa de prácticas de tres meses, que tiene por objeto ayudar a lograr tres objetivos fundamentales: la comprensión de ganancias sobre el

³³ En: www.netapp.com/us/company/our-story/great-place-to-work/. Recuperado en junio de 2010b.

³⁴ En: www.netapp.com/us/company/our-story/great-place-to-work/, recuperado en junio de 2010c.

³⁵ En: www.netapp.com/us/company/our-story/great-place-to-work/, recuperado en junio de 2010d.

³⁶ En: www.netapp.com/us/careers/life/diversity-inclusion.html. Recuperado en junio de 2010e.

³⁷ En: www.netapp.com/us/careers/university/new-grad-opportunities.html. Recuperado en junio de 2010 f.

negocio de NetApp, adquirir conocimientos sobre el papel específico y la organización en la que va a funcionar y participar y socializar con la comunidad de los pasantes y empleados en varios eventos de los sitios de NetApp y de forma externa, como juegos de béisbol y eventos locales de voluntarios”. Mediante estas se da conocimientos y oportunidades de inicio de carrera en la compañía. Es un espacio en el que se pueden reunir con directivos de diferentes áreas y realizan el evento “Intern Showcase”, que “permite compartir los aspectos más destacados” de un proyecto de carrera con los pares, los demás empleados y los líderes sénior³⁸.

- **Liderazgo:** “Para planificar un entorno de almacenamiento que se ocupa de manera efectiva con los requisitos de acceso, seguridad, cumplimiento normativo, control de costes y manejo del cambio, los arquitectos de TI (tecnología e información) deben asumir múltiples roles: Como líder innovador en sistemas de almacenamiento en red, almacenamiento y gestión de datos, y tecnologías de escalado horizontal. NetApp está dedicada a simplificar el complejo mundo de la empresa de gestión de datos para ayudar a las organizaciones de TI reducir los costos y la complejidad, menor riesgo que aumenta el control, y adaptarse rápidamente en respuesta al cambio”³⁹.
- NetApp permite, mediante su Programa de Voluntariado que los empleados dediquen cinco días completos cada año a actividades de este tipo en escuelas y otras organizaciones de su elección y son remunerados.
- “Cobertura de autismo utilizada por 43 empleados desde el año 2006 a un costo de US\$ 242.452”⁴⁰.
- **En medio de la crisis**, es una compañía que aumenta su cuota de mercado, “no ha tenido despidos y cuenta con más de US\$ 2.000.000 en efectivo para ayudar a sobrellevar la crisis financiera mundial”⁴¹.
- **Programas HealthCare:** da opciones a los empleados en planes de salud “para que puedan elegir el equilibrio de costos y acceso a la atención

³⁸ En: www.netapp.com/us/careers/university/internships.html. Recuperado en junio de 2010g.

³⁹ En: www.netapp.com/us/company/leadership/. Recuperado en junio de 2010h.

⁴⁰ En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/1.html>, Recuperado en junio de 2010a.

⁴¹ En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/1.html>. Recuperado en junio de 2010b.

que mejor se adapte a sus necesidades”. Cada uno cuenta también con la opción de tres niveles de cobertura: para el empleado, para él y un beneficiario y para él y dos o más beneficiarios⁴².

- Programas para las familias de bienestar visual y dental: Cubrimiento hasta de US\$2.000 anuales para que asistan al odontólogo de su preferencia y examen de vista y anteojos cubiertos totalmente, una vez al año. Adicionalmente, se les brinda asistencia en programas de manejo de enfermedades, recursos para ayudar a vivir una vida más saludable y descuentos en otros programas de este tipo, dependiendo del plan al que se hayan acogido.
- Para la familia, como ya ha sido mencionado, ofrece ayudas para el autismo, tales como terapias y lo que no incluye el seguro; subsidio de adopción y cubrimientos de tratamientos para la infertilidad.
- Programa de seguros y protección de ingresos: para incapacidades a corto y largo plazo.
- Programas de ahorro: Dentro de estos se encuentran⁴³:
 - o **“Cuentas de Gastos Flexibles (FSA):** permiten ahorrar dinero en impuestos por pagar por gastos calificados con dólares, pero hay que inscribirse cada año para tomar ventaja en este programa. Pueden decidir cuánto desean aportar en cada una de sus cuentas, basándose en su estimación de los gastos calificados para el próximo año”.
 - o **“Compra de acciones para empleados:** este permite que todos los empleados regulares que trabajan más de 20 horas por semana puedan comprar acciones a través de deducciones de nómina del NetApp acumulado. Los empleados elegibles pueden inscribirse dos veces al año, en una oferta de 24 meses. Los períodos de compra son cada 6 meses, y el precio de compra es igual al 85% del más bajo: el precio de cierre de la acción en la fecha de inscripción en el Periodo de Oferta, o el precio de cierre de las acciones en el fecha de compra”.

⁴² En: www.netapp.com/us/careers/your-career/benefits-new.html#programs1. Recuperado en junio de 2010i.

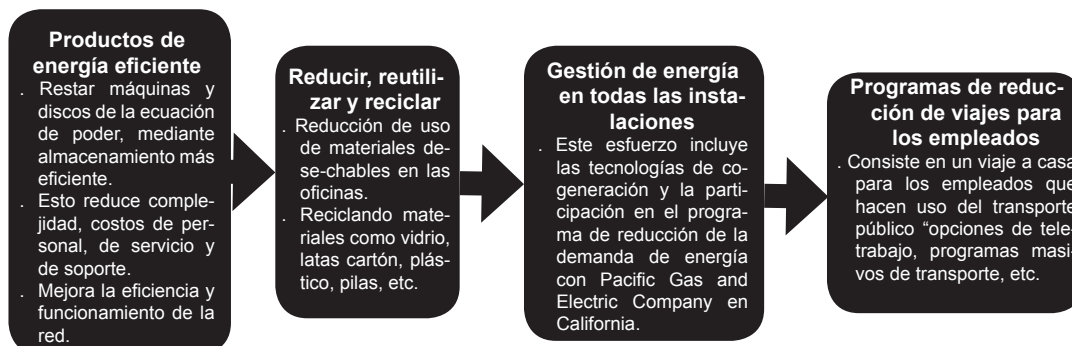
⁴³ En: www.netapp.com/us/careers/your-career/benefits-new.html#programs1. Recuperado en junio de 2010j.

- Adicionalmente, cuentan con un plan de Asistencia Educativa, en el que cubren gastos hasta de US\$5.250 anuales para los cursos certificados.
- Brindan un plan de pago de consultas legales personales o telefónicas, para preparación de documentos y representaciones.
- Seminarios *on-line* de formación financiera.
- Descuentos en parques, estaciones de esquí y algunas tiendas.
- La vestimenta que usan a diario es informal y dan flexibilidad de horario mientras sea posible.

Atendiendo su enfoque filantrópico, dedican parte de su tiempo, sus servicios y su dinero a actividades de apoyo a entidades sin ánimo de lucro y escuelas cercanas a sus principales oficinas. Un ejemplo de este hecho, es que en el año 2.007 donaron cerca de US\$507.000 en efectivo y alrededor de US\$509.000 en sus productos y servicios para este tipo de sociedades.

En cuanto al medio ambiente, no solo se caracterizan “por la creación de productos energéticamente eficientes, sino también por su práctica de la buena administración ambiental”, mediante los siguientes puntos⁴⁴ (Figura 4.25):

Figura 4.24 Administración ambiental en NeTApp



Fuente. En: www.netapp.com/us/company/our-story/green/. Recuperado en junio de 2010.

◆ Edward Jones

Esta compañía fundada en el año de 1922, ofrece servicios financieros. Su funcionamiento se realiza por medio de más de “10.000 sucursales en todo Estados Unidos y sus filiales de Canadá y el Reino Unido”⁴⁵. Dichos servicios, son una planificación en los campos de: Jubilación, planificación sucesoria y fideicomisos, inversiones, seguros, educación, servicios bancarios y cuentas corrientes, de ahorros y préstamos.

⁴⁴ En: www.netapp.com/us/company/our-story/green/. Recuperado en junio de 2010k.

⁴⁵En: http://ctmt.typepad.com/case_studies/2007/04/edward_jones.html. Recuperado en junio de 2010.

Su filosofía se basa en unos Principios Esenciales que les han ayudado a servir a los clientes a lo largo de todos sus años de experiencia, que se resumen en los siguientes⁴⁶:

- Estar centrados en el inversor a largo plazo. Hasta su ubicación los ayuda a entenderlos mejor para poder suplir con éxito todas sus necesidades.
- Son puntos clave de su filosofía, la calidad y la diversificación y evitan a toda costa el fraude a los clientes. Tratan de mantener una comunicación cara a cara para mantener y fortalecer las relaciones, por esto también la cercanía de sus oficinas a los clientes.

Dentro de sus premios y reconocimientos están entre otros⁴⁷:

- “No.1 en cantidad de oficinas; No.4 en cantidad de corredores; No.5 en cantidad de empleados; No.30 en capital”.
- En el año 2005, fueron los número 1 “en la encuesta de empresas de servicios completos de intermediación de SmartMoney. Edward Jones se ubicó a la cabeza de otras siete firmas y obtuvo la calificación más alta en las cuatro categorías evaluadas: declaraciones de clientes, elección de acciones, satisfacción del cliente y en una encuesta de fideicomiso”.
- “Fue calificada como “La mejor empresa de servicios completos de intermediación en cuanto a satisfacción del cliente” en el 2005 Full Service Investor Satisfaction Study SM (Estudio de Satisfacción de Inversores de Servicios Completos 2005) de J.D. Power and Associates”.
- “Edward Jones está entre las mejores empresas que defienden a sus clientes, según un estudio de investigación nacional de empresas de servicios financieros de EE.UU. realizado por Forrester Research”.
- Durante los últimos años, ha estado dentro de la lista de los 10 primeros en “la lista de las “100 mejores compañías para trabajar” en Estados Unidos, elaborada por la revista FORTUNE” y el GPTW Institute.

Sus empleados, quienes permanecen trabajando en la Compañía por largo tiempo, tienen un gran sentido de pertenencia y orgullo por esta, ya que disfrutan “de un ambiente muy personal, muy parecido a una familia”⁴⁸.

⁴⁶ En: www.edwardjones.com/es_US/different/principles/index.html. Recuperado en junio de 2010a.

⁴⁷ En: www.edwardjones.com/es_US/different/awards/index.html. Recuperado en junio de 2010b.

⁴⁸ En: www.edwardjones.com/es_US/different/history/index.html. Recuperado en junio de 2010c.

Sus representantes viven y trabajan en la comunidad donde se encuentran sus clientes para poder darles a estos una atención mucho más personalizada. De esta forma “también están comprometidos a hacer de la comunidad un lugar mejor...Las organizaciones de caridad como *The United Way*, *Habitat for Humanity* y *The Susan G. Komen Breast Cancer Foundation* son sólo un ejemplo de las organizaciones que se han beneficiado con la generosidad de los asociados en todos estos años”⁴⁹.

El empeño y la dedicación que estos asesores ponen a sus labores, son el resultado de la pasión y la motivación y su arduo trabajo. Su clima laboral se caracteriza porque: “Dedican gran parte de su tiempo a construir relaciones. Se les alienta a salir a la comunidad y reunirse con las personas”⁵⁰.

Participan en actividades de la comunidad fuera de la oficina, al mismo tiempo que dedican su tiempo a dar capacitación y seminarios para inversores particulares y empresarios pequeños.

En los procesos de reclutamiento y capacitación, buscan que sus empleados sean personas que tengan “pasión, confianza en sí mismas e independencia, que crean en hacer lo correcto en el lugar indicado”. Después ingresan a un proceso de capacitación, en el que hacen primero un curso en sus casas, que tiene una duración aproximada de dos meses y al finalizarlo deben aprobar el “General Securities Registered Representative Examination (Examen para Representantes Registrados de Valores Generales - Serie 7) y un examen de acreditación estatal (Serie 63). Ambos requeridos en la industria de valores”⁵¹.

Luego de la aprobación y el ingreso, asisten a un seminario sobre servicio al cliente, cuya duración es de cinco días. Adicionalmente, les proporcionan desarrollo profesional y laboral a largo plazo, mediante programas que constan de “capacitación, orientación y evaluación” acerca de conocimientos financieros y son personalizados. Una vez terminado el curso de dos meses y el seminario de cinco días, se les asignan mentores, con quienes comparten tres semanas “para aprender de qué manera hace sus negocios la compañía”⁵².

⁴⁹ En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/about/index.html. Recuperado en junio de 2010d.

⁵⁰ En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/day_in_life/index.html. Recuperado en junio de 2010e.

⁵¹ En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/recruit_train/index.html. Recuperado en junio de 2010f.

⁵² En: <http://books.google.com.co/books>. Recuperado en junio de 2010.

Según la revista Fortune⁵³ encargada de hacer la publicación de los mejores lugares para trabajar en estados Unidos, Edward Jones, además de lo citado anteriormente, lleva a cabo las siguientes prácticas laborales (Tabla 4.15):

Tabla 4.15 Prácticas laborales en Edward Jones

Nuevos puestos de trabajo (1 año)	2.129
Pago de Sabáticos	SI
Beneficio de membresía para practicar actividades deportivas con subsidio de la compañía	SI
Posibilidad de teletrabajo	SI
Porcentaje de mujeres como colaboradoras	65%
Política de No discriminación, que incluye la orientación sexual	SI
Ofrecimiento de beneficios de parejas, incluyendo de parejas del mismo sexo	SI

Fuente. En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/2.html>. Recuperado en mayo de 2010.

♦ Boston Consulting

Es una firma creada en 1963, que presta servicios de asesoría y consultoría a nivel mundial, sobre la gestión y estrategia de negocios. Cuenta con 69 oficinas en 40 países⁵⁴.

El impacto a la sociedad, lo hacen por medio del ejercicio de sus valores fundamentales, así⁵⁵:

- **Integridad:** respeto por el individuo: por su “capacidad y el deseo de crecimiento personal, así como los talentos y las creencias de los clientes, colegas, ex alumnos, los reclutas, y todas las demás personas”. De esta forma, sostienen que el origen de este respeto es la empatía y las relaciones honestas, por esto afirman: “Alentamos la crítica constructiva. Premiamos el rendimiento y la contribución coherente con nuestros valores. Utilizamos transparentes los procesos de decisión. Lideramos con el ejemplo... Aceptamos la responsabilidad como grupo y como individuos, para evitar situaciones que pongan en peligro nuestra salud o nuestras familias”.

⁵³ En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/2.html>. Recuperado en junio de 2010.

⁵⁴ En: www.bcg.com/about_bcg/vision/mission.aspx. Recuperado en junio de 2010 a

⁵⁵ En: www.bcg.com/about_bcg/vision/values.aspx. recuperado en junio de 2010 b

- **Diversidad:** para que personas de diferentes orígenes, sexo o condiciones tengan la posibilidad de encontrar en la Compañía un espacio para aportar sus ideas y desarrollarse.
- Los clientes son lo primero.
- La perspectiva estratégica: para dar a sus clientes servicios que generen valor y ventajas competitivas en el mercado.
- Valor agregado.
- Asociación: tanto con los clientes internos, como externos, para obtener mejores resultados.
- Ampliar el arte de lo posible.
- Impacto social.

Es por esto y que BCG ha sido acreedora de premios como⁵⁶:

- Una de las mejores empresas para trabajar, otorgado por el GPTW Institute y publicado “por quinto año consecutivo” en la Revista Fortune.
- Ha sido calificada por tercer año como “una de las mejores compañías para mujeres con familias” por su favorabilidad a “la familia, la flexibilidad y dejar las políticas y los beneficios para los trabajadores a tiempo parcial”. Esta lista fue publicada en Working Mother Magazine.
- Sus consultores han estado en la “Lista de los 25 más influyentes”, desde que esta se construyó en el año 2000.

Su recurso humano está conformado por personas que tienen estudios e idoneidad en todas las áreas, pero cada uno con un talento individual que es tenido en cuenta. Esta red está en constante evolución, ya que siguen buscando más de estas personas continuamente. Dentro de sus buenas prácticas laborales se encuentran entre otras:

El Instituto de estrategia⁵⁷: es el encargado de la investigación de negocios, áreas económicas y financieras e ingeniería en BCG. Para ellos es muy importante el diálogo, la comunicación y por esto llevan a cabo actividades como cenas y paneles, en las que pueden participar todos los colaboradores. Llevan a cabo proyectos de investigación en junto con algunas personas externas. “El avance del proyecto se verifica mediante reuniones, donde los diferentes equipos presentan sus resultados y el liderazgo Instituto de Estrategia, asegura el control de calidad”. Sus resultados se publican y se comparten con sus clientes. “Un investigador

⁵⁶ En: www.bcg.com/media/awards.aspx. Recuperado en junio de 2010 c.

⁵⁷ En: www.bcg.com/about_bcg/strategyinstitute/collaboration_and_dialogue.aspx. Recuperado en junio de 2010 d.

que colabora con el Instituto de estrategia sigue siendo el autor de su idea, y el Instituto de Estrategia coordina estrechamente todo el proceso de aplicación”. Para que los colaboradores atiendan a sus familias ofrece beneficios como trabajos de tiempo parcial, “horario flexible, teletrabajo, permiso parental y asistencia generosa en el cuidado de los hijos”⁵⁸.

Cuentan con una red global llamada “Iniciativa de la Mujer”, la cual les da a sus colaboradoras apoyo y les ayuda a enfocar su desarrollo profesional de forma exitosa. Saben que ellas cuentan con su empatía y su prudencia, las cuales son fundamentales para tener buenas relaciones con los clientes. Es por esto, que además de los eventos de la Red, se les preparan reuniones y charlas especiales.

El clima laboral es una ganancia completa para los trabajadores, ya que todo el tiempo están aprendiendo y avanzando, permitiendo el desarrollo “de líderes que van a utilizar sus habilidades dentro y fuera de BCG”⁵⁹.

Atendiendo a la práctica de la diversidad de su RRHH⁶⁰, cuentan con planes de carrera para diferentes grupos, de la siguiente manera:

- Solteros: para recién graduados, al convertirse en Asociados, trabajan al lado de mentores durante los primeros días. Además la experiencia en BCG aumenta la posibilidad de ser aceptado para estudios de postgrado o MBA y además tener el respaldo de la Compañía, ya que consideran “que invertir en la gente promueve tanto el crecimiento de la persona, como de BCG”⁶¹.
- MBA: el trabajo en BCG sirve como campo para la aplicación de las teorías que se han aprendido. Estas personas tienen la oportunidad de relacionarse con clientes y personas de amplia trayectoria de la compañía, para que vayan desarrollando sus habilidades y su propio estilo de liderazgo.
- Ingenieros: estos “aportan un valor especial a la consultoría de Gestión y BCG. Han aprendido a aplicar el pensamiento crítico y estructurado de análisis cualitativo para solucionar problemas prácticos”⁶².

⁵⁸ En: www.bcg.com/media/awards.aspx. Recuperado en junio de 2010e.

⁵⁹ En: www.bcg.com/careers/why_bcg/win/default.aspx. Recuperado en junio de 2010 f

⁶⁰ Recursos Humanos.

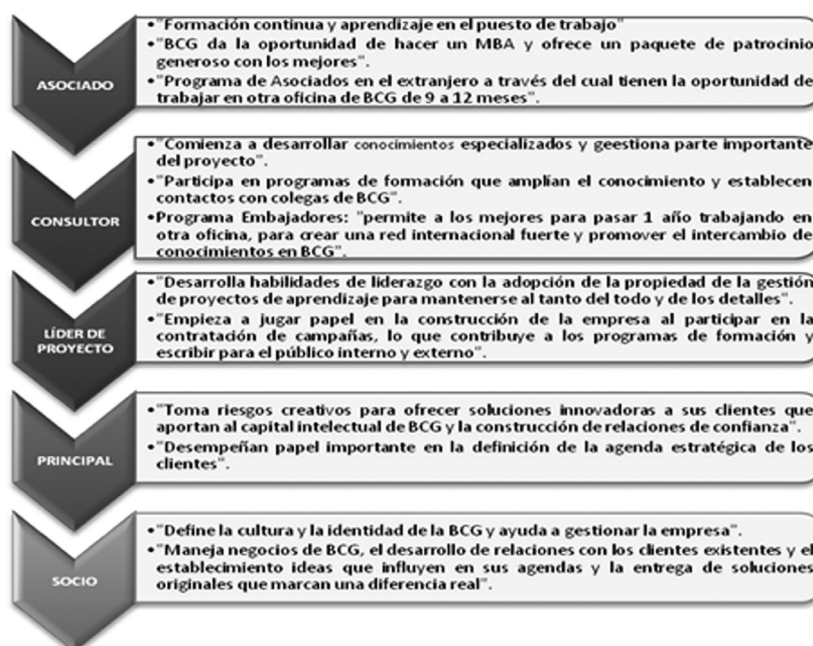
⁶¹ En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/backgrounds/bachelors/default.aspx. Recupero en junio de 2010 g.

⁶² En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/backgrounds/engineers/default.aspx. Recupero en junio de 2010 h.

- Grados avanzados: “Como consultor con un grado avanzado, se enriquece con los equipos de proyecto su perspectiva renovadora y diferente. Y con su deseo de nuevos desafíos y su capacidad para llegar a ideas innovadoras, puede ofrecer a los clientes enfoques reflexivos de la más alta calidad y soluciones adaptadas a su organización y desafíos⁶³.”
- Contrataciones con experiencia: quienes pueden obtener mayores conocimientos para su desarrollo y crecimiento profesional.
- Pasantías: a estos “pequeños consultores”, se les da la oportunidad de aprender ciertas disciplinas para que conozcan el rol de un consultor de BCG. “trabajan en proyectos reales” de la mano de un consultor sénior de la Firma. Participan de capacitaciones y “en reuniones de equipo... El trabajo ofrece muchas oportunidades de interacción no sólo con los directores y socios, sino también con los líderes de clientes de alto nivel”⁶⁴.

Una vez las personas ingresan a BCG, se vuelven miembros de la comunidad y allí se van desarrollando o creciendo a través de los siguientes niveles⁶⁵ (Figura 4.25):

Figura 4.25. Niveles de consultores en BCG



Fuente. En; www.bcg.com/careers/career_growth/career_path/default.aspx y ss. Recuperado en junio de 2010

⁶³ En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/backgrounds/advanced_degrees/default.aspx. Recuperado en junio de 2010 i

⁶⁴ En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/internships/default.aspx. Recuperado en junio de 2010 h.

⁶⁵ En: www.bcg.com/careers/career_growth/career_path/default.aspx y ss. Recuperado en junio de 2010 k.

Programa de formación personalizada: desde el ingreso, cada persona va haciendo un plan de carrera diferente, apoyado por un programa virtual, en que el que cada persona abarca sus sesiones en diferentes módulos, los cuales suman más de 200.

Dentro de los citados “Programas Internacionales”⁶⁶, los mejores de un periodo determinado, tienen la oportunidad de elegir en cuales de las oficinas de BCG en todo el mundo le gustaría estar, para buscar la mejor opción de trabajo. El intercambio, como ya se mencionó, tiene una duración de 9 a 12 meses y da la oportunidad a los asociados y consultores de conocer cómo se llevan a cabo los negocios en otros entornos, de nuevas culturas y experiencias y fortalecer su Red en el mundo.

“Apoyo a la carrera de por vida”⁶⁷.

Cuentan con un Sitio Web, que contiene el directorio de los alumnos de todo el mundo.

Boletín e-Panorama: para reforzar la comunicación, este boletín permite actualizaciones sobre compañeros y ex alumnos de BCG.

Día de antiguos alumnos: tienen estos un día especial a nivel mundial, en el que se les hace una celebración anual.

En su práctica de impacto social, a través del trabajo con sus clientes, identifican, construyen y desarrollan “ideas innovadoras que produzcan alto impacto y que aborden algunas de las cuestiones más apremiadas del mundo”. Dicha práctica, va direccionada a los siguientes puntos⁶⁸:

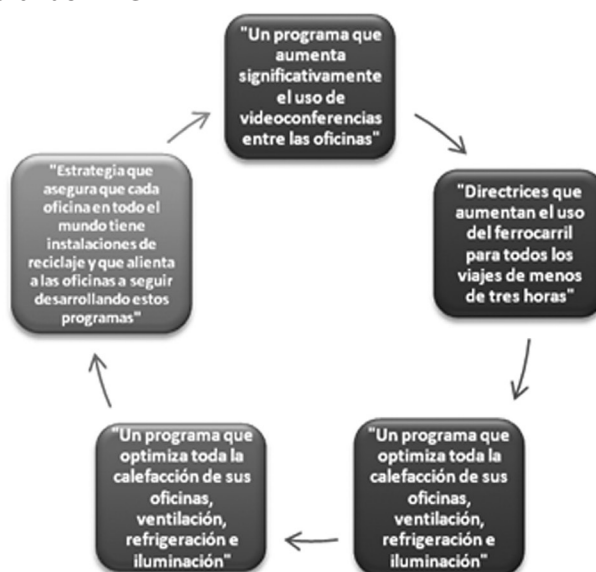
- Pobreza y hambre: llevan a cabo alianzas con gobiernos y otras entidades, como el “Programa Alimentario Mundial Save the Children”.
- Salud mundial: colaboran con la lucha de enfermedades en países desarrollados y en vías de desarrollo, tales como la malaria y “el diseño, acceso y entrega a sistemas de atención en salud”.
- Educación: apoyan proyectos de creación de escuelas y elaboración de estrategias de enseñanza e investigación.

⁶⁶ En: www.bcg.com/careers/career_growth/international_opportunities/default.aspx. Recuperado en junio de 2010 l.

⁶⁷ En: www.bcg.com/careers/career_growth/beyond_bcg/default.aspx. Recuperado en junio de 2010 m.

- Desarrollo económico de la comunidad: diseño de estrategias para que la comunidad sea más competitiva. Trabajan además “con emprendedores sociales en todo el mundo para hacer sus empresas más exitosas”.
- Arte y cultura: colaboran con la planificación de institutos y actividades culturales.
- Filantropía y voluntariado: contribuyen con obras caritativas.
- RSE: guían a sus clientes para que su estrategia tenga este enfoque y produzcan impacto social positivo.
- Con la creación del “BCG- GREEN”, promueven las iniciativas “encaminadas a la disminución del impacto ambiental a nivel mundial y local”. Desde comienzos del año 2.009 han puesto en marcha las siguientes cinco actividades (Figura 4.26), con la finalidad de “reducir las emisiones de tráfico y consumo de energía, disminuir la producción de residuos y reforzar el reciclaje”⁶⁹:

Figura 4.26 Cinco actividades en gestión ambiental que inciden en el ambiente laboral de BCG



Fuente. En; www.bcg.com/about_bcg/vision/bcg_green.aspx. Recuperado en mayo de 2010

Adicionalmente, llevan a cabo cursos de formación locales para tratar el tema del Medio Ambiente y cuentan con una Biblioteca de información ambiental on-line a la que todos tienen acceso. Además de la implementación de un indicador de eficiencia de sus buenas prácticas en este campo, el cual les permite tomar decisiones de mejora y de otras iniciativas, lo que no solo se aplica internamente, sino también creando la cultura con sus clientes.

⁶⁹ En: www.bcg.com/about_bcg/vision/bcg_green.aspx. Recuperado en junio de 2010o.

◆ Google

Ofrece servicios tecnológicos en forma de herramientas de comunicación y colaboración, por medio de aplicaciones *on-line* dirigidas a personas y empresas, con el fin de reducir costos de TI (tecnología e información). Su misión es “Organizar la información mundial para que resulte universalmente accesible y útil”⁷⁰. Los distintivos de Google frente a sus competidores son “velocidad, precisión, objetividad y facilidad de uso”⁷¹.

Dentro de sus productos se encuentran entre otros⁷²:

- Gmail: servicio de mensajería.
- Google Calendar: “Administración de agenda, planificación, calendarios on-line compartidos y sincronización de calendario con dispositivos móviles”.
- Google Docs: permite trabajar con “documentos, hojas de cálculo, dibujos y presentaciones”.
- Grupos de Google: son usuarios que se unen para “compartir listas de correo, contenido y para buscar archivos”.
- Google Sites: se refiere al conjunto de páginas que no tienen un código y a las cuales se puede acceder a través de “intranets y sitios administrados por equipos”.
- Google Videos: da la opción de compartir videos de forma segura, “privada y en hosting”.
- Postini: ofrece el servicio de mensajería premier. Es una versión mejorada de correo electrónico, que permite a las empresas filtrar y dar mayor seguridad.
- Otros como búsqueda de documentos, alertas, Búsqueda en la Web, Google Chrome (navegador), directorio, Google Earth, imágenes y noticias.

A pesar de que se fundó apenas hace poco más de 11 años, es una empresa que ha crecido mucho. Sin embargo, su cultura es como la de una empresa pequeña, dentro de la que se llevan a cabo las siguientes buenas prácticas laborales, que han colocado a la compañía dentro de las 10 mejores empresas para trabajar en Estados Unidos, según el GPTW Institute⁷³:

⁷⁰ En: www.google.com.co/intl/es/corporate/. Recuperado en 2010a.

⁷¹ En: www.google.com.co/intl/es/corporate/features.html. recuperado en 2010b.

⁷² En: www.google.com/apps/intl/es/business/index.html. Recuperado en 2010c.

⁷³ En: www.google.com.co/intl/es/corporate/culture.html. Recuperado en 2010d

Mantienen comunicación constante entre todos los miembros de la compañía. Un ejemplo de ello es que a “la hora del almuerzo, casi todo el mundo va a comer al restaurante de la oficina, se sienta en cualquier mesa en la que haya sitio y conversa con Googlers de diferentes equipos”. De esta forma hay un intercambio de ideas, lo cual contribuye con la innovación de la Compañía.

Todos son considerados iguales. Es por esto que los viernes cuando se llevan a cabo las reuniones, “nadie duda en preguntarle algo a sus fundadores” ni en “arrebatarles la pelota en un partido de voleibol”.

Los empleados de las oficinas de todo el mundo, son contratados por sus capacidades y pueden comunicarse entre ellos en diferentes idiomas, lo cual les permite una mayor expansión a nivel mundial y dar cumplimiento a su misión, alineados a sus ventajas competitivas.

“Cuando no está trabajando, el equipo de Google se dedica a diferentes actividades que abarcan desde pasear en bici campo a través o ir en parapente hasta catar vinos o jugar al frisbee”.

El ambiente y decoración de sus oficinas, también hacen que las horas de permanencia, sean agradables para sus colaboradores y genere camaradería entre ellos.

Es por esto que en los lugares de trabajo se pueden encontrar cosas como:

- “Expresiones locales que reflejan la personalidad y la ubicación de cada oficina, desde un mural en Buenos Aires hasta telecabinas en Zúrich”.
- “Bicicletas o patinetas para desplazarse de una reunión a otra, perros, lámparas de lava, sillones de masaje, pelotas inflables enormes, etc.”.
- “Googlers que comparten cubículos, tiendas de campaña gigantes y salas de reuniones, y solamente unas pocas oficinas individuales”.
- “Ordenadores portátiles por todas partes: proporcionados para tareas de codificación móvil, para consultar el correo electrónico en cualquier parte y para tomar notas”.
- Espacios para practicar actividades como “Futbolín, mesas de billar, canchas de voleibol, diferentes videojuegos, pianos, mesas de ping-pong y gimnasios con sesiones de yoga y clases de baile”.
- “Grupos creados por los empleados en torno a todo tipo de aficiones, como la meditación, el cine, la cata de vinos o los bailes latinos”.

- “Almuerzos y cenas saludables para todo el personal en diversos restaurantes”.
- “Habitaciones de descanso repletas de aperitivos y de bebidas con los que recuperar fuerzas”.
- Cuentan con “ambientes especiales para personas con discapacidad o limitaciones” y teniendo en cuenta el equilibrio entre la vida y el trabajo, ofrecen beneficios en este aspecto, como: “Asistencias para adopción, guardería, habitaciones para madres, programas de paternidad y maternidad, programas de sociedad doméstica, políticas de alojamiento”, etc⁷⁴.
- Clubes de cultura: son grupos de colaboradores de mundo “que ayudan a impulsar nuevos proyectos, comunicarse con ejecutivos de la empresa y llegar a formas creativas de responder a las necesidades” de los demás. Estos giran alrededor de temas como: “Mejoramiento, calidad de vida, hacer el bien, educación, internacionalización, fortalecimiento de las comunidades de Google”.
- Promueven, apoyan y celebran la diversidad y la igualdad de oportunidades. Son conscientes de que esto les da la capacidad para poder prestar el mejor servicio a sus usuarios. Respecto a este aspecto, podemos encontrar los siguientes grupos y eventos⁷⁵:
- “La Iniciativa 40 Idiomas”: no todo el mundo habla inglés. Solo un porcentaje de la población lo hace. Es por esto que contratan personas de otras lenguas, para poder entender y satisfacer las necesidades de sus clientes a nivel internacional. Es por esto que el objetivo es “obtener productos de Google en 40 idiomas”.
- “El Guguelitos”: para lograr el crecimiento del mercado hispano.
- “Google Grants”: es un programa que permite hacer publicidad gratuita a organizaciones de caridad y sin ánimo de lucro. “Hasta la fecha, los beneficiarios que se han incluido, ayudan al mundo en áreas como la ciencia y la tecnología, la educación, la salud pública mundial, el medio ambiente, defensa de la juventud, y las artes”.
- Soluciones de Accesibilidad en Google: además del rastreo de toda la información a nivel mundial, hacen que esta esté disponible en todos los idiomas, para que “esté al alcance de todos”.
- Google.org: “Aspira a utilizar el poder de la información y la tecnología para abordar los desafíos globales de nuestra época. Es una parte integral de Google Inc., y colabora estrechamente con una amplia gama de los “Googlers” en proyectos para aprovechar al máximo los puntos fuertes de Google en la tecnología y la información”.

⁷⁴ En: www.google.com/corporate/diversity/bestplace.html. Recuperado en junio de 2010e

⁷⁵ En: www.google.com/corporate/diversity/business.html. Recuperado en junio de 2010f.

Dentro de sus actividades de impacto social, llevan a cabo programas para apoyar estudiantes tales como becas, premios y prácticas, así:

- Becas: “Como parte del continuo compromiso de Google para avanzar en la informática y la tecnología”, ofrecen becas para “alentar a los estudiantes a sobresalir en sus estudios y convertirse en modelos a seguir”. La finalidad es que estos programas también ayuden en la eliminación de las barreras que mantienen a las mujeres y las minorías” por fuera de las áreas de la informática y la tecnología.
- Google Premios RISE: se otorgan entre organizaciones sin ánimo de lucro y universidades, con el fin de apoyar la ingeniería, la ciencia y la tecnología.
- “Construyendo oportunidades en el desarrollo del liderazgo”: da la oportunidad de hacer las pasantías en la Compañía, dando inicio a lo que puede ser la carrera de muchos, que no han sido valorados en el campo de la tecnología.
- Programas de prácticas: para estudiantes de ciencias tecnológicas y no, tales como finanzas, psicología, ventas, etc.
- Alcance K-12: es un programa que busca difundir “el amor por la tecnología” en todo el mundo, en el cual se realizan actividades como “la Semana Nacional de Ingenieros e ingresar un chica en la ingeniería del día” y eventos como talleres de computación, tutorías, etc.
- En su trabajo con la comunidad, hacen asociaciones como “el Foro de Mujeres Empresarias y Ejecutivas, Chica Geek Dinners, Anita Borg Institute y Human Rights Campaign”⁷⁶.

Cumpliendo con su objeto social a través de sus herramientas y del RRHH que es motivado para sentir orgullo de su empresa, su lugar de trabajo y sus compañeros y al mismo tiempo para desempeñarse de la mejor manera, Google ha llegado a las siguientes diez conclusiones (Figura 4.27)⁷⁷:

⁷⁶ En: www.google.com/corporate/diversity/community.html. Recuperado en junio de 2010g.

⁷⁷ En: (www.google.com.co/intl/es/corporate/tenthings.html). Recuperado en junio de 2010h.

Figura 4.27 Conclusiones Google para un diseño de excelencia



Fuente. En:www.google.com.co/intl/es/corporate/tenthings.html. Recuperado en junio de 2010.

♦ Wegmans Food Markets

Empresa familiar fundada en el año de 1916 en Nueva York, dedicada a la comercialización de alimentos y abarrotes. Se basan en “ofrecer al cliente algo que no pueden conseguir en otro sitio, creciendo a través de la innovación y un conjunto profundamente arraigado de los valores familiares”. Cuentan actualmente con 75 tiendas distribuidas en “Nueva York, Pensilvania, Virginia, Nueva Jersey y Maryland”⁷⁸.

Además de su gran variedad de productos, ofrece los siguientes servicios⁷⁹:

- Mercado cafés: son sitios ubicados dentro de las tiendas, donde las personas pueden consumir los productos. Su capacidad de acuerdo a la tienda, varía entre 100 y 500 personas.
- “Listo para cocinar: platos de carne y del departamento de mariscos”.
- Panadería
- Pastelería
- Deli & Cheese Shop: con gran variedad de carnes y quesos importados.
- Mercado de la naturaleza: alimentos naturales.
- Alimentación del mundo entero: alimentos importados que son autóctonos de muchos países.
- Farmacia
- Complementos: “Menaje, vajillas y accesorios”.

⁷⁸ En:www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/StoreLocatorView. Recuperado en junio de 2010 a.

⁷⁹ En: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay. Recuperado en junio de 2010b.

- Tienda de flores y regalos.
- Cosméticos
- Centros de diversión para niños: allí los padres pueden dejar a sus hijos, mientras están en la tienda.

Han sido acreedores de los siguientes premios y reconocimientos⁸⁰:

- Hacen parte de **Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en América**, nombrada en el libro escrito por Robert Levering y Milton Moskowitz” en el año de 1993.
- Lista de “Las 100 Mejores Empresas para Trabajar” publicada por la Revista Fortune y establecida por el GPTW. En el año 2005 tuvo el primer lugar.
- Hizo parte de Working Mother, que es la lista de “Las mejores empresas para madres que trabajan” por seis años.
- “Campeón del lugar de trabajo de aprendizaje y rendimiento” en el año 2005, otorgado por la Sociedad Americana para la Capacitación y el Desarrollo.
- En el año 2006 fueron “Campeones de la Diversidad”.

Alinearse a su filosofía, los ha convertido en una de las mejores empresas para trabajar en USA, según el GPTW Institute. Creen que “las buenas personas trabajando hacia un objetivo común, pueden lograr cualquier cosa que se propongan hacer”⁸¹. Es por esto, que así como satisfacen las necesidades de sus clientes, también lo hacen con las de sus empleados.

Dentro de las buenas prácticas laborales de Wegmans están⁸²:

- Programa de becas para empleados: este funciona desde 1984, para que asistan a colegios y universidades de todo el país, con el fin de mejorar sus habilidades
- Programa Juvenil Wegmans: es un programa de estudio – trabajo que ofrece horas de supervisión de una escuela, para que puedan iniciar su carrera profesional.
- “Trabajos de conexión de becas: para enseñar a los jóvenes en riesgo las habilidades que necesitan para tener éxito y ayudar a reducir la tasa

⁸⁰ En: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay. Recuperado en junio de 2010c.

⁸¹ En: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay. Recuperado en junio de 2010d.

⁸² En: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay. Recuperado en junio de 2010e.

de deserción escolar en el distrito de la Ciudad de Rochester School. Wegmans proporciona empleo a tiempo parcial y tutores en el lugar de trabajo para alumnos que necesitan apoyo adicional”

- Salarios competitivos.
- “Satisfacción de la experiencia” junto a un amigable equipo de trabajo.
- Seguro médico.
- Descuentos para empleados en sus tiendas.
- Plan de jubilación.
- Asistencia para adopción.
- Durante todo el tiempo “reciben cobertura dental, seguro de vida, días libres y un plan de cuenta de gastos médicos”.
- Para el desarrollo dentro de la compañía, cuentan con una “Tienda de oportunidades de Liderazgo”, para todas las personas que tengan buen manejo de la rentabilidad, que ejerzan “tutoría sobre los empleados para alcanzar su potencial” y proporcionan un buen servicio al cliente. A continuación, los cargos a los que se pueden promover los aspirantes son: jefe de equipo, gerente de departamento, representante del empleado, gerente de área y gerente de tienda.
- En cuanto a la diversidad, consideran que “inspira nuevas formas de pensamiento que sostiene el camino hacia la mejora continua y a ser un empleador de elección... la diversidad como algo más que una obligación moral o necesidades de la empresa; se trata de una oportunidad de negocio”. Es por esto que practican la libertad de pensamiento, la igualdad de oportunidades y el respeto por las diferencias.
- Para la comunidad, además del presupuesto con que cuenta cada tienda para su apoyo, están los siguientes programas⁸³:
 - o “Alimentos para los necesitados”.
 - o “Fortalecimiento de los barrios”.
 - o “Ayuda a los jóvenes para que tengan éxito”.
 - o Actividades de alimentación saludable.
 - o “Apoyo a la United Way como un medio eficaz para financiar programas que marcan la diferencia”.
 - o Conciertos con bandas musicales.
 - o Centro Culinario y de Vino de Nueva York: “organización independiente sin ánimo de lucro, que sirve como puerta de entrada a la agricultura, la alimentación y la riqueza vitivinícola del estado de Nueva York”.

⁸³ www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?categoryId=256610&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1. Recuperado en junio de 2010f.

Sus instalaciones están compuestas por salas de catas, teatro para demostraciones, “boutique de regalos, salas de exposiciones, jardín al aire libre y servicio de conserje, donde los visitantes pueden obtener información e instrucciones para cualquiera de los muchos recursos” del Estado⁸⁴.

- o Supermercado Wegmans para niños, que funciona en el Strong National Museum of Play.
- Como apoyo a la sostenibilidad del medio ambiente, hacen parte de organizaciones como⁸⁵:
 - o Conservation Alliance for Seafood Solutions: En la cual hacen socios a empresas que venden y compran mariscos para “lograr una visión sostenible de la pesca y la acuicultura”.
 - o Apoyan a los productores agrícolas que cultivan localmente, atendiendo a normas de conservación del medio ambiente.
 - o Take Marlin off the Menu: es un programa para informar a la comunidad sobre los peces espada, “su papel en el ecosistema y el peligro que corren por su comercialización”.
 - o Bolsas reutilizables: A las cuales han respondido los clientes de una manera satisfactoria.
 - o Iniciativa Forestal Sostenible: cuyo objetivo es “mejorar la gestión sostenible de los bosques en América del Norte y el apoyo de fibra abastecimiento responsable a nivel mundial”.

♦ *Cisco Systems*

Esta empresa provee a personas naturales y empresas de recursos y soluciones tecnológicas, a través de productos y servicios, agrupados en las siguientes líneas⁸⁶ (Figura 4.28):

⁸⁴ En: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/EventsDetailView?langId=-1&storeId=10052&catalogId=10002&productId=415464. Recuperado en junio de 2010g.

⁸⁵ En: (www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?categoryId=281079&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1). Recuperado en junio de 2010h.

⁸⁶ Tomado de www.cisco.com/en/US/products/index.html. Recuperado en junio de 2010 a.

Figura 4.28 Líneas de Cisco System



Fuente. En: www.cisco.com/en/US/products/index.html. Recuperado en junio de 2011.

Están regidos por las políticas y normas de su Gobierno Corporativo, con el objeto de cumplir los requisitos conforme a la ley para que la empresa tenga un correcto funcionamiento, así⁸⁷:

- Ponen en práctica las políticas establecidas por su contabilidad financiera, la cual está de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y sus informes se hacen de manera transparente e íntegra.
- Las actividades administrativas y operativas, las llevan a cabo con comportamientos éticos y han adoptado los siguientes aspectos:
- Adopción de "políticas claras de gobierno corporativo".
- Adopción de "votación por mayoría en las elecciones sin oposición de los directores".
- "La mayoría de los miembros de la Junta son independientes de Cisco y su gestión".
- "Todos los miembros de las comisiones del Consejo - el Comité de Auditoría, Compensación y Desarrollo de la Gestión y la Comisión de Nombramientos y Gobernanza - son independientes".
- "Los miembros independientes del Consejo se reúnen periódicamente sin la presencia de la gestión".
- Tienen un código que describe las "conductas claras de negocios y de gobierno corporativo que es controlado por la Oficina de Ética y anualmente se afirma por los empleados".
- "Las cartas de los comités de la Junta establecen claramente sus respectivas funciones y responsabilidades".
- Tienen una "oficina de ética, con una línea telefónica disponible para todos los empleados, y el Comité de Auditoría tiene procedimientos establecidos para la presentación de denuncias anónimas de los empleados en materia de contabilidad, controles internos, o auditoría".

⁸⁷ En: <http://investor.cisco.com/governance.cfm>. Recuperado en junio de 2010b.

- Adopción de “un código de ética que se aplica al principal funcionario ejecutivo y todos los miembros del departamento de finanzas, incluyendo el principal funcionario financiero y contable”.
- Adopción de una “política de recuperación de compensación que se aplica a los funcionarios ejecutivos”.
- “La función de control interno de auditoría mantiene la supervisión crítica sobre las áreas clave del negocio y los procesos financieros y controles, y responde directamente al Comité de Auditoría”.

El buen ambiente laboral, se caracteriza, además de los beneficios y las buenas relaciones interpersonales, por sus construcciones. Sus oficinas “proporcionan lugares ambientalmente más sostenibles para trabajar y vivir”. Para lograr esto, realizan las siguientes actividades (Figura 4.29):

Figura 4.29 Mejores prácticas de ambiente laboral en Cisco



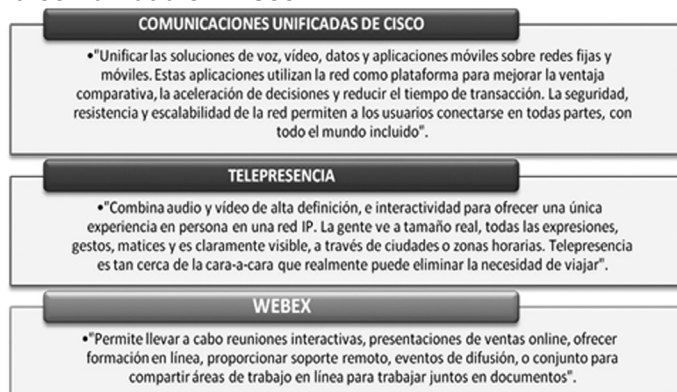
Fuente. En: www.cisco.com/web/about/citizenship/environment/buildings_and_workspaces.html. Recuperado en junio de 2010.

De la aplicación de estas prácticas, se obtienen como resultado unos “lugares de trabajo más productivos, más económicos de operar, de fácil manejo con las funciones de TI centralizada y un ambiente más sostenible”.

La comunicación a través de viajes acarrea costos financieros y ambientales, que se pueden evitar con el uso de actividades “avanzadas de colaboración...como Cisco Unified Communications, la telepresencia, y WebEx”⁸⁸, las cuales permiten una comunicación con calidad y en tiempo real, además del uso inoficioso de espacio en las oficinas, de la siguiente manera (Figura 4.30):

⁸⁸ En: www.cisco.com/web/about/citizenship/environment/work_practices.html. Recuperado en junio de 2010c.

Figura 4.30 La comunidad en Cisco



Fuente. En: www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns340/ns394/ns165/ns152/white_paper_c11-459857.html. Recuperado en junio de 2010.

Sus prácticas de RSE o corporativa, son enfocadas a “crear beneficios a largo plazo para los empleados, clientes, accionistas, socios y personas de las comunidades de todo el mundo”⁸⁹:

- Empleados: “Atraer, retener y comprometer a los mejores y más brillantes”, por medio de prácticas como⁹⁰:
 - o La flexibilidad y la confianza
 - o Comunicación abierta en dos vías, de una manera clara y oportuna.
 - o Desarrollo y adelanto de los empleados: si ellos mejoran dan paso a la innovación y el éxito.
 - o Inclusión y diversidad: en todos los niveles de la organización en procesos administrativos y operativos.
 - o Equilibrio de la vida y promoción de la salud.
- En cuanto a sus actividades de apoyo a la comunidad, llevan a cabo las siguientes (Figura 4.31):
 - o Cisco Networking Academy: en la cual hacen capacitaciones sobre TIC, para fomentar el desarrollo y las oportunidades de sus estudiantes.
 - o Desarrollo económico: mediante la “creación de redes y uso de las TIC para que las personas mejoren su nivel de vida. Asociados con organizaciones públicas y privadas para desarrollar programas a nivel mundial, escalable y sostenible”⁹¹.

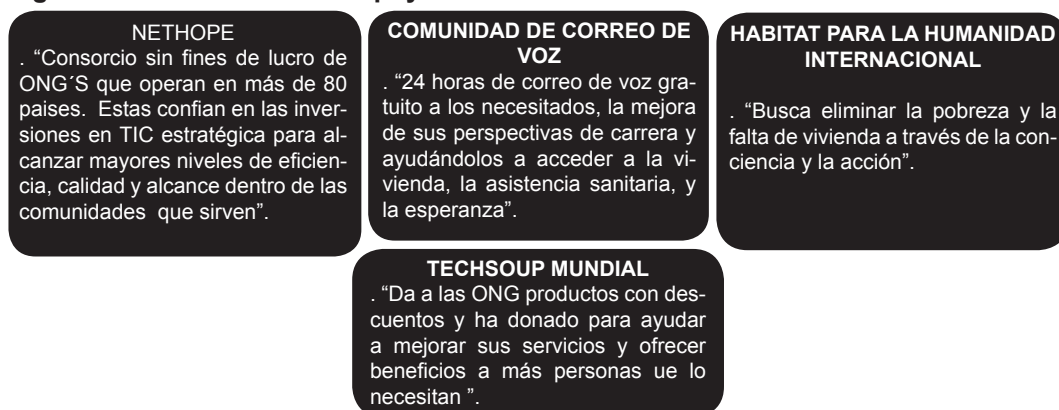
⁸⁹ En: www.cisco.com/web/about/citizenship/index.html. Recuperado en junio de 2010d.

⁹⁰ En: www.cisco.com/web/about/citizenship/employees/index.html. Recuperado en junio de 2010e.

⁹¹ En: www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/specialprograms/index.html. Recuperado en junio de 2010f.

- o Apoyo a necesidades humanas que lo realizan por medio de las siguientes actividades⁹².

Figura 4.31 Actividades de apoyo a necesidades humanas en Cisco



Fuente. En: www.cisco.com/web/about/citizenship/humanNeeds/index.html. Recuperado en junio de 2010.

◆ Genentech

Es "considerado el Fundador de la Industria de la Biotecnología", ya que hacen uso de la información genética humana "para descubrir, desarrollar, fabricar y comercializar medicamentos para tratar a pacientes con condiciones médicas graves o mortales"⁹³.

Todas sus operaciones han sido reconocidas y es por esto que han sido acreedores de premios, dentro de los que se encuentran⁹⁴:

- Top Empleador-Revista Science: es la séptima vez que ha sido el número 1 de la lista del GPTW, de las ocho veces en las que ha aparecido. (Para el otorgamiento, se tienen en cuenta factores como el financiero, adaptación al cambio e impulso de la investigación dentro de otras 20 características).
- "El San Francisco Business Times lo nombra número uno, dentro de los 100 mejores lugares para trabajar en el área de la Bahía".
- Fue el número dos en la lista de "Computerworld 100 Mejores Empresas para Trabajar en IT", por desarrollar programas y beneficios para sus empleados, que mejoran su calidad de vida.
- Ha estado dentro de las "mejores compañías para las mamás que trabajan: "Working Mother".

⁹² En: www.cisco.com/web/about/citizenship/humanNeeds/index.html. Recuperado en junio de 2010g

⁹³ En: www.gene.com/gene/about/. Recuperado en junio de 2010a.

⁹⁴ En: www.gene.com/gene/about/corporate/awards/. Recuperado en junio de 2010b.

- Por 11 años consecutivos ha estado dentro de las “100 mejores empresas para trabajar” de la revista Fortune, cuyas listas son realizadas por el GPTW Institute.

Sus comportamientos y actividades en todos los niveles se encuentran guiados por sus “Principios Rectores” (Figura 4.32):

Figura 4.32 Principios rectores Genentech



Fuente. En: www.gene.com/gene/about/corporate/growthstrategy/mission.html. Recuperado en junio de 2010.

Para dar cumplimiento a su misión y como complemento de sus “Principios Rectores de Comportamiento” ya mencionados, todos se guían por unos principios operativos, así⁹⁵:

- Ética en los negocios: Los negocios y procedimientos se llevan a cabo con honestidad, buen juicio e integridad. Significa “ser equitativos con los clientes, proveedores, colaboradores y empleados, y evitar tomar ventaja desleal a través de la manipulación, el abuso de información privilegiada, o la tergiversación de hechos materiales”.
- Cumplimiento de las leyes
- Conflicto de intereses: es no hacer una operación por parte de una persona que tenga un interés personal o familiar y/ o que este sea contrario a los intereses de la Compañía.
- Información confidencial y protección de los activos: la información y activos de la empresa no se debe usar para beneficio propio o de terceros. Esta es de uso exclusivo de Genentech.
- Información relacionada: se refiere al contenido de los mensajes hablados o escritos, el uso de computadores, etc. Los cuales no pueden portar

⁹⁵ En: www.gene.com/gene/about/corporate/compliance/ggop.html. Recuperado en junio de 2010c.

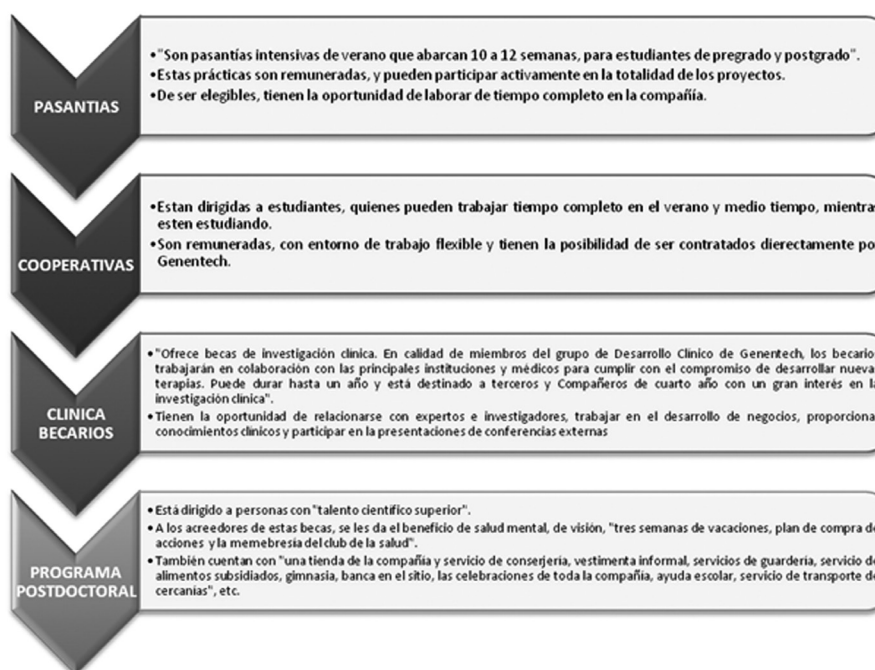
información confidencial de la firma hacia afuera de ella o en su interior, sin que haya un interés laboral u operativo.

- Controles financieros y presentación de informes.
- Comportamiento de empleo: regido por las leyes, hay igualdad de oportunidades y la “no discriminación a empleados o solicitantes”.
- Detrás del cumplimiento de todos estos principios y de los excelentes resultados de sus productos y servicios, hay un RRHH motivado con un ambiente laboral lleno de beneficios y metas comunes. Para contratar nuevos colaboradores, buscan personas que demuestren pertenencia con la misión y “que encajen perfectamente con el espíritu de colaboración rigurosa de la cultura de la empresa”⁹⁶.
- La importancia que dan a sus colaboradores, como el respaldo de todo esto, los programas y servicios de apoyo y demás beneficios, son los que han colocado a Genentech en “un gran lugar para trabajar”.

Dentro de las buenas prácticas laborales o beneficios para sus empleados, incluso desde el momento de su reclutamiento, se encuentran:

- Universidad de reclutamiento: este programa está dirigido a pasantes, cooperativas, posdoctorados y clínica de becarios (Figura 4.33):

Figura 4.33 Foco de la Universidad de reclutamiento en Genentech



Fuente. En: www.gene.com/gene/careers/university/internships/. Recuperado junio de 2010.

⁹⁶ En: www.gene.com/gene/careers/. Recuperado en junio de 2010d.

- La vestimenta que utilizan es casual. Perfectamente pueden ir a trabajar en jeans, tomar un café y escuchar música mientras realizan sus actividades.
- En Genentech hacen que sus empleados sientan “que sus formas únicas de pensar son bienvenidas y que pueden tomar la iniciativa de proponer proyectos que creen que son importantes para el éxito de la empresa”⁹⁷.
- Dan importancia a la diversidad y es por esto que permiten que sus empleados formen clubes dentro de la compañía. Así, se pueden encontrar “clubes de afroamericanos, de biotecnología, de danza del vientre”, etc.
- Comunidad: además de los citados clubes, cuentan con eventos como⁹⁸:
 - o Ho-Os: eventos sociales entre empleados realizados los viernes por la noche.
 - o Partes: festejos “en honor de los hitos corporativos de la empresa”.
- Educación y formación: en este aspecto cuentan con⁹⁹:
- Libros que pueden encontrar en la biblioteca de la compañía y audio libros para quienes van de viaje.
- Programas de entrenamiento en “computación, crecimiento personal, gestión de la carrera y la capacitación de diversidad”, entre otros.
- Programa de asistencia de matrícula: reembolso del 100% de matrícula, libros y cuotas de laboratorio, para quienes llevan ya más de un año laborando en la empresa.
- En cuanto a las familias de los empleados, se han diseñado los siguientes programas¹⁰⁰:
 - o Asistencia para adopción.
 - o Cuidado de niños.
 - o Servicios de atención para recién nacidos y adultos mayores.
 - o Eventos familiares, como partidos, o la oportunidad que lleven a sus hijos a un día de trabajo.
 - o *Lifeworks*: “proveen recursos y servicios para la adopción, cuidado de ancianos, cuidado de niños, la selección de una escuela, anticipándose a las finanzas de la universidad y de seguridad para niños”.
 - o Habitaciones para las madres que están lactando.
 - o Programas de asesoramientos en asuntos de pareja, relaciones de familia, estrés, vicios, depresiones, etc.

⁹⁷ En: www.gene.com/gene/careers/culture/. Recuperado en junio de 2010e.

⁹⁸ En: www.gene.com/gene/careers/benefits/community.html. Recuperado en junio de 2010f.

⁹⁹ En: www.gene.com/gene/careers/benefits/education.html. Recuperado en junio de 2010g.

¹⁰⁰ En: www.gene.com/gene/careers/benefits/family.html. Recuperado en junio de 2010h.

- Financieros: los trabajadores cuentan con apoyo en¹⁰¹:
 - o Teléfonos celulares para uso personal y laboral.
 - o Descuentos en entradas a museos y parques.
 - o Donaciones para organizaciones caritativas.
 - o Servicios legales.
 - o Seguro de cuidados a largo plazo, deducible por nómina.
 - o Cobertura de discapacidad.

- Salud: cuentan con servicios de ergonomía, vacunas, seguros para mascotas, etc.
- Cuentan con dispensadores de bebidas como té y café gratis en los edificios.
- Dentro de los edificios también hay cafeterías con múltiples opciones de alimentos, cuyo precio es subsidiado por la empresa.
- Tienen servicio de consejería para apoyarlos en las diferentes tareas.
- Grab & Go¹⁰²: bebidas y alimentos que están disponibles en las tiendas de Starbucks, para llevarlas para los empleados y sus familias.
- Transferencia interna de procesos: es la oportunidad de desarrollo y crecimiento que se da dentro de la compañía a los empleados que llevan un tiempo determinado ocupando un cargo y que lo hacen con grado de excelencia.
- Servicios en el lugar: Los empleados pueden por ejemplo, cortarse el pelo mientras trabajan, servicio de lavado de sus autos y hasta una furgoneta dental que presta servicios.
- Cuentan con servicio de transporte cómodo y a un menor costo, con servicio de Wifi, su ruta se hace por sitios de fácil conexión, rapidez, etc.
- Hacen premios de reconocimiento por la labor de los empleados¹⁰³:
 - o Aniversarios de 3, 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años.
 - o Bonos corporativos: por logros en momentos estratégicos de la empresa y por desempeño individual.
 - o Referencias: premios de hasta US\$2.000 para quien entregue referencias para un nuevo contrato.

¹⁰¹ En: www.gene.com/gene/careers/benefits/financiar.html. Recuperado en junio de 2010i.

¹⁰² En: www.gene.com/gene/careers/benefits/other.html. Recuperado en junio de 2010j.

¹⁰³ En: www.gene.com/gene/careers/benefits/rewards.html. Recuperado en junio de 2010k.

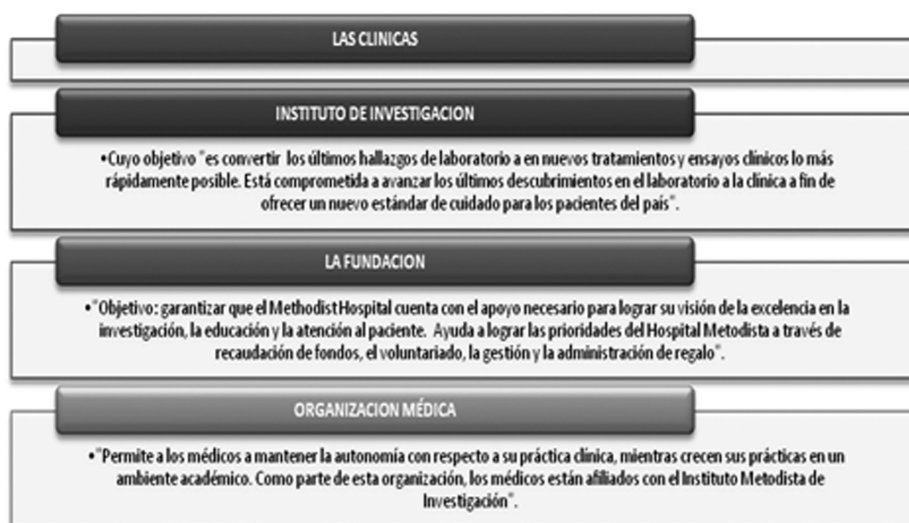
◆ Methodist hospital

Es una sociedad sin ánimo de lucro, que presta servicios hospitalarios y de investigación. Su trabajo se lleva a cabo “con la colaboración de líderes de iglesias locales para que la compasión y la espiritualidad a todos sus esfuerzos, ayuden a satisfacer las necesidades de salud de la comunidad a la que sirve”¹⁰⁴.

Sus servicios de “técnicas quirúrgicas y de diagnóstico médico innovadoras” es prestado por doctores que “figuran en el Best Doctors in America”. Por todo lo anterior, su misión es “proporcionar la mejor atención y servicio en un ambiente espiritual”¹⁰⁵.

Cuenta con cuatro áreas principales para la prestación de sus servicios (Figura 4.34):

Figura 4.34 Áreas de prestación de servicios Methodist Hospital



Fuente. En: www.methodisthealth.com/body.cfm?id=36513. Recuperado en junio de 2010.

Para la comunidad, llevan a cabo una serie de actividades, que se agrupan de la siguiente manera¹⁰⁶:

- Iniciativas de Asociación de Deportes de la Comunidad:
 - o Manejo de Berkman: es la oportunidad que da el Hospital que un astro de Beisbol asista y de inicio a los partidos de los niños y sus familias.

¹⁰⁴ En: www.methodisthealth.com/body.cfm?id=36513. Recuperado en junio de 2010a.

¹⁰⁵ En: www.methodisthealth.com/ourHospitals.cfm?id=37102. Recuperado en junio de 2010b.

¹⁰⁶ En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=36555. Recuperado en junio de 2010c.

- o Houston Texans: Son actividades deportivas (de futbol) que realizan el metodista y el Texas, futbol para mamás, brigadas de salud para niños y visitas de los jugadores de soccer estrellas al Hospital, entre otras.
- Voluntariados:
 - o Organizaciones de servicios: prestan apoyo para la recaudación de fondos para comprar equipos y actividades del grupo de costura que hace artículos como “mantas para bebé y sombreros para pacientes con cáncer y otras actividades como el bar café médico y el carrito de libros”¹⁰⁷.
 - o Amigos en servicio: “Este programa es ideal para estudiantes que aspiran a prepararse académicamente”¹⁰⁸.
 - o Colaboradores en el servicio: sirven a los pacientes mediante la cooperación de otras entidades o personas de la comunidad. Colaboran en áreas como visitas, terapias y la hospitalidad.
 - o Cuidado de los adolescentes: este programa está diseñado para que jóvenes entre los 15 y 18 años, puedan hacer labores de voluntariado con la comunidad.
- Beneficios comunitarios:
 - o Programa de financiamiento para la educación: en su Baylor College of Medicine, que ha sido reconocido como uno de los mejores lugares en donde se preparan profesionales de áreas de la salud. Estos programas se ofrecen para pacientes y sus familiares para que puedan entender y colaborar con la atención.
 - o Equipo de Acción de la Comunidad Metodista: es el programa de voluntariado de los empleados, quienes donan su tiempo y habilidades para “apoyar a organización sin ánimo de lucro en el área metropolitana de Houston”¹⁰⁹.
 - o Financiación de la investigación médica: mediante la consecución de fondos provenientes de organizaciones privadas, para apoyar la solución de los problemas de salud de la comunidad.

¹⁰⁷ En: (www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=37465). Recuperado en junio de 2010d.

¹⁰⁸ En: (www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=37466). Recuperado en junio de 2010e.

¹⁰⁹ En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=36548. Recuperado en junio de 2010f.

Para contribuir con el desarrollo profesional y laboral de sus empleados, el Hospital Metodista cuenta con una “Biblioteca de la Salud” la cual contiene cerca de “4.000 artículos sobre salud y bienestar y cubre más de 1.500 temas médicos”¹¹⁰. Adicionalmente llevan a cabo programas de educación y formación, dentro de los que se encuentran¹¹¹:

- Instituto para la Educación Hospital Metodista cuyo “propósito es proporcionar la mejor educación y formación a todas las disciplinas en el hospital, lo que permite una mejor atención al paciente, fomentándole calidad, seguridad y valor”.
- Educación médica continua, que es prestada a los médicos y científicos, con el fin de lograr la “excelencia en la investigación, la enseñanza, la atención al paciente y el adelanto de la técnica y la ciencia de la medicina”.
- Educación médica para graduados: en el año 2005 el Hospital fue acreditado para la enseñanza en Anatomía Patológica, así como cerca de 20 programas de postgrado.
- Instituto Metodista de Tecnología, Investigación y Educación: diseñado para los médicos que quieren aprender nuevas habilidades “procedimentales e insertar nuevas tecnologías en sus prácticas. Su misión es la investigación para mejorar el uso de la tecnología para guiar procedimientos, incorporar la cirugía robótica y desarrollar nuevas tecnologías y técnicas de procedimiento”.
- Becas y programas de prácticas administrativas: es la oportunidad de que los médicos conozcan y desarrollen habilidades para manejar un centro médico y un hospital. Su formación es en el área sanitaria, el liderazgo y la comunicación.
- Programa científico del laboratorio médico: es un programa acreditado y diseñado para que 12 profesionales lo lleven a cabo en un mes. Al finalizar deben presentar un examen para la certificación.
- Programa de becas para la sostenibilidad de la salud, que da la oportunidad de “experimentar el nexo entre la salud, la política y la comunidad”. Está dirigido a jóvenes que quieran tener una formación integral e “interdisciplinaria y personalizada”.
- Educación continua en enfermería: son opciones de crecimiento y desarrollo profesional para las enfermeras. Tienen programas de pasantías para ellas de ocho semanas y uno de verano.

¹¹⁰ En: www.methodisthealth.com/body.cfm?id=7. Recuperado en junio de 2010g.

¹¹¹ En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=36608. Recuperado en junio de 2010h.

- Programas de residencia en farmacia y un programa de postgrado de dos años en “cuidados intensivos, trasplante de órganos sólidos y farmacoterapia”.
- Programa de Asistente Médico: “El postgrado Cardiovascular de residencia para los Asistentes de Médicos es una residencia de 12 meses, que ofrece el Hospital Metodista en relación con el Weill Cornell Medical College”. Da la oportunidad de aprender ciencias como las quirúrgicas y demás habilidades clínicas.

Para hacer un reconocimiento al compromiso de todos los empleados, además de los ya citados, ha diseñado el siguiente programa de beneficios¹¹²:

- Planes médicos, de medicamentos, dentales y de vista.
- Seguros de vida e incapacidad.
- Plan de ahorro para el retiro y cuentas de ahorro flexibles, para “el cuidado de la salud y de gastos de dependientes”.
- Tiempo libre pagado: los empleados “ganan tiempo libre cada dos semanas después de haber ingresado y este se toma como devengado”.
- Transporte: sus opciones varían con la ubicación del empleado; así les dan subsidio para el parqueadero y para los boletos de tren, colectivo o bus.
- Asistencia educativa: bien sea en el pago de la matrícula de pregrado, postgrado y doctorado y demás cursos que tengan que ver con su trabajo; o para hijos de empleados que van a ingresar a la universidad a programas relacionados con la salud.
- Programas de bienestar, a los que tienen acceso todos los colaboradores, con el fin de tener un estilo de vida saludable.
- Programas de asistencia legal y de adopción.
- Descuentos en servicios.
- Flexibilidad en horarios y oportunidades de trabajo de tiempo parcial.
- Diversidad: las personas que laboran con metodista, son de todas las clases sociales. Son tenidas en cuenta para el trabajo solamente por su excelencia. Adicionalmente se da igualdad de oportunidades de empleo.

¹¹² En: <http://careers.methodisthealth.com/Benefits.aspx>. Recuperado en junio de 2010i.

◆ Goldman Sachs

Es una empresa de servicios de “banca de inversión global, valores y gestión de inversiones que ofrece una amplia gama de servicios”, dentro de los cuales están¹¹³: asesoramiento, financiación, inversión. Valores e investigación. Estos se desarrollan sobre los siguientes temas (Figura 4.35):

Figura 4.35 Temas sobre los que se desarrollan los servicios Goldman Sachs



Fuente. En: www.goldmansachs.com/ideas/index.html. Recuperado en junio de 2010.

- Cuentan con una oficina de compromiso cooperativo, cuyo objetivo es apoyar a su gente “para el cumplimiento del compromiso hacia la empresa y así ayudar a la comunidad a través de apoyo financiero, esfuerzos de voluntarios y asociaciones con organizaciones sin ánimo de lucro en todo el mundo”. A través de esta oficina, se hace la coordinación de las siguientes actividades¹¹⁴:
- 10.000 Mujeres: es una inversión para proporcionar a 10.000 mujeres de escasos recursos, educación para la gestión de un negocio por cinco años.
- 10.000 Pequeñas Empresas: es un programa en el que se invierte US\$500 millones, para la generación de empleo y de oportunidades económicas en el país, a través de “acceso a la educación de negocios, redes de mentores y capital financiero”¹¹⁵.
- Comunidad de equipos de trabajo: con este programa, se permite a los empleados un día de ausencia, para apoyar un proyecto de una organización sin ánimo de lucro. Estas comunidades “fomentan la interdisciplinariedad y la camaradería dentro de las divisiones de la empresa”¹¹⁶.

¹¹³ En: www2.goldmansachs.com/services/index.html. Recuperado en junio de 2010a.

¹¹⁴ En: www2.goldmansachs.com/citizenship/corporate-engagement/index.html. Recuperado en junio de 2010b.

¹¹⁵ En: www2.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/index.html. Recuperado en junio de 2010c.

¹¹⁶ En: www2.goldmansachs.com/citizenship/our-people/community-teamworks/index.html. Recuperado en junio de 2010d.

- Fundación Goldman Sachs: su misión desde 1.999 es la promoción de “la excelencia y la innovación en la educación a nivel mundial”. Está destinado a jóvenes de alrededor de 20 países¹¹⁷.
- Programa de servicio público: esta iniciativa ofrece a los mejores empleados una oportunidad de servir al público y “desarrollar habilidades de liderazgo en un entorno externo y completamente nuevo”. A los seleccionados, se les paga vacaciones por un año para que presten este servicio¹¹⁸.
- Adecuación del programa de regalos, con el cual “se anima a los empleados a apoyar organizaciones caritativas”.

La compañía realiza actividades para la conservación del medio ambiente, ya que consideran que “es necesario para el bienestar de la sociedad, la gente y el negocio y es la base de una economía sostenible y fuerte”. Para su coordinación y operación, cuentan con el “Grupo de Mercados de Medio Ambiente, el cual es responsable de asegurar que los empleados, el capital y las ideas, sean apalancados en beneficio de soluciones de los problemas ambientales y crean oportunidades de negocios nuevos que benefician a los clientes, accionistas y el medio ambiente. El grupo informa, coordina y colabora con iniciativas ambientales, gestiona el Centro de Mercados Ambientales y se compromete activamente con las partes interesadas en la comunidad con el medio ambiente”. Dentro de estas actividades se encuentran asociaciones, como la que llevaron a cabo en el año 2.004 con la Wildlife Conservation Society para la conservación de la Tierra de Fuego en Chile¹¹⁹.

Son conscientes de la importancia de su RRHH para llevar a cabo su misión y por eso la inversión en este, se lleva a cabo bajo unos principios, de la siguiente manera¹²⁰:

- “Los interés de nuestros clientes son lo primero”.
- “Nuestros activos son nuestra gente, el capital y la reputación”.
- “Nuestro objetivo es generar una rentabilidad superior a nuestros accionistas”.
- “Nos sentimos muy orgullosos de la calidad profesional de nuestro trabajo”.

¹¹⁷ En: www2.goldmansachs.com/citizenship/foundation/homepage.html. Recuperado en junio de 2010e.

¹¹⁸ En: www2.goldmansachs.com/citizenship/our-people/public-service-program.html. Recuperado en junio de 2010f.

¹¹⁹ En: www2.goldmansachs.com/citizenship/environment/index.html. Recuperado en junio de 2010g.

¹²⁰ En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/business-principles.html. Recuperado en junio de 2010h

- “Hacemos hincapié en la creatividad y la imaginación en todo lo que hacemos”.
- “Hacemos un esfuerzo inusual para identificar y reclutar a los mejores profesionales para cada trabajo”.
- “Ofrecemos a nuestros ciudadanos la oportunidad de desarrollarse más rápido que en otros lugares”. Dicho desarrollo depende de los méritos que cada uno haga.
- “Hacemos hincapié en el trabajo en equipo en todo lo que hacemos” para producir mejores resultados, con el fin de poner los intereses de la empresa y de los clientes, por delante de los personales.
- “La dedicación de nuestro pueblo a la empresa y el intenso esfuerzo”.
- El tamaño de la empresa es considerado como “un activo para preservar... Lo suficientemente grande como para llevar a cabo un proyecto más grande que cualquiera de sus clientes, pero lo suficientemente pequeños, como para mantener la lealtad, la intimidad y el espíritu que conducen al éxito”.
- “Nos esforzamos constantemente para anticiparnos a las necesidades cambiantes de nuestros clientes y desarrollar nuevos servicios para satisfacerlas”.
- La información de carácter confidencial, es “parte de las relaciones con los clientes normales”.
- “Nuestro negocio es altamente competitivo y agresivo.... Sin embargo, debemos ser siempre justos y no denigrar de otras empresas”.
- “La integridad y la honestidad son el corazón de nuestro negocio”.

En cuanto a la diversidad (Figura 4.36), la apoyan y es considerada base de la empresa para servir mejor a los clientes. Su compromiso con la diversidad se da por tres razones:

- Para la empresa: ya que si desean tener personas excelentes, estas se deben seleccionar de gran cantidad de candidatos, de cualquier sexo, raza, etnia, etc.
- Por las personas: se trabaja en equipo. El ambiente de trabajo “da la bienvenida y apoya las diferencias y alienta los aportes de todas las perspectivas”.
- Por los clientes: para que “crezcan con ideas creativas y soluciones para trabajar eficazmente en una economía global compleja”.

Figura 4.36 Actividades referentes a la diversidad



Fuente. En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/diversity/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Para el desarrollo y formación de sus colaboradores, cuentan con programas, dentro de los cuales están¹²¹:

- Programa Goldman Sachs Returnship: programa de transición por medio de la orientación y el coaching.
- Pasantías y foros para carrera de candidatos con discapacidad.
- Intercambio multicultural de la mujer: para el desarrollo profesional de la mujer. Se centra en la parte comercial y la construcción de redes y relaciones.
- Estrategias para la carrera de la mujer: es diseñado “para aumentar la retención y el compromiso de las asociadas y ayudarles a su transición con éxito al siguiente nivel”.
- Desarrollo de programas de liderazgo: “Acceso a los patrocinadores de las redes y foros y una mayor comprensión de los procesos de promoción”.
- Evento de bienvenida a nuevos analistas y asociados: es un programa para negros e hispanos, que “presenta de forma acelerada, los conocimientos y experiencia, que los profesionales de éxito han recogido a lo largo de su carrera”.
- Top 50 en la ciudad: da la oportunidad a las mujeres que han sobresalido, de participar en redes de debates sobre negocios.
- Red de conferencias de liderazgo: para que los profesionales hagan parte de esta red y se logre su crecimiento.
- Foros sobre la religión y el grupo de trabajo: reconocimiento y respeto por los credos de sus colaboradores.
- Adicionalmente llevan a cabo programas de formación en¹²²:

¹²¹ En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/diversity/programs-and-initiatives/index.html. Recuperado en junio de 2010i.

¹²² En: www2.goldmansachs.com/careers/your-career/ongoing-training/index.html. Recuperado en junio de 2010j.

- o Productos y mercados: “para que entiendan mejor los mercados de capitales y apliquen estrategias con los clientes”.
- o Competencias profesionales: para desarrollar y reforzar competencias comerciales.
- o Liderazgo y gestión: oportunidades para la formación de líderes en cada etapa de la carrera.

Otras buenas prácticas laborales de Goldman Sachs para con sus empleados son¹²³:

- Salarios y bonos altamente competitivos y revisados anualmente.
- Premio de equidad: para quienes cumplen con el crecimiento y éxito de la empresa, se les da este reconocimiento, representado en acciones.
- Empleado Especial de Inversiones: para contribuir con la creación de la riqueza para empleados destacados.
- Planes de salud, dentales y de visión.
- “Seguros de vida, invalidez y enfermedad y contra accidentes”.
- Planes financieros y de jubilación, diseñados para que las personas alcancen a largo plazo sus objetivos en este aspecto.
- Para las familias de los empleados, ofrecen programas de cuidado de niños, asistencia, horario flexible, recursos destinados para padres que esperan nuevos bebés, “programas de mentores de maternidad, seminarios, ferias de salud, boletines informativos y bibliotecas”.
- Programas de becas y de reembolso de matrículas universitarias, de cursos y seminarios.
- Descuentos en servicios.
- Ofertas de banca, préstamos e hipotecas.
- Reembolso de comidas y viajes más allá de las horas laborales.

◆ Nugget Market

Es una empresa familiar que ofrece alimentos y abarrotes con alta calidad y a bajos precios. Dentro de los productos y servicios que ofrecen sus tiendas se puede encontrar: Productos del campo, panadería, bebidas para adultos, carnes y mariscos, alimentos saludables, café y barras de jugos, eventos tales como catas de vino, abarrotes, quesos y cocina asiática, entre otros.

¹²³ En: www2.goldmansachs.com/careers/your-career/reward/index.html. Recuperado en junio de 2010k.

Cuentan con programas para la comunidad de donaciones y actividades como¹²⁴:

- Food Less Scrip Program: hacen donaciones a las comunidades locales, escuelas y organizaciones vecinales, para apoyar a los niños y las familias. Adicional al cheque de donación, ofrecen el servicio de contabilidad mensual.
- Tarjetas para los clientes individuales: es una tarjeta de vales que se puede cargar con montos específicos, con las cuales los clientes tienen la opción de donar el 3% de sus compras a las organizaciones que elijan.
- Tours por las tiendas de Nugget Market: para niños y adultos. Son visitas educativas y recreativas guiadas por los departamentos, para que conozcan como preparan sus productos. Estas no tienen ningún costo.

Además de un “ambiente de trabajo divertido” y una política de igualdad de oportunidades, ofrecen los siguientes beneficios a sus colaboradores¹²⁵:

- “Beneficios Integrales de salud”: para que disfruten de plan de salud, dental, de visión, “plan de recetas y cuenta de gastos flexibles”.
- Plan de Retiro: Con plan de “participación en los beneficios”.
- Seguro de vida hasta por US\$60.000.
- “Discapacidad a largo plazo”: Se hace el pago de hasta el 60% del “pre-ingreso por incapacidad”.
- “Horarios de trabajo flexibles, para mantener el equilibrio entre el trabajo y la vida”.
- Pagos de tiempo libre y de vacaciones hasta de 5 semanas al año (mérito).
- Tarjetas de descuentos para los asociados o trabajadores “del 10% sobre US\$500 de comestibles cada mes” y sorpresas para los empleados, por ejemplo la que dio “el equipo ejecutivo con el lavado de sus autos”¹²⁶.

En 81 años no han tenido un despido. De hecho vale la pena resaltar los siguientes aspectos que ha destacado la Revista Fortune de la compañía (Tabla 4.16):

¹²⁴ En: www.nuggetmarket.com/community/. Recuperado en junio de 2010a.

¹²⁵ En: www.nuggetmarket.com/jobs/. Recuperado en junio de 2010b.

¹²⁶ En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/snapshots/5.html>. Recuperado en junio de 2010.

Tabla 4.16 Aspectos a resaltar de Nugget Market por la revista Fortune

Cobertura de atención de salud	100%
% de mujeres	44%
Política de no discriminación que incluye la orientación sexual	SI
Beneficios de pareja, incluso para parejas del mismo sexo	SI
Retribuciones	“Tasa de pago anual en efectivo más una compensación adicional por mayor calificación de los trabajadores asalariados y por hora de tiempo completo”.

Fuente. En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/10.html>. Recuperado en junio de 2010.

4.5 UNA MIRADA A LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN JAPÓN (COMO PAÍS REPRESENTATIVO DE ASIA)

Como un grupo representativo de ASIA, se han seleccionado las diez mejores empresas para trabajar en Japón a la luz del enfoque del Great Place To Work (Tabla 4.17):

Tabla 4.17 Las 10 mejores de Japón (2009)

POSICIÓN	RAZON SOCIAL	AÑO DE FUNDACIÓN	PAIS DE CASA MATRIZ	SECTOR	TRABAJADORES
1	MORGAN STANLEY JAPAN SECURITIES CO., LTD.	1935 (USA). 1970 (Tokio)	USA	Servicios Financieros y seguros	1.355
2	RECRUIT AGENT CO.,LTD	1960	JAPÓN	Servicios profesionales- reclutamiento y contratación de personal	1.634
3	MICROSOFT CO., LTD.	1978	USA	Tecnología de Información - Software	2.311
4	WORKS APPLICATIONS CO., LTD.	1996	JAPÓN	Tecnología de Información - Software	1.477

Tabla 4.17 Las 10 mejores de Japón (2009) (Continuación)

5	AMERICAN EXPRESS INTERNATIONAL, INC.	1850	USA	Servicios Financieros y seguros / Bancos y servicios de crédito	930
6	INTEL K.K.	1976	USA	Manufactura y Producción	540
7	ELI LILLY JAPAN K.K.	1975	USA	Manufactura y Producción – Cuidado de la salud	1.800
8	ASAHI BREWERIES, LTD.	1949	JAPON	Manufactura y Producción – Productos alimenticios y bebidas	3.651
9	TOKIO MARINE & NICHIDO SYSTEMS CO., LTD.	1983	JAPON	Tecnología de Información	1.264
10	KIKKOMAN CORPORATION	1917	JAPON	Manufactura y Producción – Productos alimenticios y bebidas	2.065

Fuente. En: www.greatplacetowork-ca.com/best/lists.php?year=2009&idListName=jp&detail=1&order=rank. Recuperado en junio de 2010.

4.5.1 Morgan Stanley Japan Securities Co., Ltd.

“Morgan Stanley es una firma global de servicios financieros líder del mercado en banca de inversión, valores, gestión de inversiones y servicios de gestión de patrimonios. Sus 40 años de éxito en el mercado financiero de Japón, dan clara visión de la orientación al cliente interno y externo y la excelencia de esta compañía. Comenzaron como una oficina de representación de dos personas en 1970¹²⁷ y hoy cuentan con más de 1.300 empleados en Tokio. Su liderazgo se debe al talento y pasión con que trabaja su gente, caracterizados por la “integridad y excelencia en todo lo que hacen”¹²⁸.

¹²⁷ En: www.morganstanley.co.jp/msinjapan/message/index_en.html. Recuperado en mayo de 2010 a.

¹²⁸ En: www.morganstanley.com/about/careers/msleader.html. Recuperado en mayo de 2010b.

Para el 2009, la encuesta que hizo el GPTW Institute, con una muestra de 500 empleados, arrojó que cerca del 86% de sus empleados se veían a largo plazo trabajando con Morgan Stanley y un 79% consideraron su trabajo como significativo.

Algunos de los comentarios que se dieron durante la realización del estudio fueron¹²⁹:

- “Las personas que trabajan aquí son talentosos y fascinantes”.
- “Morgan Stanley da a sus empleados ciertos grados de responsabilidad y autoridad”
- “La empresa hace una gestión fuerte en liderazgo”.
- “Para Morgan Stanley, la diversidad es una oportunidad: para su clientes, su gente y su firma”¹³⁰. Toman en cuenta las diferentes perspectivas para servir a sus clientes, al mismo tiempo que ayudan a sus empleados en su formación profesional, desde el mismo momento de su reclutamiento. “Morgan Stanley se dedica a hacer una contribución positiva a la sociedad a través del enfoque sobre el medio ambiente, el pueblo, las prácticas responsables de negocios, inversión en la comunidad y el fortalecimiento de la próxima generación de ciudadanos”¹³¹. Esto hace de la compañía el mejor empleador y un gran lugar para trabajar.

En la sede de Japón cuentan con “una amplia gama de actividades culturales, educativas, filantrópicas y promueven iniciativas ambientales como parte del objetivo a largo plazo, de contribuir a la sociedad”¹³², así:

- Actividades filantrópicas: gracias a la tradición de voluntariado, por medio del programa “Inspira”, apoyan a sus colaboradores voluntarios en la recolección de fondos y haciendo donaciones a algunas sociedades de beneficencia. También realizan actividades en pro de la defensa de la mujer víctima de la violencia y la explotación, realizan donaciones a un orfanato, distribuyen alimentos y vestido a personas desamparadas y apoyan a las comunidades rurales que se recuperan de desastres naturales.

¹²⁹ En: www.morganstanley.com/about/awards/articles/ef631da0-875a-11de-b5d1-6d6288639586.html. Recuperado en mayo de 2010c.

¹³⁰ En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/index.html. Recuperado en mayo de 2010d.

¹³¹ En: www.morganstanley.com/about/careers/ourplace.html. Recuperado en mayo de 2010e.

¹³² En: www.morganstanley.co.jp/csr/index_en.html. Recuperado en mayo de 2010f.

- La comunidad asigna el mes de junio como “El mes del voluntariado Global”, durante el cual realizan eventos que benefician a la comunidad japonesa. Adicionalmente brindan apoyo a la salud de la niñez mundial, mediante su Hospital de Niños Morgan Stanley en New York.
- Artes y apoyo cultural: “La creatividad y la innovación son las características de la cultura corporativa”¹³³. Es por esto que patrocinan exposiciones y acontecimientos culturales en todo el mundo.
- Iniciativas ambientales: son conscientes de la importancia de un ambiente sano para los negocios, la economía y las personas. Para ello han organizado eventos como la limpieza de los sitios de trabajo por parte de los empleados y de parte de las familias y amigos, de las playas desde el año 2.002 y campañas de reciclaje como “Eco Cap”, en la que los empleados recogen tapas de botellas de plástico, las venden y el dinero que recogen es para vacunas contra la poliomielitis de niños de países en vías de desarrollo. Por último, la compañía cuenta con un e – libro llamado “Little Green”, que habla de “50 consejos para tener una vida más ecológica y ayudar en la lucha contra el cambio climático”¹³⁴.

Dentro de las prácticas laborales que atienden a sus fortalezas, se encuentran¹³⁵:

- “Intercambio de negocios de la mujer”: conferencia que se hace dentro de la compañía, para mejorar el “desarrollo, retención y selección de un lugar de trabajo, mientras se centran en la mejor manera de servir a los clientes y aumentar la cuota de mercado”.
- “Intercambio de negocios multiculturales”: foro en el que asesores financieros se reúnen con los directivos “para compartir ideas, experiencias personales y nuevos enfoques para la construcción de una exitosa carrera de Morgan Stanley”. Esta práctica atiende a una mejor comunicación al tiempo que al desarrollo profesional de sus colaboradores.
- “Conferencia de Liderazgo de la mujer”: espacio de comunicación y participación de los empleados, en que las mujeres “socio senior y junior” encuentran una mejor manera de ser líderes dentro de la compañía.
- “Conferencia de la mujer ejecutiva”: se realiza con una periodicidad anual. Este programa reúne a mujeres con altos ejecutivos a compartir en paneles, presentaciones y simulaciones.

¹³³ En: www.morganstanley.co.jp/csr/art-culture_en.html. Recuperado en mayo de 2010g.

¹³⁴ En: www.morganstanley.co.jp/csr/environment_en.html. Recuperado en mayo de 2010h.

¹³⁵ En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/diversity_careerdevelop.html. Recuperado en mayo de 2010i.

- “Conferencia mundial de mujeres director gerente”: tiene una duración de medio día y está diseñado para mujeres de altos niveles jerárquicos, con la finalidad de que tengan un espacio para profundizar en las relaciones, compartir experiencias, nuevas ideas y cómo hacer para que sus negocios suban de nivel.
- “Día de la mujer institucional de Valores”: evento que se realiza un día cada año en el que se “reúne a estudiantes de sexo femenino de Banca de Inversión, Renta Fija, investigación de capital, y de Equidad Institucional de las divisiones con los empleados de alto nivel.”
- “Grupos de empleados para establecer contactos: la empresa reconoce la importancia de las redes de los empleados y los ricos recursos que se pueden obtener, tanto para los empleados y la organización a través del intercambio de ideas y la construcción de relaciones”. En estos grupos, se reúnen colaboradores con intereses comunes y sirven como apoyo sobre los objetivos generales de la empresa y el desarrollo de la fuerza de trabajo. Formalmente la firma cuenta con las siguientes redes de empleados para establecer contactos: americanos, asiáticos, negros, empleados orgullo, latinos, padres de trabajo y mujeres.
- “Diversidad de formación”: Morgan Stanley les da la oportunidad de capacitarse a los colaboradores de las diferentes divisiones. Adicionalmente cuentan con técnicas interactivas, que les permite comunicarse, informarse sobre las demás culturas de la organización, incluso sobre temas de acoso laboral.
- “Mentoring”: dentro de la empresa se practican tutorías de los empleados más antiguos hacia los más jóvenes, para que estos se integren más, se mejore la comunicación y haya mayor grado de innovación y aportes de ideas.
- “Reembolso de matrícula”: con aprobación de los directivos, la compañía apoya a sus empleados en la formación académica, “además de la inscripción, los costos de laboratorios, libros y materiales”.
- “Sitio de entrenamiento y desarrollo”: como para la compañía es tan importante el desarrollo profesional de sus empleados, ofrecen clases en línea tales como, habilidades en productos financieros, gestión de liderazgo, eficacia personal y tecnología, entre otras.

Por otro lado, la empresa entiende que no es fácil para las personas obtener equilibrio perfecto entre la vida familiar y el trabajo. En pro de esto ejercen las siguientes buenas prácticas laborales o programas para los colaboradores y sus familias¹³⁶, como:

¹³⁶ En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/diversity_worklife.html. Recuperado en mayo de 2010j.

- Seminarios mensuales acerca de la vida y el trabajo
- Participación de los hijos en “El día del Trabajo”.
- Salas de lactancia.
- Permisos y asistencia para adopciones.
- Respaldo ante emergencias, en el cuidado de niños y personas mayores.
- Entregan kits a los nuevos padres y a los niños (considerados desde recién nacidos, hasta que cumplen los 18 años de edad).
- Preocupados por la salud de sus empleados, cuentan con centros de acondicionamiento y restaurantes saludables; ofertas para afiliaciones a gimnasios y programas de asistencia en este ámbito.

4.5.2 Recruit Agent Co.,Ltd.

Es una empresa de 40 años y 17 sedes en el mercado japonés¹³⁷, encargada de la gestión de páginas web sobre ofertas de empleo, publicación de revistas sobre el tema y capacitación de recursos humanos, al mismo tiempo que prestan apoyo a los solicitantes. Los candidatos a un trabajo al aplicar con ellos, “aumenta la probabilidad de selección y una candidatura sin problemas”¹³⁸.

El objetivo de uno de sus servicios, el de recursos humanos, es “crear una sociedad vigorosa de próxima generación, en la que cada persona pueda disfrutar de su trabajo”¹³⁹, de acuerdo a sus capacidades y preferencias. Desde el comienzo de la historia de la compañía, los empleados pueden dar testimonio de sus políticas y filosofía, en los que se esfuerzan constantemente, junto con sus “Tres Principios de Gestión”¹⁴⁰:

- “Creación de nuevos valores”: Mediante la previsión de un nuevo entorno, para responder a él con flexibilidad y para poder satisfacer las necesidades de una sociedad cada vez más pluralista.
- “Respeto por los individuos”: A los colaboradores se les respeta como personas. Y se apoyan a todos para demostrar al máximo su individualidad, así como el valor de las personas de la sociedad en general.

¹³⁷ En: www.r-agent.co.jp/kyujin/english/. Recuperado en mayo de 2010a.

¹³⁸ En: www.r-agent.co.jp/guide/market/topics/detail/201004_5.html. Recuperado en mayo de 2010b.

¹³⁹ En: www.recruit.jp/corporate/english/company/business/hr.html. Recuperado en mayo de 2010c.

¹⁴⁰ En: www.recruit.jp/corporate/english/company/principles.html. Recuperado en mayo de 2010d.

- “Contribución a la sociedad”: a través de todos sus comportamientos y las actividades que implican desarrollar su trabajo, se esfuerzan para el desarrollo de una sociedad próspera.
- En muchas compañías el trabajo es visto “como algo que interfiere en la vida social”¹⁴¹ de los empleados, pero para los empleados de RECRUIT, estas dos cosas son solo una. Se busca tal equilibrio entre los dos, con lo cual se desarrolla un estilo de vida unificando los dos aspectos. Así, siendo conscientes de la responsabilidad como empresa y de la RSE hacia afuera y en especial hacia sus empleados, cuentan con un Código de Ética, el cual ha sido honrado por todos sus colaboradores, dando cumplimiento a aspectos tales como:
- “Provisión de Información”: encaminado y/o basado en la “Confianza”, suministran información actualizada y completa a su sociedad y empleados dentro de la organización.
- “Protección de la propiedad intelectual”: tanto de sus clientes, como de sus socios comerciales y la de su equipo de trabajo.
- “La divulgación pública, precisa de sus políticas, actividades, productos y servicios”.
- Su esfuerzo por “crear un entorno sensible de trabajo basado en la confianza mutua, evitando violaciones de los derechos humanos en el lugar de trabajo, como la discriminación, los actos de violencia, el acoso sexual y el poder”.

4.5.3 Microsoft Co., Ltd.

La compañía está organizada en áreas de negocio, que van desde consumidores individuales, hasta empresas y gobiernos. Esto “implica experimentar en los empleados, una gran variedad de puestos de trabajo, tecnologías y lugares alrededor del mundo para conocer y aprender de gente interesante y con talento. Para lograr un impacto trabajando en cosas que hacen una diferencia real en millones de personas”¹⁴².

Dentro de estas áreas, cuentan con una División de Entretenimiento, con el fin de lograr “derribar los muros entre la funcionalidad y la diversión”. La idea es lograr que la gente se comunique, juegue, interactúe y trabaje

¹⁴¹ En: www.recruit.jp/corporate/english/company/involvement/codeofethics.html. Recuperado en mayo de 2010e.

¹⁴² En: <https://careers.microsoft.com/careers/en/JP/Businesses.aspx>. Recuperado en mayo de 2010a.

en equipo, cuando, donde y como quieran, a través de herramientas como televisores, computadores y dispositivos móviles. Esta división se resume en cinco palabras: “juegos, música, comunicaciones, videos y dispositivos”¹⁴³.

Para el logro de su misión¹⁴⁴: “Ayudar a maximizar el potencial de todas las personas y empresas alrededor del mundo”, además de contar con alianzas, excelencia en sus productos y servicios, su “computación confiable”, entre otros, reclutan como empleados (as) a personas activas, cuyos valores, además de la inteligencia y la creatividad, tengan la habilidad de:

- Ser honestos (as) y sinceros (as).
- Tener “pasión por las mejoras tecnológicas de los clientes y los socios”.
- Dedicarse a mejorar el respeto por los demás.
- Estar dispuestos (as) a afrontar cada desafío que se les presente durante el trabajo en la Compañía.
- Ser autocríticos y siempre tratar de mejorar.

Cuentan con una plataforma para fomentar la innovación, “además para establecer un marco de colaboración, un debate abierto sobre el futuro de Microsoft...y el desarrollo de productos”.

Además del cumplimiento de su misión, tienen en cuenta el potencial de sus colaboradores, dando oportunidades para su desarrollo personal. La motivación del trabajo diario de los empleados está orientada a la excelencia del servicio y el desarrollo de nuevas tecnologías, así: “La búsqueda de soluciones a los problemas de negocios de nuestros clientes utilizando un software, expandir las ideas que conducen a una nueva fase para que le presten atención a lo más importante. Esta es nuestra motivación y el empuje de nuestro trabajo diario”¹⁴⁵.

Lo que es más común a todos los empleados es la “pasión por la vida y por la creación de productos de alta calidad, la pasión de la gente que cree...”¹⁴⁶ en ellos como personas. En Microsoft reconocen la diversidad... (El corazón del negocio de Microsoft)... o multiculturalidad y apoyan profesionalmente al empleado con gratificantes beneficios para obtener la excelencia.

¹⁴³ En: <https://careers.microsoft.com/careers/en/JP/entertainmentdevices.aspx>. Recuperado en mayo de 2010b.

¹⁴⁴ En: www.microsoft.com/japan/mscorp/mission/default.msp. Recuperado: mayo de 2010c.

¹⁴⁵ En: www.microsoft.com/japan/mscorp/articles/business.msp. Recuperado: mayo de 2010d.

¹⁴⁶ En: <https://careers.microsoft.com/careers/ja/jp/lifeatmicrosoft.aspx>. Recuperado: mayo de 2010e.

Microsoft se ha enfocado siempre en dar apoyo a las metas y perspectivas de sus colaboradores de diversos orígenes. Su ambiente de trabajo se enmarca en el respeto y aceptación de las habilidades personales y profesionales de sus empleados, las cuales son desarrolladas, mediante la promoción de la innovación.

Adicionalmente y preocupados porque sus colaboradores disfruten la vida tanto dentro como fuera de la organización y gocen del equilibrio entre estos dos, cuentan con grandes beneficios, tales como¹⁴⁷:

- Dejar un espacio libre para la inversión en el futuro económico.
- Tiempo libre para que lleven a cabo sus actividades que despiertan intereses diferentes a los laborales.
- Servicios de salud: para lo cual cuentan con salas médicas que cuentan con una enfermera para atender ciertas consultas, masajistas, que hacen tratamientos para la fatiga y el “Programa de asistencia al empleado, donde empleados y sus familiares pueden recibir asesoramiento de forma gratuita”.
- Una de las remuneraciones más competitivas del mercado, compuesta por salarios, bonos, acciones y premios, en función del rendimiento individual. “los beneficios incluyen una revisión de compensaciones una vez al año, bono dos veces por año, paquetes de seguros sociales, pago de desplazamientos en su totalidad, acciones de propiedad, acumulación de activos de ahorro, membresía de un club de deportes, seguros colectivos, beneficios de hospitalización”, etc.
- Dar la oportunidad de que los empleados trabajen desde sus hogares, siempre y cuando hagan buen uso de sus productos y tecnologías. Así tienen vidas más productivas.
- En cuanto al desarrollo profesional de su equipo, Microsoft cuenta con más de 2.000 aulas on-line y presenciales en todo el mundo. Consideran que la “formación da la posibilidad de que los empleados alcancen sus objetivos”. A los primeros, se puede acceder en línea en cualquier momento y para los segundos, la oportunidad se da, de común acuerdo con el jefe cada año. Además también da la oportunidad para convertirse en mentores.
- Las opciones en este aspecto son muy amplias, desde cursos para especialistas, hasta cursos para tener conocimientos amplios en diferentes áreas, tales como, “desarrollo de aptitudes de software, idiomas,

¹⁴⁷ En: <https://careers.microsoft.com/careers/ja/jp/lifeatmicrosoft.aspx>. Recuperado en mayo de 2010f.

Formación en productos, programas de desarrollo de liderazgo”. De acuerdo con el trayecto profesional de cada uno y la habilidad de gestión que ha demostrado, pueden llegar a ser especialistas, aún sin tener algún colaborador.

- Para las promociones internas, Microsoft expresa de manera clara y coherente, las condiciones que se requieren en su totalidad para cada rol o puesto de trabajo, con la finalidad de que cada quien desarrolle las habilidades que se requieren, si desea ser transferido.
- Existe también el “Modelo de carrera profesional Microsoft”, que consiste en un registro de un conjunto de herramientas y actuaciones coherentes de gestión profesional, dirigidas por un instructor, en las que se puede intensificar para la detección de oportunidades y el uso más eficiente de los recursos proporcionados por Microsoft.
- Mentores de red: Trabajan con Microsoft “para compartir conocimientos y experiencias y dar soporte a las metas profesionales, tanto personales, como de la organización en general”. Se hacen tutorías por parte del personal de niveles jerárquicos superiores, para que transmitan su conocimiento y su pericia en la gestión, de esta forma “se puede fomentar el crecimiento a través de la conexión con los demás”, lo que a la vez fomenta las relaciones entre trabajadores y sus jefes y de los trabajadores entre sí.
- Clubes: en este momento cuentan con 23 de Microsoft Japón. Se desarrollan para dar vía a los intereses personales y a los fondos de empleados. Allí se comparten temas tales como animales, cocina vegetariana, la naturaleza y temas culturales, entre otros. La finalidad es que los colaboradores enriquezcan su vida con los temas que los apasionan o les interesan.
- Bebidas gratis a través de máquinas expendedoras por toda la empresa.
- Compra de productos con descuentos: Para empleados y miembros de sus familias.
- Con respecto a programas dirigidos a la mujer, Microsoft brinda los siguientes beneficios especiales¹⁴⁸:
 - o “Licencia de Maternidad, licencia de cuidado de niños y reducción del tiempo de trabajo para el cuidado de los hijos”.
 - o Un máximo de cinco días por año de licencia, en caso de que una empleada deba cuidar un familiar enfermo o que esté hospitalizado.
 - o Licencia hasta de tres días, en caso de que la empleada se encuentre participando en alguna actividad de voluntariado con la comunidad.

¹⁴⁸ En: <https://careers.microsoft.com/careers/en/jp/diversity.aspx>. Recuperado en mayo de 2010g

Brindan apoyo a través de sistemas de trabajo tales como: sistema de Telecomunicaciones, como “parte del esfuerzo para crear una solución flexible y diversificar el entorno de trabajo, con el fin de mejorar la productividad y la conciliación de la vida”. Sistemas de horarios laborales flexibles: el núcleo de tiempo es entre las 11:00 y las 15:00 horas, pero se les da a los empleados la posibilidad de elegir un estilo de trabajo propio.

Apoyo a través de la comunidad: formada actualmente por más de 100 miembros, todos padres y madres que trabajan. Allí pueden hacer intercambio de información sobre políticas de apoyo durante un almuerzo. También comparten preocupaciones y experiencias y cuentan con un sitio web interno donde informan sobre cuidado de los hijos, temas de maternidad, etc.

Foro de la diversidad: empezó con una conferencia de las mujeres que se hizo en el año 2005 y adquiere este nombre en el año 2007. El propósito es “respetar el estilo de trabajo de cada empleada a través de la discusión de temas como los cambios en las etapas de la vida, formación profesional, etc. También involucra personal masculino”. Cada año invitan a un personaje diferente externo a la Compañía para escuchar sus experiencias y aprender para ver que se puede adoptar al estilo de vida de cada una.

Las mujeres en la Tecnología: “Microsoft tech ed Japan” es una conferencia técnica que se organiza cada verano desde el año 2006. Es un espacio liderado por mujeres para propiciar la comunicación respecto a las carreras y estilos de los ingenieros. Se desarrolla con mesas de trabajo, intercambios de opinión, panel de entrevistas a invitados, etc.

Dentro de las actividades que lleva a cabo Microsoft en Japón que la hacen un “gran lugar para trabajar”, demostrando su Responsabilidad Social Empresarial, se encuentran¹⁴⁹:

- Alianzas con agencias locales gubernamentales, instituciones de educación, ONG’s, etc., para cubrir tres frentes, a través del trabajo en colmar la brecha digital: el “apoyo a la próxima generación de desarrollo de recursos humanos”, “asistencia para la economía regional” y apoyo “al reto para la participación en la sociedad”, cuya finalidad es la conexión de ciertas zonas con el desarrollo económico local, brindar soporte en TI y promover la utilización de la misma tecnología.

¹⁴⁹ En: www.microsoft.com/japan/mscorp/unlimitedpotential/default.aspx. Recuperado en mayo de 2010h.

- Apoyo a estudiantes discapacitados: su propósito es prestar ayuda a los estudiantes de todo el país que tienen alguna discapacidad para su ingreso a la universidad.
- Programas de un día para niños, enseñándoles a trabajar en un ordenador.
- Adicionalmente ha llevado a cabo otros programas en todo el mundo, conscientes de la necesidad y el deseo de las personas de trabajar con la ventaja de la tecnología. La misión es “fortalecer las asociaciones con las soluciones regionales y los cambios innovadores en la educación, la innovación, la generación de empleo y de beneficios económicos para toda la comunidad, para continuar con el ciclo del crecimiento”.

4.5.4 Works Applications Co., Ltd.

Esta empresa que desarrolla ERP es innovadora para las empresas japonesas. Nace en 1996 en Japón, debido a los altos costos que venían enfrentando con la adaptación de software americano.

Entre las mejores prácticas que se realizan para el mejoramiento del ambiente laboral se destacan¹⁵⁰:

- Sistema de becas de desarrollo profesional: bajo el lema “La clave para el crecimiento de cualquier empresa es la gente que trabaja allí”. Su éxito, se sustenta en la “contratación de personas con excelente potencial, la formación y desarrollo de personal – nuevos graduados- con calificaciones superiores”. Su enfoque es opuesto a los programas de contratación tradicionales, ya que buscan “activamente a los Ingenieros de Desarrollo del siglo XXI”, que cuenten con competencias como la creatividad y la flexibilidad. No se trata de contratar profesionales, que estudian y no saben realmente cual es el campo de acción de su carrera, sino que por su pasión y compromiso por la ciencia, los ayudan a perseguir, descubrir y desarrollar sus talentos. El objetivo de su política de contratación es mejorar la calidad y amplitud de la fuerza de trabajo. Es un programa de becas muy exigente. De hecho muchos alumnos lo empiezan y no son capaces de completarlo. El reclutamiento de empleados es un “compromiso constante y agotador, con un enfoque firme y objetivo de tomar el reto de los competidores de todo el mundo”¹⁵¹.

¹⁵⁰ En: <http://ir.worksap.co.jp/english/recruit/internship.html>. Recuperado en enero de 2011a.

¹⁵¹ En: <http://ir.worksap.co.jp/english/recruit/index.html>. Recuperado en enero de 2011b.

- Son conscientes de la importancia del buen Gobierno Corporativo, para contribuir eficientemente a la sociedad y lograr la satisfacción de sus tres actores: clientes, accionistas y empleados.
- Su misión: “Ayudar a las corporaciones japonesas a alcanzar la clase ‘ROI’ en la inversión de TI. Elevar los conocimientos de los ingenieros japoneses en TI a nivel mundial”¹⁵².
- Existen testimonios de los empleados de Works Applications y prácticas laborales que pueden ser encontrados en: <http://career.worksap.co.jp/>.

4.5.5 American Express International, Inc.

“American Express Company (NYSE: AXP), a veces conocida como “Amex” o “Amex”, es una empresa diversificada de servicios financieros globales con sede en Nueva York. Fundada en 1850, es uno de los 30 componentes del Dow Jones Industrial Average. La compañía es conocida por su tarjeta de crédito, tarjetas de pago y los cheques de viajero para empresas”¹⁵³. En lo que respecta al enfoque para el manejo del ambiente laboral, “Cuando los empleados están satisfechos, los clientes lo saben... empleados felices = ¡clientes felices y todos ganan!”¹⁵⁴.

El reconocimiento de American Express por el GPTW como uno de los mejores lugares para trabajar en Japón, fue publicado por la JMA (Japan Management Association) Management Review.

Dan “mucha importancia en hacer lo correcto, lo mejor y lo que es innovador”¹⁵⁵. Sus valores representan una “fuente de pasión y de orgullo inmenso”. Es por esto que siguen buscando personas capaces de defenderlos a medida que la compañía crece.

Para esta compañía el manejo de la diversidad, le da la oportunidad de tener más personas talentosas que les permitan “entender los matices de los diferentes mercados y culturas”¹⁵⁶ y por tanto entender mejor la

¹⁵² En: <http://ir.worksap.co.jp/english/profile/index.html>. Recuperado en enero de 2011c.

¹⁵³ En: http://en.wikipedia.org/wiki/American_Express. Recuperado en junio de 2010 a.

¹⁵⁴ En: <http://careers.americanexpress.com/working/awards.html>. Recuperado en junio de 2010b.

¹⁵⁵ En: <http://careers.americanexpress.com/working/culture/index.html>. Recuperado en junio de 2010c.

¹⁵⁶ En: <http://careers.americanexpress.com/working/diversity/index.html>. Recuperado en junio de 2010d.

evolución de los entornos cambiantes. Es por esto que American Express cuenta con redes de apoyo permanentes “para los eventos de diversidad de su gente”, quienes además “patrocinan las ferias especiales de empleo y otros eventos culturales”.

Así como cuidan de sus clientes con creatividad y otorgando toda la importancia que merecen, también lo hacen con sus empleados, que son su núcleo de negocios, dándoles respeto y apoyo, tanto a los que tienen un futuro definido, como a quienes tienen la mente abierta para “lo que pueda venir”.

Los colaboradores de American Express que quieren crecer y desarrollarse dentro de la Compañía, lo logran. Esta empresa cuenta con un buen Gobierno Corporativo y un fuerte equipo de liderazgo, basado en unos valores que son seguidos al pie de la letra. El clima laboral se caracteriza por ayudar a sus empleados a mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida, con las siguientes prácticas:

Todos tienen flexibilidad en sus horarios: lo cual permite realizar cada una de las actividades de manera cómoda, sin que se comprometa la calidad del servicio. Para esto se valen de las telecomunicaciones, el trabajo en equipo (“compartido”) entre otros. Se maneja un tipo de flexibilidad especial para las mujeres en estado de embarazo o por “maternidad” y para las personas que están próximas a jubilarse¹⁵⁷.

En cuanto al desarrollo profesional de la gente, existen muchas posibilidades de acuerdo con las habilidades e intereses, ya que es una empresa enmarcada en la diversidad, por lo cual, se pueden “ofrecer muchas vías de oportunidad a los solicitantes de carrera”, como por ejemplo: Gestión de clientes y ventas, consultorías, servicio al cliente, área financiera, recursos humanos, mercadeo, operaciones, gestión de riesgos y tecnología¹⁵⁸.

Oportunidades de formación que amplían la mente y las habilidades, desarrolladas en clases grupales o cursos personalizados en temas como: diversidad, gestión del cambio, o gestión en general¹⁵⁹.

¹⁵⁷ En: <http://careers.americanexpress.com/working/culture/work-environment.html>. Recuperado en junio de 2010e.

¹⁵⁸ En: <http://careers.americanexpress.com/occupation/job-areas/index.html>. Recuperado en junio de 2010f.

¹⁵⁹ En: <http://careers.americanexpress.com/occupation/training-development.html>. Recuperado en junio de 2010g.

Programas de formación de líderes, con el fin de que los empleados aprendan a “administrar mejor los proyectos, inspirar a los compañeros de trabajo y a los clientes a ponerse en acción y reforzar todo lo que American Express representa”¹⁶⁰.

Siendo conscientes de que para hacer un mejor trabajo, las personas necesitan “saber que su salud, sus finanzas, sus seres queridos y su futuro están en buenas manos”, cuentan con las siguientes compensaciones^{161,162}:

- Los salarios son mejores que los de las empresas de la competencia.
- Beneficios como: servicios médicos, seguro dental, visión y reparto de utilidades. Además a los empleados se les permite tomar una semana de vacaciones adicional.
- Tienen la oportunidad de aprender nuevas habilidades o mejorar las que ya se tienen.
- En el caso de despidos, “se realizan con un elevado grado de sensibilidad y los paquetes de indemnización son mejores que los de otras compañías.

Para la compañía, la RSE (Responsabilidad Social Empresarial) no es sólo contribuir en el crecimiento de la economía y la generación de riqueza, sino que consiste en contribuir con toda la comunidad en otros aspectos como¹⁶³:

- Responsabilidad de los accionistas: compromiso de una mayor rentabilidad, mediante el cumplimiento de “los más altos estándares éticos en la gestión.
- Responsabilidad con los clientes: su negocio se basa en “la confianza y la viabilidad”.
- Responsabilidad de los empleados: “los clientes leales van de la mano con una fuerza laboral productiva y satisfecha”. Por dar cumplimiento a esto American Express ha sido “reconocida como uno de los mejores lugares para trabajar”.
- Responsabilidad ante el entorno: ayudar a fortalecer la comunidad, por medio de actividades de carácter filantrópico, como “el patrimonio cultural y la preservación histórica, así como fomentar activamente la comunidad

¹⁶⁰ En: <http://careers.americanexpress.com/working/leaders.html>. Recuperado: junio de 2010h.

¹⁶¹ En: <http://careers.americanexpress.com/working/benefits.html>. Recuperado: junio de 2010i.

¹⁶² En: www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-American-Express-RVW186901.htm. Recuperado en junio de 2010j.

¹⁶³ En: <http://careers.americanexpress.com/working/social-responsibility.html>. Recuperado en junio de 2010k.

y el voluntariado.” Adicionalmente, mediante la preservación del medio ambiente, con “la reducción de emisiones de carbono y la creación de un enfoque de sostenibilidad en las operaciones diarias”.

4.5.6 Intel K.K.

Empresa dedicada al “desarrollo de tecnologías avanzadas a través de semiconductores y productos que enriquecen el trabajo de la gente y la vida”¹⁶⁴.

Para Intel es importante el respeto por sus normas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y por su gente. Sus principios adoptados en este proceso, “tienen por objeto expresar sucintamente el compromiso de Intel de buenas prácticas jurídicas y éticas en todo el mundo”¹⁶⁵. Estos se aplican para todas las filiales de la compañía y se resumen en los siguientes:

- “Intel... da la bienvenida a la diversidad en su fuerza de trabajo, sus clientes, proveedores y mercado global”. Da cumplimiento a las disposiciones legales y da igualdad de oportunidades laborales, sin “distinción de raza, color, religión, sexo, origen, ascendencia, edad, discapacidad, estado civil, orientación sexual”, etc. Ofrece también trato especial a quienes soliciten empleo y padezcan alguna discapacidad.
- “Proporciona un lugar de trabajo libre de acoso sexual” o acoso por alguna otra condición, como las mencionadas en el punto anterior. “No es tolerado tal hostigamiento por parte de los directivos, compañeros de trabajo o no empleados, en el lugar de trabajo.”
- Tiene el compromiso de lograr un alto nivel de calidad ambiental por medio de la reducción en emisión de residuos y emisiones (sus productos se diseñan para un medio ambiente sostenible) “y proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable para los empleados, contratistas y comunidades.”
- Espera que sus proveedores también cumplan con buenas prácticas laborales, tales como la no discriminación, la no explotación infantil y retribuyendo a cambio, siquiera con el SML¹⁶⁶, las prestaciones sociales y respetando sus horarios de trabajo.

¹⁶⁴ En: www.intel.com/jp/intel/profile.htm?iid=jpAbout_intel+rhc_profile. Recuperado en junio de 2010a.

¹⁶⁵ En: www.intel.com/intel/finance/prin_resp_bus.htm. Recuperado en junio de 2010b.

¹⁶⁶ Salario mínimo legal.

- No emplea para ningún cargo a una persona menor de 16 años de edad.
- “Hace honor a la intimidad personal de los consumidores, clientes y empleados” y proporciona un ambiente de negocios seguro para su protección.
- Están prohibidos delitos como el soborno y el cohecho dentro de la organización. Así los empleados no pueden ni hacerlos, ni aceptarlos.
- El compromiso con sus empleados es el de un trato justo, seguridad en sus puestos de trabajo y una remuneración competitiva. Alientan a sus “empleados a compartir sus ideas, inquietudes o sugerencias, a través de un entorno de cooperación y trabajo en equipo”.... Así mismo les reconoce el derecho a la libre asociación dependiendo de los países en donde estas operen y que Intel tenga sede y se acoge a las normas que rigen dichas asociaciones, dentro de un marco legal.
- Su trabajo en pro de la comunidad se manifiesta a través de “donaciones, subvenciones y el voluntariado”¹⁶⁷ en países como China, Costa Rica, India, Irlanda, Israel, Malasia, Rusia y Vietnam, entre otros (Los trabajadores ofrecen tiempo de apoyo en escuelas locales y organizaciones sin ánimo de lucro). Han hecho inversiones de más de 100 millones de dólares por año en más de 50 países dentro de los que se incluye Japón en programas de educación en TICs, matemáticas, resolución de problemas y pensamiento crítico y colaboración.
- La diversidad en la compañía “es una forma de vida. Es la forma de hacer negocios y la clave del éxito como un líder innovador en la tecnología”¹⁶⁸. De esta manera, dan valor a los puntos de vista de sus empleados de las 40 sedes que operan en todo el mundo, con la finalidad de “crear un ambiente de trabajo motivante e inspirador”.
- Tienen un programa de becas y pasantías para estudiantes interesados en carreras técnicas. Para mantenerlos informados, publican trimestralmente un boletín sobre “artículos de próximos eventos, historias de estudiantes que se han vuelto empleados de la compañía, de prácticas y de oportunidades de empleo”¹⁶⁹.
- Cuentan con un sistema de “Puertas abiertas”, con el que “alientan a los empleados en todos los niveles, independientemente de su título o papel, para plantear cuestiones y esperar una respuesta oportuna. Desarrollan en todo el mundo estudios al interior de la organización, que incluyen

¹⁶⁷ En: www.intel.com/community/selectacommunity.htm?iid=jpintel_comm+comm_select. Recuperado en junio de 2010c.

¹⁶⁸ En: www.intel.com/intel/diversity/division.htm. Recuperado en junio de 2010d.

¹⁶⁹ En: www.intel.com/intel/diversity/divcomm.htm. Recuperado en junio de 2010e

aspectos de diversidad y comparten los resultados del mismo y los planes de acción con los empleados. Este intercambio abierto de ideas y preocupaciones promueve un lugar de trabajo justo y respetuoso”¹⁷⁰.

- En cuanto al ambiente de trabajo, según estudios, quienes trabajan en uno tendiente a la diversidad, se sienten más creativos y productivos y por ende sienten mayor satisfacción con su trabajo. Estos factores han hecho de Intel un gran lugar para “trabajar, crear e innovar”¹⁷¹.
- El éxito para ellos como compañía radica en la capacidad de satisfacer las necesidades de su equipo de trabajo y por eso su dedicación por hacer de la empresa un sitio donde puedan desarrollarse intelectualmente. El entorno de trabajo de cada empleado es dinámico y los aportes y logros individuales gozan de reconocimiento.

Otras buenas prácticas laborales de Intel Japón son¹⁷²:

- Formación y Desarrollo en gestión y liderazgo a través de cursos en línea y clases impartidas en la “Universidad Intel”.
- Iniciativas Interculturales que se realizan con el fin de que los empleados adquieran la habilidad de desenvolverse en un entorno de globalización. Comprende aprendizaje sobre la cultura específica, idiomas, formación de expatriado y ajuste de impatriado, uso de herramientas en línea, etc.
- Grupo de “empleados fletados” que funciona como una red en la que interactúan trabajadores de diferentes países para proporcionar apoyo y animar a la integración y la oportunidad de participar en programas de “sensibilización cultural, tutorías, participación comunitaria, y contratación”.
- Equilibrio entre el trabajo y la vida, para lograr un ambiente trabajo eficaz personal y profesional, en el que se fomentan “la educación continua, el voluntariado en la comunidad y el cuidado de ancianos”, mediante un horario flexible, mejoras en el medio ambiente, guarderías y pago de tiempo libre y años sabáticos.
- Soluciones para la promoción de salud de la vida cotidiana¹⁷³ que “permiten el acceso instantáneo a información sobre el cuidado personal de la salud de los empleados y sus familias”.
- Se cuenta con una oficina encargada de todos los aspectos relacionados con la gestión ambiental.

¹⁷⁰ En: www.intel.com/intel/diversity/divcommit.htm. Recuperado en junio de 2010f.

¹⁷¹ En: www.intel.com/intel/diversity/divpeople.htm. Recuperado en junio de 2010g.

¹⁷² En: www.intel.com/intel/diversity/divjobs.htm. Recuperado en junio de 2010h.

¹⁷³ En: www.intel.com/jp/healthcare/index.htm?iid=jpAbout_intel+cr_health. Recuperado en junio de 2010i.

- Los empleados tienen la posibilidad de ir a su oficina con ropa informal, a menos que deban tener contacto con clientes externos.
- “Actualización de reuniones de negocios”¹⁷⁴, en donde la alta dirección informa al personal acerca de los resultados trimestrales de la compañía, con la opción de que estos puedan hacer preguntas durante el informe.
- Almuerzos de trabajo con la alta dirección, con el fin de fomentar la reunión entre esta y los empleados.
- Reuniones uno a uno entre superior y colaborador para tener una conversación y mejorar la convivencia.
- Concepto de rendimiento: “Existen diferentes expectativas para el cumplimiento de metas de cada empleado”. Al final se hace un examen y dependiendo del resultado, se estima el salario, dependiendo de si el empleado cumplió o no su meta.
- Posibilidad de transferencia interna dentro de su país o en otros países.
- Todos los computadores están en red, lo cual da eficiencia en las operaciones y la toma de decisiones “con un sistema de gestión de conocimiento de gran alcance”¹⁷⁵.

4.5.7 Eli Lilly Japan K.K.

Es una empresa dedicada a la I+D y la producción de productos del sector farmacéutico, con presencia en más de 140 países en todo el mundo. En Japón, son fuertes sus “áreas del sistema nervioso central, el área ósea, metabólica y endocrina y en oncología”¹⁷⁶.

Su gestión se enmarca dentro de los siguientes principios¹⁷⁷:

- Integridad: para provocar un comportamiento ético y de buena fe.
- Búsqueda de la excelencia: “El negocio farmacéutico exige el máximo nivel de dedicación y calidad constantes. En respuesta a los clientes que siguen en aumento y cada vez buscan más la mejora.”
- Respeto por la gente, por los “pacientes, los empleados, los clientes, los accionistas, los socios, los proveedores y la comunidad...”.
- “Responder a la preciosidad de la vida. Respuestas que importan”: “... seguir buscando y proporcionar los medicamentos innovadores, fiables y un excelente servicio...”.

¹⁷⁴ En: www.intel.com/jp/jobs/workplace/manage.htm. Recuperado en junio de 2010j.

¹⁷⁵ En: www.intel.com/jp/jobs/workplace/manage.htm. Recuperado en junio de 2010k.

¹⁷⁶ En: www.lilly.co.jp/about/Default.aspx. Recuperado en junio de 2010 a.

¹⁷⁷ En: www.lilly.co.jp/about/principles/Default.aspx. Recuperado en junio de 2010b.

- En Japón, una de las principales estrategias es la promoción de la diversidad, fomentando una cultura que utiliza recursos humanos de diferentes personalidades, aptitudes y talentos, con el fin de comprender las necesidades de la gente con respuestas innovadoras. Son ejemplos para el apoyo de una gran variedad de colaboradores¹⁷⁸: “los programas de retorno de asistencia”, programas de maternidad institucional, cuidado de los niños por sus padres, menos horas laborales para el cuidado de los hijos, sistemas de educación preescolar para los niños y programas de telecomunicaciones entre otros.
- En esta empresa consideran que “los empleados son el verdadero valor agregado de la compañía y los artífices de sus éxitos...su diversidad de perspectivas, experiencias y capacidades, alimentan la creatividad necesaria para conseguir la información farmacéutica”¹⁷⁹.
- Los empleados pueden desarrollarse en una de las siguientes áreas dentro de Eli Lilly: Marketing, Ventas, Finanzas, TI, Producción, Investigación básica y médica, RRHH y MBA (Master Business Administration) Internacional.

Esta empresa “da respuestas que importan”. Las que han dado a sus empleados se refieren a los siguientes aspectos¹⁸⁰:

- Planes de formación: es importante el desarrollo profesional de los colaboradores.
- Canales de participación: para dar valor a las ideas de los colaboradores por algunas herramientas internas, además de “reuniones internas de comunicación (entre el presidente y los empleados), plan de austeridad e innovaciones de Lilly y “Global Shares” (en las que se les permite comprar acciones a los empleados).
- Medidas de conciliación con la vida personal que dan la posibilidad de flexibilizar los horarios de trabajo. Adicionalmente da un “Premio a la natalidad, equivalente al 50% del salario, respaldo a la formación de los hijos de los empleados como ayudas para la guardería y becas de estudio para niños con altas calificaciones y para huérfanos de empleados”.
- Premios por antigüedad.
- Actividades de ocio: como los campeonatos deportivos, la fiesta de navidad y las actividades que organiza el Club de Empleados con ayuda de recursos de la compañía.

¹⁷⁸ En: www.lilly.co.jp/about/principles/diversity/Default.aspx. Recuperado en junio de 2010c.

¹⁷⁹ En: www.lilly.es/Nitro/newTemplates/general/Content_I_LBC.jsp?page=229. Recuperado en junio de 2010d.

¹⁸⁰ En: www.lilly.es/Nitro/newTemplates/general/Content__LBC.jsp?page=1054. Recuperado en junio de 2010e.

- Cuidado de la salud: cuentan con servicio médico con controles anuales y áreas de ergonomía, prevención y seguridad y “un programa de prevención de accidentes y enfermedades”.
- Su esquema de compensación y beneficios, ha sido diseñado con las habilidades necesarias para permitir el excelente desempeño de la empresa, dentro de los que encontramos entre otros beneficios sociales, los siguientes:
 - o Salarios competitivos.
 - o Seguros de vida y accidentes.
 - o Plan de pensiones.
 - o Programas de opción de compra de acciones.
- Dentro de su programa de RSE, se encuentran:
 - o Premios Lilly: son “actividades de apoyo para las personas con incapacidad mental”. Es un premio de reconocimiento (en millones de yenes) para quienes contribuyen con labores sociales de tipo psiquiátrico (especialmente esquizofrenia)¹⁸¹.
 - o Campañas de sensibilización, como la “caravana de cáncer de páncreas”: son actividades de apoyo y concientización a las familias de los pacientes con esta enfermedad. Se informa sobre “grupos de alto riesgo, la detección precoz, el tratamiento temprano, el desarrollo de la quimioterapia sistémica progresiva y la comprensión más profunda sobre la prevención”¹⁸².

4.5.8 Asahi Breweries, Ltd.

Su operación se centra principalmente en la producción de cerveza de malta con bajo contenido de alcohol. Sin embargo cuentan con las siguientes líneas de negocio adicionales¹⁸³:

- Asahi Soft Drinks: productos para lograr una dieta saludable.
- “Asahifudoandoherusukea”: suplementos alimenticios.
- Wakodo Co.: producción de artículos para bebés y lácteos para niños.
- Elvie: comercialización de té y zumos de frutas.
- Comida liofilizada.

¹⁸¹ En: www.lilly.co.jp/pressrelease/2010/news_2010_07.aspx. Recuperado en junio de 2010e.

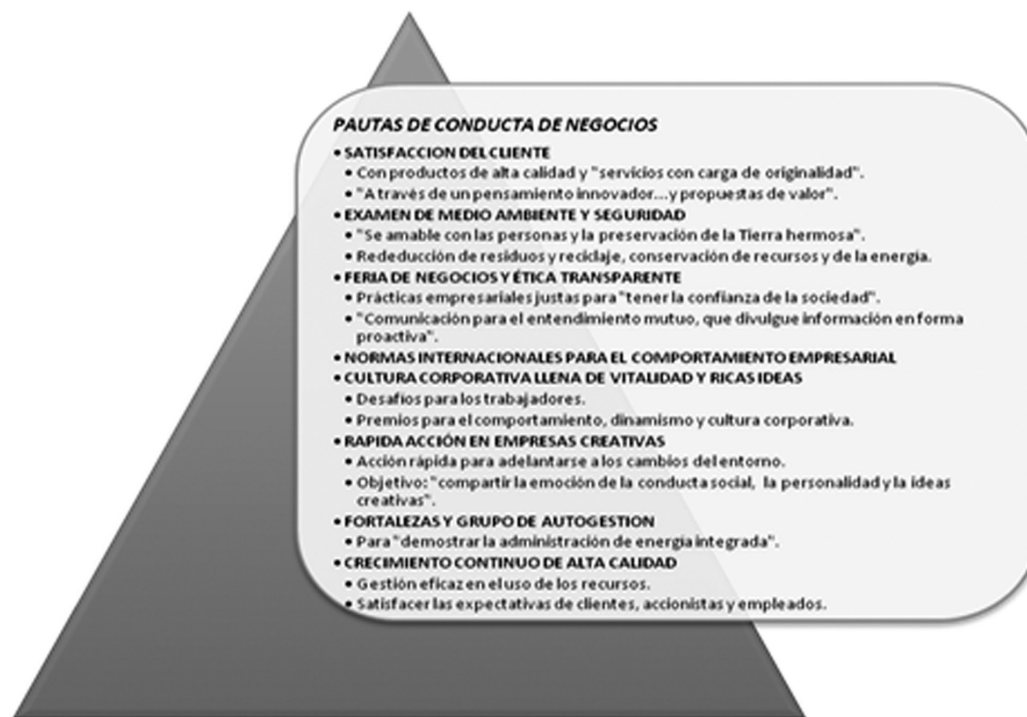
¹⁸² En: www.lilly.co.jp/responsibility/pancreatic-cancer-education/default.aspx. Recuperado en junio de 2010f.

¹⁸³ En: www.asahibeer.co.jp/aboutus/business/group.html. Recuperado en junio de 2010a.

Esta empresa, que evoluciona al ritmo de su entorno, con el fin de fortalecer la gestión del Grupo en general, lleva a cabo sus operaciones con justicia y transparencia y “fortalece la CONFIANZA entre las partes interesadas”, soportando todos sus procesos en un Gobierno Corporativo fortalecido. Dentro de sus políticas, enmarcadas en su Código de Ética, cuentan con dos figuras creadas para manejar la imparcialidad y la transparencia en los nombramientos y compensaciones de sus ejecutivos: “Comisión de Nombramientos” y “Comisión de Retribuciones”¹⁸⁴.

Este Código de Ética y su documento de “Pautas de Conducta en los Negocios” (Figura 4.37), garantizan que todos los empleados tengan conciencia, “sistema de líneas limpias” de control interno y auditoría y el cumplimiento de las políticas de sus instituciones para la promoción.

Figura 4.37 Pautas de conducta de negocios en Asahi Breweries



Fuente. En: www.asahibeer.co.jp/csr/philosophy/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Las actividades de RSE del Grupo, se centran en seis iniciativas prioritarias y principios de gestión (Figura 4.38), con el fin de buscar la “satisfacción del cliente y contribuir con una sociedad sana y próspera de personas en todo el mundo”:

¹⁸⁴ En: www.asahibeer.co.jp/aboutus/governance/. Recuperado en junio de 2010b.

Figura 4.38 Principios de gestión en Asahi Breweries



Fuente. En: www.asahibeer.co.jp/csr/philosophy/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Esta empresa promueve eventos culturales y deportivos para la comunidad y sus empleados, con la finalidad de que estos se desenvuelvan dentro de una “cultura empresarial libre y dinámica, un pensamiento creativo sobre la conciencia social, mientras que se contribuye con el progreso social”¹⁸⁵.

Dentro de tales eventos, se encuentran¹⁸⁶:

- Festivales musicales de verano, sin discriminación de artistas.
- Conciertos en el lobby de su compañía.
- Patrocinio y apoyo a la “Liga X Asahi Plata”, en el juego de football americano y el patrocinio del equipo de salto en esquí.
- Exposiciones de arte, tales como “Tsukuridasu”.
- Cursos sobre alimentación y cultura alimentaria.
- Foro para la comunicación y las artes escénicas, al mismo tiempo que disfrutan de una cerveza.

Las ideas fundamentales de llevar a cabo actividades sociales son: “hacer énfasis en lo social y la comunicación, profundizar la comprensión mutua con la sociedad; dar la cuota de función social mediante la participación en actividades comunitarias y fomentar la participación de los trabajadores en actividades sociales y culturales”¹⁸⁷.

En cuanto a la conservación del medio ambiente, la Compañía ha llevado a cabo una serie de actividades que ayudan a su sostenimiento y promoción, dentro de las cuales están¹⁸⁸:

¹⁸⁵ En: www.asahibeer.co.jp/csr/soc/soc_01.html. Recuperado en junio de 2010 a.

¹⁸⁶ En: www.asahibeer.co.jp/aboutus/sponsor/#entertainment. Recuperado en junio de 2010.

¹⁸⁷ En: www.asahibeer.co.jp/csr/soc/soc_01.html. Recuperado en junio de 2010 c.

¹⁸⁸ En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/index.html. Recuperado en junio de 2010 d.

- Prevención del calentamiento global – emisiones de CO₂: Para contrarrestar el efecto de dichas emisiones en los procesos de combustión, llenado y fermentación, introducen “equipos de ahorro de energía en cada planta” y promueven el reciclaje¹⁸⁹.
- Protección de recursos hídricos: “uso de reducción y recuperación de agua de los tanques de agua de proceso y las tuberías de la esterilización y limpieza de la planta”¹⁹⁰.
- Reducción de residuos: A través del reciclaje en 27 de los 32 centros de producción y la implementación de la norma ISO 14001.
- Consideraciones medioambientales en los envases: Diseños y materiales con bajo impacto ambiental.
- Gestión y notificación de productos químicos peligrosos.
- Inversión en I+D de la producción de etanol de biomasa.
- “Vamos a ir al bosque de Asahi” y “Eco exploración de la Cervecería”: Han diseñado para los empleados juegos y concursos medioambientales, mientras estos “contemplan el paisaje de los bosques y la superficie forestal” dentro de la compañía¹⁹¹.
- “Conectar a las personas, el medio ambiente y el futuro”: Conferencias y cursos sobre medio ambiente.

Los directivos y en especial los de RRHH¹⁹², se preocupan y procuran crear un ambiente laboral animado y capaz de ampliar las capacidades de sus colaboradores, para lo cual han diseñado las siguientes políticas¹⁹³:

- “Reto de la innovación para proporcionar al personal oportunidades positivas para el crecimiento y demostrar su capacidad para cumplir con diversos negocios”.
- “Demostrar la capacidad de hacer solos de la empresa un éxito, la mejor recompensa”: Para que todos demuestren su capacidad de llevar a cabo negocios alcanzando sus metas. Se dará un premio por dicho cumplimiento.
- “Promoción del crecimiento de los empleados y mejora de la competitividad de todo el grupo”.
- “Esfuerzo por mantener el empleo”: Movilidad del recurso humano para el empleo que mejor lleve a cabo de acuerdo con sus capacidades y así garantizar su conservación.
- Otras buenas prácticas laborales de Asahi son:

¹⁸⁹ En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/eco_23.html. Recuperado en junio de 2010 e.

¹⁹⁰ En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/eco_28.html. Recuperado en junio de 2010 f.

¹⁹¹ En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/forest/game/top.html. Recuperado en junio de 2010 g.

¹⁹² Recursos Humanos.

¹⁹³ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_01.html. Recuperado en junio de 2010 h.

- Igualdad en el trato a todos los colaboradores, sin importar el credo, nacionalidad, estatus social y condición de sindicalizados.
- Para los nuevos empleados existe la figura del “Hermano mayor o sempai”, que es alguien antiguo de la compañía que es asignado para que acompañe a aquel en su etapa de formación y la figura de la “Orientación Profesional” a la que deben asistir para empezar con la elaboración de sus propias carreras¹⁹⁴.
- Con el fin de responder con “la flexibilidad a los cambios en el entorno social, de perseguir la felicidad de los empleados y el logro del crecimiento empresarial”, Asahi garantiza “la igualdad de oportunidades y diversidad en el empleo”.
- Promoción de carrera de mujeres, a las cuales se le da “capacitación externa en formación empresarial”, sistemas de apoyo a la maternidad y en cuidado de los niños¹⁹⁵.
- Para el año 2008 contaban con una tasa del 2,1% de empleos de personas con discapacidad. A ellas se les asignaba un trabajo basado en su aptitud individual. Para ellos, existe un “Consultor para la readaptación profesional”, quien promueve la instalación de rampas y pasamanos¹⁹⁶.
- Promoción de la reinserción laboral de los jubilados, con el fin de aprovechar sus conocimientos y experiencia. A ellos se les rediseña el plan de vida profesional a través de seminarios que se celebran cuatro veces al año¹⁹⁷.
- Su sistema de evaluación de personal, se caracteriza porque se desarrolla mediante un diálogo independiente con cada uno en tres fases¹⁹⁸:
 - o Evaluación primaria: se hace cada seis meses sobre el contenido del trabajo y el rendimiento, así como la evaluación sobre los procesos de los negocios.
 - o Evaluación secundaria: se hace con el presidente de cada lugar de trabajo, para evitar la puntuación para la evaluación final.
 - o Evaluación de votos: en esta se describen con más detalle los resultados de la evaluación de desempeño y las sugerencias de los demás empleados y supervisores.
- Indemnización a los empleados: es competente con los salarios del mercado. A los empleados “regulares, se les hace una revisión salarial mensual, basada en los resultados del año anterior, y bonos ligados a la productividad

¹⁹⁴ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_02.html. Recuperado en junio de 2010 i

¹⁹⁵ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_03.html. Recuperado en junio de 2010 j.

¹⁹⁶ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_05.html. Recuperado en junio de 2010 k.

¹⁹⁷ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_06.html. Recuperado en junio de 2010 l.

¹⁹⁸ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_09.html. Recuperado en junio de 2010 m.

pagados en junio y diciembre. A los no regulares, la remuneración se determina de acuerdo con la evaluación individual”. Adicionalmente existe el modelo de recompensas por las buenas invenciones.

- En cuanto a educación, cuentan con diversos programas de capacitación en los siguientes puntos:
 - o Mejora de la comunicación jefe – subordinado.
 - o Creación de profesionales de negocios.
 - o Formación de la próxima generación de gerentes.
 - o Seguridad y salud ocupacional: En cada departamento existen los “comités obrero–patronales”, que son los encargados de la “administración de la salud y la seguridad y la mejora de los problemas del lugar de trabajo¹⁹⁹.
- En sus cafeterías, a los empleados, les dan la opción de elegir su menú de acuerdo con su etapa de la vida y los planes de vida.
- Para los niños de los empleados existen programas deportivos y capacitaciones en lenguas.

4.5.9 Tokyo Marine & Nichido Systems Co., Ltd.

Esta empresa se dedica al ofrecimiento de productos y servicios de última generación integrados, en términos de “diseño, desarrollo, mantenimiento y operación de los sistemas de planificación de negocios y suministro de soluciones de TI”²⁰⁰.

Su objeto es “resolver los problemas sociales, para aumentar el valor proporcionado a todos los interesados, y contribuir al desarrollo sostenible de la sociedad mediante el trabajo hacia el crecimiento sostenible del Grupo en su conjunto, a través de la aplicación rigurosa de las prácticas de RSE”. La cultura de la organización, se basa en “un equipo libre y de mente abierta, amable, excelente, con el sentido de ayudarse mutuamente”²⁰¹.

Para el plan de carreras e ingreso a la compañía cuentan con una serie de cuatro pasos que se describirán en la Figura 4.39.

Después del ingreso de nuevos empleados, Tokio Marine “proporciona la formación integral básica vasado en el entrenamiento. Así mismo, los

¹⁹⁹ En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_11.html. Recuperado en junio de 2010n

²⁰⁰ En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/top/r304700082/>. Recuperado en junio de 2010a.

²⁰¹ En: www.millea.co.jp/en/social_respon/group_csr/index.html. Recuperado en junio de 2010a

salarios varían en función del mecanismo de cualificaciones profesionales, habilidades y competencias”. Este proceso tiene una duración de tres meses, en la cual se presenta una serie de programas de capacitación “que se adhieren a cada nuevo empleado”. La característica más grande en cuanto al desarrollo de sus colaboradores es “la planificación de experiencias de formación práctica durante mucho tiempo. Se identifican con la cultura y el conocimiento, sin importar la edad”²⁰².

Figura 4.39 Cuatro pasos del plan de carrera e ingreso a Tokyo Marine & Nichido Systems Co



Fuente. En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/employ/r304700082/>. Recuperado en junio de 2010.

La información que se proporciona da la opción de escoger cualquiera de estos tres grandes ejes, “para dar el paso a su trabajo” (Figura 4.40):

Figura 4.40 Tres ejes de la formación práctica



Fuente. En: <http://job.rikunabi.com/2011/search/feature/theme/T334/?moduleCd=24&isc=r1rs00000102>. Recuperado en junio de 10 de 2010.

²⁰²En: <http://job.rikunabi.com/2011/search/feature/theme/T334/?moduleCd=24&isc=r1rs00000102>. Recuperado en junio de 2010b.

Dentro de sus buenas prácticas laborales, se encuentran:

- Igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en los mismos campos, con el fin de que ellas obtengan equilibrio entre su vida matrimonial, familiar y laboral. Tienen en consideración el tema de la carrera o desarrollo dentro de la compañía, ofreciendo a todos “los empleados una gran variedad de perspectivas, independientemente de su género”.
- Desde 2008 es una de las empresas que apoya el cuidado infantil, dando cumplimiento a ciertos estándares del Ministerio de Salud Japonés. Además cuentan con el servicio de alquiler de artículos para bebés, tales “como coches y cunas”.
- A las madres se les otorga la “licencia de maternidad y un horario flexible, con menos horas de trabajo para el cuidado de sus hijos, cuidados de vacaciones y sistemas de cuidados de enfermería”²⁰³.
- Cuentan con sistema de apoyo a sus colaboradores con un plan de cafetería: “Anualmente se conceden 30 puntos de asistencia social a los empleados, donde pueden seleccionar sus menús favoritos”²⁰⁴.
- Se les otorgan subsidios para hoteles, clubes deportivos y tiquetes de viaje.
- Para las personas con discapacidad cuentan con una oficina (Smile) que ofrece los siguientes servicios²⁰⁵:
 - o Salas de relajación: en las que les dan un masaje de 30 minutos de acuerdo a programación semanal “para aliviar la tensión y relajar el cuerpo y la mente”.
 - o Smile Café: donde les proporcionan café y bocadillos.
- Servicios de oficina en cuanto a preparación de reuniones, “creación de tarjetas de negocios, gestión de productos”, etc.
- Programas de vacaciones especiales y vacaciones anuales pagadas por la empresa.
- Plan de cafetería, el cual puede elegir libremente cada empleado, según sea su estilo de vida. Además de los puntos que la empresa les da, tienen la opción de un plan de subcontratación fuera de ella.
- Debido a lo casual de su negocio, se les permite llevar ropa cómoda y elegir colores, para no sentir malestar dentro del trabajo.

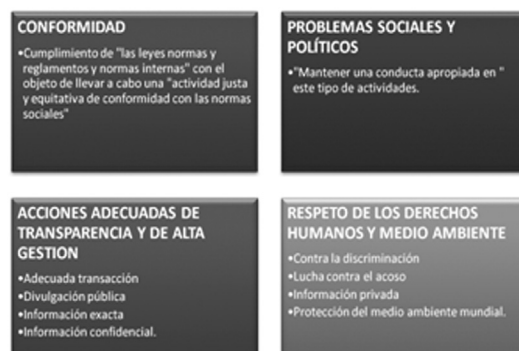
²⁰³ En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/theme/r304700082/T320/>. Recuperado en junio de 2010c.

²⁰⁴ En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/theme/r304700082/T320/>. Recuperado en junio de 2010d.

²⁰⁵ En: www.tmn-systems.co.jp/environment/index.html. Recuperado en junio de 2010.

- “Hapipuro” (“Trabajo feliz y proyecto de vida”): Este programa tiene sus inicios en septiembre del año 2007 y su dependencia directa es del presidente de la compañía. Se tratan temas tales como la promoción de la diversidad, igualdad de funciones y actividades para hombres y mujeres, etc., teniendo en consideración las ideas de los empleados. Algunas de las actividades de Hapipuro son²⁰⁶:
 - o Mesas redondas: el presidente se reúne con los colaboradores para tratar temas de diversidad, la pre maternidad y para los trabajadores que están atravesando por el periodo de cuidado infantil.
 - o Comunicación interna en el sitio, donde se difunde la información sobre la forma de trabajo y se estudian sistemas de teletrabajo.
 - o Conferencias con celebridades, que se desarrollan en varias ocasiones durante el año.
- Con su sistema de ética y Gobierno Corporativo, se ejerce un control sobre todas las empresas del Grupo para revisarlas y modificarlas, adaptándolas a los cambios del entorno. Cuentan con un Código de Conducta que “establece las normas éticas que son esenciales para la traducción de la filosofía corporativa en acción”, cuyos principios básicos son (Figura 4.41):

Figura 4.41 Principios básicos de Tokyo Marine & Nichido Systems Co



Fuente. En: www.millea.co.jp/en/conduct/index.html. Recuperado en junio de 2010

Dentro de los temas hacia los que está enfocada su RSE, se tienen²⁰⁷:

- “Respondiendo al cambio climático y calentamiento global”: Mediante su examen de productos y servicios en concordancia con la protección del medio ambiente y la “realización de actividades neutrales de carbono”.

²⁰⁶ En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/blog/detail/r304700082/7/>. Recuperado en junio de 2010e

²⁰⁷ En: www.millea.co.jp/en/social_respon/keytask/index.html. Recuperado en junio de 2010b.

- “Colaboración en el trabajo con las comunidades locales y las sociedades”: A través de la colaboración directa con las organizaciones no gubernamentales y generando confianza mediante sus relaciones con la comunidad.

4.5.10 Kikkoman Corporation

Este grupo se constituyó el 7 de diciembre de 1917 y está conformado por 64 empresas, dentro de las que sobresalen²⁰⁸: Kikkoman Foods, Inc., encargada de la fabricación y comercialización de salsa de soya y productos farmacéuticos; Kikkoman Corporations Bebidas: con venta de bebidas y alimentos refrigerados; Kikkoman Corporations con servicios de Negocios, prestación indirecta de servicios relacionados con asuntos de RRHH, contabilidad y SI entre otros; Corporación Del Monte Japón con la comercialización de productos Del Monte; Manzuwain Inc. Con la comercialización de brandy y vino espumoso y Pacífico Trading Co. Produciendo y comercializando salsa de soya y alimentos asiáticos.

Esta compañía se desenvuelve en dos grandes áreas de negocio: “La Fabricación y venta de alimentos” y “los servicios y productos relacionados con la salud y la nutrición”²⁰⁹:

- La filosofía del Grupo es apuntar “a tener importancia mundial para la sociedad... para lograr una sociedad próspera, mientras que se buscan al mismo tiempo el valor de la cultura japonesa, la cultura alimentaria y el medio ambiente en armonía”²¹⁰.
- Su Gobierno Corporativo es “una respuesta adecuada al entorno empresarial cambiante a fin de incrementar el valor de las empresas, mediante el fortalecimiento de la Dirección del Grupo y es la base de referencia constante para cumplir con la gestión empresarial de los accionistas”²¹¹.
- Están comprometidos con la RSE, así²¹² :
 - o En la fabricación de sus productos, hacen lo posible por no sobrecargar el medio ambiente; es por esto por lo que desde 1997 implementaron su certificación en ISO 14001. Es notado esto por ejemplo en el uso de su empaque y envases, en los que la tapa es fácil de separar de la botella y la marca va en un adhesivo fácil de quitar para que se puedan reciclar.

²⁰⁸ En: www.kikkoman.co.jp/corporate/about/outline.html. Recuperado en junio de 2010a.

²⁰⁹ En: www.kikkoman.co.jp/corporate/management/policy.html. Recuperado en junio de 2010b.

²¹⁰ En: www.kikkoman.co.jp/corporate/csr/social/index.html. Recuperado en junio de 2010c.

²¹¹ En: www.kikkoman.co.jp/corporate/management/governance.html. Recuperado en junio de 2010d.

- o Se adhirieron al Proyecto de Conservación de Agua de Holanda el 18 de septiembre de 2000, cuya finalidad es la protección del medio ambiente y la mejora de la calidad del agua del “lago Zaudorada”, que queda en un área cerca de su planta.
- o Fue la primera compañía japonesa que ratificó su participación en el Pacto Mundial (desde 2001).
- Dan vida al “espíritu de los derechos humanos y las normas laborales de conformidad con los tratados internacionales, para proteger el medio ambiente y la prohibición de bajas salariales en el ambiente de pobreza, que también causan contaminación ambiental”.

Kikkoman es una compañía que busca, alimenta o desarrolla “gente profesional”. “Esto significa que se le da al personal los medios para que tenga conocimientos de avanzada en el trabajo, una forma de actuar autónoma y que demuestren su capacidad para combinar los resultados y satisfacer las necesidades de valor en el mercado interno y externo”²¹³. Dos de las características obligatorias que debe tener el personal para su reclutamiento son profundización en sus conocimientos e Interés por el área o zona en que se va a desempeñar y las relacionadas.

Una vez ingresan los empleados y ya transcurrido un mes, se unen a una formación de grupo “Noda”, durante la cual se dan las bases del conocimiento acerca del producto y la Compañía como “personas de negocio” y se incluyen algunas visitas guiadas a plantas. Luego de aprender los fundamentos del mecanismo de funcionamiento, hacen el “Curso C- clerical” en ventas de aproximadamente un mes más²¹⁴.

Cuentan además, con un Programa de Desarrollo de Carrera llamado Jobu - Roteshon. Para la “auto certificación” en este, las personas deben pasar por entrevistas con el supervisor y el departamento de RRHH y una referenciación de sus compañeros, entre otras cosas, acerca de su motivación. Este sistema educativo cuenta con una variedad de cursos de capacitación, a los que tendrán derecho, dependiendo de su informe anual de resultados y la jerarquía.

Una práctica que realizan es el sistema de reubicaciones, las cuales se tienen en cuenta de acuerdo a solicitud de los interesados de acuerdo

²¹³ En: <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>. Recuperado en junio de 2010.

²¹⁴ En: www.kikkoman.co.jp/works/04info/03faq.html. Recuperado en junio de 2010f.

con los cambios que considere para su desarrollo profesional y luego de haber hecho la mencionada “auto certificación” anual.

Dentro de las buenas prácticas laborales de Kikkoman, además de las ya mencionadas, se encuentran también:

- Una residencia de la empresa en la cual se ofrecen dormitorios para aquellas personas que no les es fácil viajar desde su casa.
- Promoción de la participación de los trabajadores en el voluntariado, dándoles unas largas vacaciones para que participen en actividades tales: como el otorgamiento de “becas para asistir a la escuela primaria y para los estudiantes de la escuela intermedia en Tailandia y Laos”, las aldeas agrícolas de Indonesia, programas de apoyo para personas que padecen de hambre y pobreza, la salud de los niños de Myanmar, India y Tailandia, entre otras. Estos apoyos se desarrollan a través de donaciones de libros, tarjetas, lápices y la “Agendas Calendario” que se venden y sus ganancias son destinadas para el apoyo de actividades de las ONGs²¹⁵.
- Hacen una cena de familia en las fábricas del Grupo de algunas regiones, en la cual “los padres y los niños aprenden la importancia de comer alimentos locales, saludables y deliciosos”²¹⁶.
- Abren a las personas de la comunidad su gimnasio y su campo de béisbol y proporcionan espacios para otros eventos de la comunidad.
- Realizan actividades de educación nutricional, tales como conferencias y visitas a las fábricas.

4.6 UNA MIRADA A LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN LATINOAMÉRICA

“En la edición 2008-2009 del estudio de las mejores empresas para trabajar en Latinoamérica participaron más de 500 compañías. Para elegir a los ganadores se considero principalmente la opinión de los trabajadores. La siguiente es la lista que el GPTW considera lo mejor de lo mejor” (Economía & Negocios, 2009):

²¹⁵ En: www.kikkoman.co.jp/corporate/csr/social/volunteer/collection.html. Recuperado en junio de 2010g.

²¹⁶ En: www.kikkoman.co.jp/corporate/csr/social/experience/food/index.html. Recuperado en junio de 2010h.

- JW Marriot –Lima, Perú- hotelería y turismo-
- Chemtec – Brasil- Tecnologías de información-
- DHL Bolivia –servicios de transporte de mercancía
- Boehringer Ingelheim C.A – Venezuela- Farmacéutica-
- Otecel S.A. (Telefónica Movistar) – Ecuador- Telecomunicaciones-
- Leasing Bancolombia S.A. –Colombia- Banca, servicios de crédito-
- IBM del Perú – tecnologías de información-
- Banco Estado Microempresas S.A. –Chile- Banca y servicios de crédito-,
- Diageo Colombia S.A. -Bebidas-
- Asesoría, seguridad y Vigilancia Cía. Ltda. -Ecuador- servicios profesionales de seguridad:-

4.6.1 Jw Marriot- (Lima Peru)

Fundado en el año 2000, perteneciente al sector de Hotelería y Turismo. Su casa matriz se encuentra en Estados Unidos de América. En 2009 contaba con 302 trabajadores en nómina. Según el suplemento especial de GPTW (2 de diciembre de 2009), en este año ocupó el segundo puesto dentro de las empresas mejores para trabajar y en Junio ocupó el primer lugar dentro de las mejores empresas para trabajar en América Latina (dentro de 1.300 empresas más que participaron). Su enfoque era: “Cuidar a los asociados, no a los empleados”²¹⁷.

El mismo suplemento habla de cómo Tom Calame (Gerente General) dice que su trabajo está en facilitar procesos. Afirma que “Uno de los factores de éxito es favorecer que los asociados hagan bien su trabajo, que se sientan a gusto con su empleo, que puedan desarrollarse” (El comercio, 2009a). El proceso empieza desde la selección, mediante la búsqueda de personas que quieran trabajar en el negocio y tengan aptitud de trabajo en equipo, ya que como dice Calame, estas personas llegan con sus propias habilidades y como el líder que es solo basta con orientarlos hacia la consecución de los objetivos.

Cuentan adicionalmente con oportunidades de desarrollo, ya que les brindan la opción a los asociados para aplicar a nuevos cargos, bien sea en Perú o en otras sucursales. “Se procura que tanto el jefe de departamento,

²¹⁷ Jw Marriot. En: www.dinero.com. Recuperado en junio de 2010.

así como el comité ejecutivo, elaboren anualmente el plan de sucesión de las posiciones gerenciales de la empresa y los planes de desarrollo de cada persona identificada como sucesor”²¹⁸.

Para JW Marriott, medir el ambiente laboral es importante, ya que en la forma como traten a sus colaboradores, estos tendrán el mismo trato con sus clientes. Cuentan con capacitaciones para sus empleados y para sus familias en aras de que aprendan una nueva labor para que hagan su propio negocio. Adicionalmente hace cursos de vacaciones para sus hijos. Su comunicación interna es rápida y flexible y se tiene la cultura de escuchar. “Cada tres meses se da una reunión para todos los asociados donde se comparte información sobre las nuevas iniciativas y proyectos del hotel, resultados financieros y se responde a las consultas.... La finalidad es mantener informado al asociado y promover la comunicación de ida y vuelta” (El comercio, 2009b).

Otras “Prácticas Positivas”, son las siguientes (El comercio, 2009c):

- **Un café con Tom:** reunión que cada quince días se lleva a cabo entre el Gerente y los colaboradores. Es de carácter informal.
- **Feria hago más:** reconocimiento escrito y económico por medio de bonos, que se hace a los trabajadores por su buen desempeño, para que acudan a jornadas donde pueden ganar muchos premios.
- **Marriott TV:** programa interno de Tv que informa sobre eventos, reconocimientos y tips de nutrición.
- **Semana de apreciación del asociado:** “Se realizan campeonatos o tardes de talento” y se sirven comidas por parte de los directivos y Gerentes, incluido el Gerente General.
- **Premio a la excelencia Marriott:** premio (bonos para comprar útiles escolares) por categoría a las mejores calificaciones de los hijos de los asociados.
- **Prácticas internas:** programa para los asociados que desean conocer otros áreas de la compañía.

²¹⁸ En: www.greatplacetowork.com.ar. Recuperado en junio de 2010.

4.6.2 Chemtech

Es una empresa de consultoría y prestación de servicios en ingeniería y TI con un profundo conocimiento del proceso de las más modernas soluciones tecnológicas, asegurando al cliente siempre la mejor solución. Tiene oficinas en Rio de Janeiro, São Paulo, Salvador, Belo Horizonte, Porto Alegre, Vitória – todas en Brasil – y Houston, EUA. Con 1083 empleados entre 2008 y 2009. Fundada en 1989 con capital 100% nacional Brasileiro privado.

A comienzos de 2010 Chemtech era la líder brasileña en el suministro de soluciones de optimización para las industrias de procesos, actuando en diversos países, como Alemania, Estados Unidos, Rusia, Japón, Singapur, Tailandia, Arabia Saudita, Francia, Sudáfrica, Canadá y España. En 2001, pasó a formar parte del grupo Siemens, manteniendo su liderazgo, estándar mundial de calidad, marketing share definido, línea de soluciones y gestión independiente.

En 2008, fue electa por segunda vez consecutivo, la mejor empresa para trabajar en Brasil, la mejor para trabajar en Latinoamérica y la mejor para trabajar en Rio de Janeiro y desde 2004, figura en la lista, de acuerdo con la encuesta de clima laboral de GPTW. Todo el equipo está en constante perfeccionamiento. El acompañamiento de las tendencias y evoluciones mundiales y la excelente infraestructura ofrecida aseguran que la creatividad y la motivación del equipo de Chemtech estén siempre en alza, que es multidisciplinario formado por profesionales con alta capacitación y experiencia. Los ingenieros y demás profesionales están graduados y especializados en las mejores instituciones de Brasil y del mundo. Conocen profundamente los procesos industriales y las tecnologías más avanzadas disponibles en el mercado, lo que permite que entiendan los problemas de los clientes de forma rápida, indicando o desarrollando soluciones eficaces.

También hay consultores de altísimo nivel “con la camiseta puesta”, permitiendo a la empresa actuar de forma matricial en fuerzas de tarea montadas a la medida, de acuerdo con las necesidades de cada proyecto. En términos de escolaridad al 2008, el 61,5 % del personal poseía un nivel superior y de especialización, el 33% nivel superior incompleto y el 5,5% con nivel de enseñanza secundaria.

“Ha sido reconocida por mantener un canal activo de comunicación frente a las sugerencias de sus colaboradores. Cuenta además con un sistema de becarios que facilita el desarrollo de carrera de estudiantes universitarios”²¹⁹.

Como afirma José Tolovi Jr., presidente del GPTW en Brasil, “Se acercan a los estudiantes universitarios antes de que se gradúen visitando las universidades y comenzando proyectos de ciencias y otros concursos similares, pero no para encontrar al estudiante más inteligente, sino para encontrar a los que mejor se adapten a la cultura de Chemtech”²²⁰.

En cierta oportunidad, Chemtech patrocinó un curso llamando “Camino al éxito”, por sugerencia de uno de los becarios, para estimular el desarrollo de sus competencias, lo cual indica el respeto hacia las opiniones de sus colaboradores. En el curso se hace referencia al autoconocimiento, oratoria, temas de liderazgo y de desarrollo profesional. Quienes aprueban el curso, son sometidos a entrevista por Chemtech y siguen estudiando, de tal forma que al terminar su carrera, los contratan definitivamente. De esta forma la Compañía busca los mejores en las diferentes áreas. También están ligados a evaluaciones de desempeño desde el mismo momento en que ingresan, para diferenciarlos dentro de los colaboradores que más se esfuerzan y que tienen el objetivo común de la empresa.

Adicionalmente y a diferencia de empresas que trabajan con servicios de ingeniería, no contratan sus empleados por el tiempo en que dura el proyecto, sino que tienen una visión de permanencia, lo cual da seguridad y motivación a sus colaboradores.

Su departamento de RRHH lleva a cabo programas para que los empleados se sientan en un ambiente cálido, por ejemplo, promoviendo la práctica de yoga o algún deporte durante un espacio de tiempo en horas laborales.

4.6.3 DHL Bolivia

Ocupó el tercer lugar para el año 2009. Esta empresa es fuerte en la comunicación, ya que cuenta con la política “De puertas Abiertas”, la cual se sustenta en la fluidez de la información a través de Intranet, reuniones y su revista.

²¹⁹ Chemtech. En: www.dinero.com. Recuperado en junio de 2010.

²²⁰ Chemtech. En: www.thefreelibray.com. Recuperado en junio de 2010.

“Su gestión está enfocada en la gente, el cliente externo, la calidad del servicio y la diversificación de productos, proyectado en programas y beneficios que ofrecen a sus colaboradores (bonos, convenios con instituciones financieras, obsequios para la familia). Sus valores principales: comunicación, trabajo en equipo, compromiso y confianza”.

Es una empresa que da la oportunidad de desarrollo profesional, por cuanto fomenta que los empleados hagan carrera dentro de la organización por medio de ascensos, lo cual los motiva, ya que sienten que pueden progresar. Además, como afirma Luisa Wing de Latin Trade, DHL Bolivia ofrece sueldos competitivos con el mercado local y constantemente están velando por mantener la equidad interna y “general oportunidad de desarrollo profesional a la gente”.

Dentro de sus prácticas positivas encontramos entre otras:

- **Puesta a punto:** reuniones bimestrales en las que el Gerente General y sus Jefes de Estación, informan a sus colaboradores sobre los resultados, planes y programas, principales logros del periodo y hacen reconocimientos. Una vez al año, se hace con la presencia del Gerente General en cada una de las sedes, acompañando la citada información con una fiesta y distracciones como bingo y karaoke.
- **Encuesta anual de clima organizacional:** se hace seguimiento al ambiente laboral como una forma de supervisión para “orientar y facilitar el desempeño y estimular el logro de objetivos definidos para cada puesto de trabajo, enmarcándose en un contexto global que debe ir alineado con los objetivos estratégicos de la organización”. Esta actividad se hace en todos los países donde DHL tiene presencia.
- **Programas de capacitación, talleres de servicio, programas de desarrollo y liderazgo:** para el fomento de estas habilidades.
- **Semana del servicio:** con el objeto de fomentar el trabajo en equipo, durante los días de esta semana, los colaboradores celebran, se disfrazan y se hacen reconocimientos a quienes se esmeran más por las relaciones con los clientes internos y la atención al cliente externo.
- **Agente de misión posible:** se hace un reconocimiento al colaborador que da ejemplo de poner en práctica los valores de la Compañía. Los

candidatos son presentados por los mismos compañeros y quien toma la decisión es la Gerencia, con base en la Misión organizacional.

4.6.4 Boehringer Ingelheim C.A. – (VENEZUELA)

Tiene 37 años de trayectoria en Venezuela (2010). Esta empresa se ha destacado sobre todo en la Dimensión de RESPETO desde el año 2008. Para ellos los empleados son “bienes que deben cultivarse y representan una parte integral de su política”²²¹.

Por esta razón, antes de que la empresa lleve a cabo un programa de bienestar para los empleados, hace una encuesta para establecer el direccionamiento del mismo; es decir, que toman en cuenta sus opiniones. “Para Boehringer Ingelheim Venezuela es fundamental el crecimiento y satisfacción del empleado, por ello ofrece programas que permiten el desarrollo de competencias y la formación académica para consolidar líderes con capacidad de decisión y acción, que estén preparados para impulsar altos niveles de eficiencia”²²².

Bajo el lema “Mientras mejor estoy yo, mejor esta la empresa y viceversa”, se crea el sentido de pertenencia con los objetivos organizacionales, volviéndolos objetivos comunes para sus empleados.

Esta empresa farmacéutica además lleva a cabo estrategias constantes para lograr que sus empleados se sientan parte de la organización, se identifique y se motive, generando un compromiso personal y laboral, tales como:

- Catas de vino.
- Masajes semanales.
- Préstamos para comprar su vehículo con una tasa de interés más baja que la del mercado.
- Becas para programas de postgrados.
- Cursos de inglés.
- Posibilidad de rotar por varios cargos de la misma filial, como en otros países.

²²¹ BoehringerIngelheim. En: www.thefreelibrary.com. Recuperado en junio de 2010a.

²²² BoehringerIngelheim. Ibid. 2010b.

- Son competitivos en salarios y beneficios, dando un ingreso extra a los empleados como valor agregado por colaboraciones.
- Planes de crecimiento profesional, tales como viajes de negocios fuera del país, que les da la oportunidad de tener nuevas vivencias con nuevas culturas y en un nuevo espacio. Son los primeros que se tienen en cuenta para las vacantes (dentro de Venezuela, como en otras filiales).
- Hacen rotaciones dentro de los diferentes departamentos para que conozcan el trabajo de todos los miembros y llevan a cabo coaching para quienes necesiten acompañamiento en algún momento²²³.

4.6.5 Otecel S.A. – (Ecuador)

Sus estrategias de desarrollo humano, soportadas en la satisfacción de sus empleados y en una cultura organizacional de excelencia, se basan en una filosofía de alto desempeño, orientada al servicio al cliente.

Para el año 2009, la calificación que dio el GPTW a Movistar fue de “Excelente en Clima Laboral”. Lo cual quiere decir que “en la relaciones de trabajo existe una alta confiabilidad en los directivos y compañeros, reconocimiento, ausencia de favoritismo, participación y trato justo con las personas” (Movistar, 2009a). Según su Presidente Ejecutivo, “la empresa se encuentra comprometida con el desarrollo de su activo más valioso: su gente, quienes impulsan a la empresa para ir más allá en busca de soluciones innovadoras para sus clientes”.

Cuenta con una red de productividad para el beneficio de aproximadamente 70.000 familias. Para el año 2008, según el Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa de esta empresa, su Recurso Humano creció en un 40,1% respecto del año anterior, para un total de 1.083 empleados contratados directamente.

Es por todo esto que ha estado nominada por el GPTW durante dos años consecutivos, como el mejor lugar para trabajar en este país, aumentando su puntaje en el último año a cerca del 100%.

Esta empresa trabaja en pro del cumplimiento de su visión empresarial, la cual dice que “estamos aquí para mejorar la vida de nuestros

²²³ Boehringer Ingelheim. Opcit, 2010c.

colaboradores, impulsando su crecimiento, desarrollo y bienestar, potenciando su talento y dando valor a la diversidad, a más de reconocer sus iniciativas e innovación; retribuyéndoles con equidad y transparencia” (Movistar, 2009b).

Dentro de las actividades que llevan a cabo para generar un buen ambiente para trabajar, enmarcado dentro de un compromiso de Responsabilidad Social Empresarial, se encuentran:

- Programa llamado “Ahora”, según el cual sus mediciones no son ya por sus resultados financieros, sino por la generación de valor. Dicho programa se dirige a cuatro frentes como son: la sociedad, permitiendo el desarrollo económico y productivo “generando beneficios para grandes colectivos”; Sus clientes: satisfacción con la mejora de procesos, mayor cobertura y mejores tarifas; empleados: su clima laboral se basa en “la comunicación, oportunidades de desarrollo, liderazgo, reconocimiento y mejora de la calidad de vida de los colaboradores; y los Accionistas: “Gestión eficiente, rentable, transparente y confiable” (Telefónica Movistar Ecuador, 2009a).
- Durante el mismo año, se “invertieron más de 3,5 millones de dólares en acciones de beneficio para la comunidad. Estos recursos se distribuyeron en 6 ámbitos de intervención: Desarrollo socio- económico, arte y cultura, educación y juventud, bienestar social, salud y discapacidad, Medio Ambiente y otros” (Telefónica Movistar Ecuador, 2009b).
- En 2009, celebraron el décimo primer aniversario de PRONIÑO EN ECUADOR, mediante el cual se da apoyo en educación a niños y niñas y los alejan de la explotación infantil.
- Cuentan con más de 32 discapacitados trabajando en su compañía, los cuales se integran totalmente a su red de progreso, dándoles un trato igual al de los demás.

Las siguientes prácticas son tomadas del citado Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2009:

- “El 91,3% de los empleados fueron formados y evaluados en los principios generales de actuación, a través de la plataforma *e-learning*.”
- Se lleva a cabo comunicación interna mediante desayunos de confianza y reuniones de comunicación trimestrales con el fin de “intercambiar criterios y aclarar inquietudes relacionadas con los Principios de Actuación”²²⁴.

²²⁴ “Son las normas básicas de las cuales se desprenden políticas y normativas concretas para el cumplimiento de los principios, frente a los diferentes grupos de interés”.

- En cuanto al medio ambiente realizaron un plan de eficiencia energética en radio bases y edificios de la compañía, el cual se cumplió en un 100%.
- Hicieron en el año 2008 un plan de comunicación ambiental, para el fomento entre los empleados del uso eficiente “de recursos como agua, electricidad y papel”.
- En 2008 llevaron a cabo el Proyecto Diversidad Laboral, según el cual se “vincularon 29 empleados con habilidades especiales. A través del programa de reinserción laboral **Soy como Tú**²²⁵ impulsaron el desarrollo profesional de estos colaboradores”.
- Para hacer realidad la visión de la compañía, en el año 2007 se lanzó el proyecto Promesa al Empleado, con cuatro pilares: “mejorar la satisfacción de los empleados, ofreciéndoles la mejor experiencia de vida laboral; construir una cultura de alto desempeño diferenciando el desempeño individual y reconociendo las mejores contribuciones a la innovación y la eficiencia; aprovechar la ventaja de ser una empresa internacional que fomenta la rotación y el intercambio de experiencias en el mundo; y compartir el talento, situando a las mejores personas en los mejores puestos, instaurando un flujo de talento en la Compañía”. Esto permitió mejoras en liderazgo, comunicación, reconocimientos laborales y sistemas de compensación.
- Las iniciativas del Modelo de Compromiso y Clima Laboral son las siguientes:
 - Calidad de vida: empleados vacunados y con exámenes de salud.
 - Liderazgo: cuyo objetivo es alcanzar un modelo que aporte metas y desarrolle retroalimentación.
 - Reconocimiento: llevan a cabo el concurso Efecto Telefónica en el que le otorgan reconocimientos a los empleados.
 - Comunicación: desayunos de confianza, reuniones trimestrales (son presididas por directivos, con el fin de informar sobre el cumplimiento de metas, resultados y nuevos proyectos) y reuniones recurrentes con los líderes de las diferentes áreas.
 - Desarrollo y compensación: otorgan becas para maestrías y diplomados, así como rotaciones internas (por medio de intranet y un periódico interno de Telefónica, lo cual hace “un sistema de promoción laboral transparente que brinda igualdad de oportunidades para los empleados) e internacionales.

²²⁵ Este programa se creó con el fin de “contribuir a la igualdad de oportunidades entre las personas con discapacidad y concientizar a los empleados a cerca de la integración con otros colectivos”. Para fomentar un buen clima laboral, organizaron “talleres vivenciales de conocimiento e integración con diferentes tipos de discapacidades.”

- Se llevan a cabo talleres para que los “colaboradores conozcan los mecanismos de cálculo de las remuneraciones y fortalezcan su confianza en la organización”.

El Marco de Gestión de la Compañía está enfocado a actividades y principios que son característicos de un gran lugar para trabajar y que al haberse cumplido en los últimos años, les han hecho justamente acreedores de este reconocimiento por el GPTW Institute (Telefónica, 2008):

- “Excelencia en el negocio”: está medida con indicadores económicos tradicionales y con otros índices como la satisfacción de los clientes y los índices de Clima y Compromiso y de Reputación.
- “Gestión íntegra y transparente”: dando estricto cumplimiento a los citados principios de actuación del grupo, a cuya cabeza está la oficina de Principios de Actuación, que depende de la Comisión de RRHH, Reputación y Responsabilidad Corporativa.
- “Contribución al progreso”: para mejorar la vida de las personas, tales como “programas formativos en el uso de las TIC y servicios para personas con discapacidad”, entre otros.
- “Acción Social”: con el uso de las TIC para poder disfrutar el progreso, sin discriminación. Para esto se desarrollaron programas como Fundación Telefónica, ATAM y el programa de patrocinios.
- “Comunicar y dialogar”: por medio de la publicación de informes anuales de RC desde el año 2006 y diálogos con los grupos de interés.

4.6.6 Leasing Bancolombia S.A.

“Compañía de financiamiento comercial de leasing y arrendamiento con un portafolio de productos y servicios enfocados a las necesidades de inversión, financiación y uso de activos de personas naturales, pequeñas, medianas y grandes empresas. Se encarga de la financiación y arrendamiento de activos: inmuebles, maquinaria, equipos de tecnología y vehículos. Así mismo, ofrece productos especiales como *Leasing* de infraestructura, *Leasing* de importación y *hato Leasing*” (Bancolombia, 2010a).

Según la revista Activos de Bancolombia (2010b), fueron el compromiso y la motivación de su equipo de trabajo, enfocados a un mejor servicio al cliente, lo que hizo mantener un ambiente de tranquilidad, “donde la capacitación constante y el equilibrio entre la vida personal y el desarrollo profesional son la clave”.

En relación con esta compañía, el GPTW Institute concluyó después de su estudio, que esta empresa “promueve la comunicación abierta y transparente y para ello cuenta con grupos primarios en cada una de las áreas que canalizan la información en los diferentes equipos de trabajo a través de reuniones formales que tienen periodicidad y objetivos definidos. Adicionalmente utilizan un medio de comunicación virtual para publicar todas las noticias que sean de impacto para los colaboradores” (GPTW, 2009a).

En cuanto al desarrollo de sus empleados, ocupó el segundo lugar en 2008-2009, dentro de las compañías que más se preocuparon por la formación de líderes en América Latina, por las políticas de crecimiento de sus colaboradores y la formación de talentos como parte de su desarrollo organizacional. A los jefes de sección se les capacita sobre cómo ser líderes y motivar a su equipo de trabajo para que desarrollen competencias de alto potencial en su vida laboral y profesional, al mismo tiempo que mantengan el equilibrio en el ámbito familiar.

Afirma el Presidente de la compañía, Luis Fernando Pérez (2010), que la realidad del aumento de la cantidad de personas vinculadas y bien capacitadas, está en relación directa con los planes de abrir operaciones en el exterior, para que en el momento en que se requieran puedan desarrollar su labor de manera eficaz “El manejo de RRHH debe ser igual en épocas de bonanza que en épocas de crisis: mantener la motivación, seguir invirtiendo en capacitación y generar un buen ambiente de trabajo para que las condiciones laborales sean normales y los colaboradores estén enfocados en buscar siempre una solución para los clientes”. “Desde la Dirección se promueve la participación de los colaboradores en temas de promoción social, participación en juntas comunales o liderazgo en actividades de impacto para las comunidades” (Revista dinero, 2010).

“En esta empresa hacer carrera es posible”. Para el año 2007 la mayoría de vicepresidentes del Grupo en general habían tenido su desarrollo dentro de la Compañía. Esto hacia tanto en esa época como hoy, que en los empleados tengan sentido de pertenencia y lealtad.

Su sistema de “Gestión de Desempeño está basado en la meritocracia y la no exclusión y da énfasis a la formación integral y la promoción. Todo esto sustentado en un completo sistema de comunicación para que todos los empleados conozcan los objetivos, desempeño y valores de la entidad y su papel para que lleguen tan alto como quieran”.

“*Great Place to Work* concluyó que promueve la comunicación abierta y transparente, y para ello cuenta con grupos primarios en cada una de las áreas que canalizan la información en los diferentes equipos de trabajo a través de reuniones formales que tienen periodicidad y objetivos definidos. Adicionalmente, explica el instituto que *Leasing Bancolombia* utiliza un medio de comunicación virtual para publicar todas las noticias que sean de impacto para los colaboradores. Las políticas de esta empresa son un reflejo de la política de este grupo financiero”. (Revista dinero, 2009).

“El reto de esta empresa es la sostenibilidad corporativa que se logra con Responsabilidad Social, económica y ambiental, para lo cual han celebrado alianzas con grupos internacionales y otros equipos de trabajo tales como el Pacto Global creado por la ONU para que las empresas que se adhieran lleven a cabo sus procesos de acuerdo con 10 principios universalmente aceptados”, dentro del cual se adhieren a cumplir con 4 condiciones laborales como son: “Respetar la libertad de asociación y negociación colectiva; eliminar el trabajo forzoso y obligatorio; abolir cualquier forma de trabajo infantil y Eliminar la discriminación laboral” (Grupo Bancolombia, 2009a).

Cuentan con lineamientos para el trabajo con sus 6 grupos de interés (Gobierno, comunidad, accionistas, clientes, proveedores y empleados), con el fin de darles apoyo en su desarrollo y crecimiento. Con respecto a empleados y proveedores, considerados como el motor de sus actividades, se llevan a cabo programas para ellos y sus familias con el fin de que “desarrollen sus competencias alrededor de la sostenibilidad corporativa, fortalecimiento de la cultura organizacional, su calidad de vida y lo hacen parte activa de las respuestas a las necesidades del entorno” (Grupo Bancolombia, 2009b). La finalidad de su modelo de Gestión del recurso humano, está orientada a la motivación de sus empleados, para que desarrollen sus competencias y sean afines con sus valores corporativos desde el mismo momento de la selección.

Cuentan con unos pilares de propuesta de valor para atraer al mejor talento humano, los cuales son relatados en su Informe de RSE 2.009, así:

- Trabajo valioso y con sentido (alto contenido).
- Desarrollo de carrera. Sistema de comunicación de vacantes al interior del Grupo.
- Balance entre la vida laboral y personal.

- Esquemas de flexibilidad laboral.
- Alto nivel de valores en la toma de decisiones.
- El talento humano y su permanente crecimiento: prioridad.
- La calidad en el servicio y la excelencia: meta.
- Un modelo de reconocimiento al desempeño sobresaliente.
- Aprendizaje continuo mediante entrenamiento y formación integral.
- General valor a todos los grupos de interés con base en Principios de Buen Gobierno Corporativo y una actuación empresarial ética, transparente y comprometida con el desarrollo del país.
- El interés y el trabajo incansable por contribuir en la construcción de un mejor país para las nuevas generaciones.
- Han participado en la investigación del GPTW Institute en los años 2006 y 2008 (cada 2 años) ya que consideran que “el desarrollo de cultura y gestión sobre el ambiente de trabajo requiere programas de largo plazo y seguimiento detallado. Cada área realiza planes para el desarrollo y mejoramiento del ambiente laboral, bajo el seguimiento de la Vicepresidencia de Gestión Humana” (Grupo Bancolombia, 2.009c).
- Otra metodología que se destaca en esta empresa, es la “Marca de Liderazgo” que integra todos los elementos para crear un modelo de comportamiento que le da identidad y conecta las expectativas de los grupos de interés con las acciones de los empleados y el comportamiento organizacional, para establecer las mejores competencias y lograr adaptación con los negocios de manera eficaz.
- Llevan a cabo coaching organizacional con los jefes de grupo. Esta herramienta busca el desarrollo de competencias y potencia el compromiso, la motivación y el logro de resultados, tanto en el plano del negocio, como en el personal. Adicionalmente tienen un convenio especial con el SENA²²⁶ para darles formación a los jefes en temas relacionados con el negocio, tales como: Habilidades de negociación, gerencia de negocios financieros, modelo de inteligencia comercial y curso de entrenadores para el modelo de Inteligencia Comercial.
- Adicionalmente, realizan un plan de formación anual en las modalidades virtual y presencial. Para el año 2009, de un total de 127.296 participaciones del Grupo, Leasing Bancolombia tuvo 3.387 en programas virtuales y 865 en presenciales.

²²⁶ El Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) se encarga de cumplir la función que le corresponde al Estado de invertir en el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la Formación Profesional Integral gratuita, para la incorporación y el desarrollo de las personas en actividades productivas que contribuyan al desarrollo social, económico y tecnológico del país. En: <http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/identidad+corporativa/>.

- Otras buenas prácticas laborales, las hacen en materia de Gestión de la Innovación y el conocimiento como los Sistemas de Ideas en Acción: El total de ideas para el mejoramiento del servicio registradas por los empleados para el año 2009 fue de 186, de las cuales 53 fueron aprobadas para implementación y 10 quedaron en análisis.

Dentro de los programas de reconocimiento se encuentran:

- “Convención de los mejores”: para quienes han sido los mejores en la gestión comercial y servicio al cliente. Se celebra en una fiesta en un ambiente de descanso y de relaciones sociales. Para el 2009, se destacaron alrededor de 300 colaboradores.
- “Nuestro Orgullo”: Evento anual para los empleados que no participan en el anterior. Dan 150 reconocimientos (para todo el grupo) para aportes individuales y trabajo en equipo en las siguientes áreas: “empleado integral, estilo de liderazgo, colaborador innovador, colaborador comprometido socialmente, servicio interno y eficiencia”.
- “Olimpiadas del conocimiento”: Para los equipos comerciales, con el fin de optimizar la comprensión de los productos y servicios que ofrecen.
- “Becas de Excelencia”: teniendo en cuenta el desempeño, proyección, antigüedad y pertinencia, se da beca a los colaboradores más destacados, en convenio con los Gobiernos de USA y Francia.
- La comunicación es considerada la manera de integrar a sus empleados dentro de Colombia y en el exterior. A nivel de Grupo, cuentan con la Dirección de Comunicaciones Corporativas. Gracias a ella y los diferentes canales que manejan, los colaboradores están al día con las noticias del sector, informes de gestión, nuevos beneficios para su grupo familiar. Los medios que utilizan internamente son (Grupo Bancolombia, 2.009d)).
- Portal corporativo: consta de “21 sitios con información pública de interés para toda la organización y espacios de trabajo privados...que contribuyen con la gestión del conocimiento”.
- Intranet: para informar últimas noticias, campañas, etc.
- Sitio de jefes: su contenido es de temas de liderazgo y material para trabajar con sus equipos de trabajo en los “Círculos de Comunicación”.
- Sitio de reconocimiento: se hace mención de todos los reconocimientos con la información relativa al Grupo, “para fortalecer la identidad corporativa y generar sentido de pertenencia”.
- Sitio en cambio: reúne procesos de transformación y cambio.

- Punto único de información: para las áreas comerciales, sobre temas del negocio, recomendaciones, campañas, etc.
- Al Día: boletín con noticias nacionales del sector financiero.
- Noticias en cartelera: se hace por medio electrónico, diariamente e incluye las noticias de última hora que han sido publicadas por otros medios.
- Correo comunicaciones corporativas: permite enviar “información clave para garantizar la continuidad del negocio y manejar mensajes segmentados a cada público”.
- Carteleras físicas y virtuales: con información de interés.
- Revista en familia: llega físicamente a la casa de los empleados y sirve para generar a ellas cultura organizacional, informarles noticias de interés y mostrar contenidos que ayuden a mejorar la calidad de vida de toda la comunidad.

Otro punto importante es el bienestar que generan para los colaboradores y sus grupos familiares, por medio de:

- Salario y sus prestaciones que son competitivos con los del sector, ofreciendo una mejor calidad de vida; créditos para empleados con tasas preferenciales.
- Seguros.
- Fondo mutuo de inversión, con el fin de fomentar el ahorro y generar un rendimiento para ellos sobre este.
- Compensación variable, que “premia la generación sostenible de valor y busca la optimización de trabajo en equipo, utilización de recursos y ejecución eficiente de procesos”.
- Programas de bienestar en áreas “asistenciales, culturales, recreativas, deportivas, familiares, educativas y programas de salud ocupacional”.
- Colegio Fundación Colombia con 37 años e inicialmente para hijos de empleados, ahora uno de los mejores con énfasis en finanzas y banca. Actualmente cuenta con cerca de 900 alumnos, 53 profesores y 46 empleados administrativos.
- A continuación, algunas actividades del área de seguridad y salud que han sido practicadas:
- “Evaluaciones médicas ocupacionales con énfasis en sistema osteomuscular”.
- “Programas de promoción y prevención de la salud, como prevención de cáncer femenino, masculino y manejo de riesgo cardiovascular”.

- “Preparación para la prevención y atención de emergencias en edificios administrativos y sucursales, con sus respectivos simulacros”.
- “Programa de gestión para la prevención y control del riesgo osteomuscular en miembros superiores y columna vertebral”.
- “Evaluación y seguimiento a casos críticos de salud”.

Por último, en la Compañía la gente actúa bajo unos principios fundamentales para el desarrollo integral de los empleados, basada en la ética y las prácticas del Buen Gobierno Corporativo, tales como equidad, libertad, seguridad y el respeto por la dignidad humana. Proveen la “igualdad de oportunidades y la transparencia en las relaciones laborales, que evitan cualquier forma de discriminación o favoritismos en materia de empleo u ocupación”.

4.6.7 IBM Perú

Fundada en 1932, perteneciente al sector de la tecnología, su casa matriz se encuentra en estados Unidos de América. Actualmente cuenta con 444 empleados en nómina. Rafael Sánchez Loza (Gerente General) afirma que “Lo más importante como diferenciador contra cualquier desempeño en el mercado es el talento. La mejor gente requiere de herramientas, capacitación, proyección, de poder tener oportunidades de trabajo, de ser respetado, de manejarse en un ambiente diverso, independientemente de raza, credo, nacionalidad y horarios. Todo esto es un clima.” (Diario El comercio, 2009a)

Ante la crisis mundial del año 2009, IBM Perú, continuó invirtiendo en el tema del clima laboral “porque ya había un ambiente complejo afuera, como para complicarlo más adentro” (Diario El comercio, 2009b). Es así como crean grupos de desarrollo basados en la pregunta ¿Qué necesitas para ser más exitoso en la empresa? y el programa de Competencias de Liderazgo, soportado en aptitud y actitud y reforzando los conceptos de educación.

La dimensión de imparcialidad, se trabaja en cómo administrar las aspiraciones de las múltiples generaciones. Mientras que a los “sénior” les interesa como está el seguro médico y la jubilación, a los jóvenes les interesan temas como su proyección en la organización, esparcimiento, acceso a una maestría, entre otras. Otro caso en que IBM aplica la imparcialidad,

es durante su proceso de reclutamiento y contratación de personal, por medio de cinco ejecutivos o más para evaluar sus capacidades.

Crearon el Programa Mundial de Servicio Corporativo generando la oportunidad de interactuar con otras empresas de países del mundo (Rumania, Sudáfrica y Egipto, son destinos para los más destacados). Según la Gerente de RRHH, de un grupo de jóvenes sobresalientes y comprometidos con la RSE, “se selecciona uno para que viaje a la república Popular China a compartir una experiencia enriquecedora a apoyar una microempresa en el interior del país” (Diario El comercio, 2009c). Esta es una muy buena experiencia, porque además de la capacitación se motiva a los colaboradores dándoles la oportunidad de conocer otros espacios y otras nuevas culturas.

El citado Suplemento, cita además otras “Prácticas Positivas que crean un buen clima laboral”, dentro de las cuales se encuentran:

- **Connections Survey:** encuesta que se realiza a los empleados diez días después de ingresar a la empresa. Se hace con el fin de retroalimentar, mirar los puntos de falla y cuáles son sus expectativas.
- **Task Force:** se arman equipos de trabajo “task force” y el gerente les asigna a cada uno de ellos un proyecto. De aquí surgen iniciativas de mejora para ponerlas en práctica.
- **Club Cuarto de Siglo:** conformado por los empleados que cumplen 25 años con la empresa, a quienes se le reconoce su compromiso con su estadía de largo plazo.
- **Taller de Inteligencia Emocional:** cada empleado observa sus propias emociones con el fin de aumentar la capacidad para relacionarse y trabajar en equipo.
- **Compra de acciones:** posibilidad que los empleados compren acciones con el 5% de descuento sobre el precio de bolsa. Se puede hacer en enero y julio y se descuenta directamente de nómina.
- **IBM Smart Kids:** programas para enseñar a los jóvenes el uso de la tecnología.

- **Kickoff:** en enero de cada año se hace una reunión en la que se presentan los resultados del país del año anterior, así como los objetivos, estrategia y planes de acción para el que se inicia.
- **eCafé:** espacio con juegos, máquinas y golosinas donde se puede leer, conversar o tomar un café en un ambiente en distensión.

4.6.8 Bancoestado Microempresas S.A. – (Chile)

Soledad Obando (Gerente General) afirma que su cultura empresarial está basada en “valores centrales, atenta a las personas, su desarrollo, sus necesidades y calidad de vida”. Han “desarrollado sistemas ágiles de escucha, impulsando el espíritu de equipo, cultivando el compañerismo y la solidaridad, asegurando contrataciones de equidad, ofreciendo oportunidades para crecer y multiplicando esfuerzos de entrenamiento”. Además añade que todas “las políticas, programas e iniciativas que se implementan, buscan aportar al desarrollo de los empleados y su calidad de vida. Cuentan con un modelo de Gestión de Personas que promueve la empleabilidad, el desarrollo profesional, la igualdad de oportunidades entre hombre y mujeres y sobre todo, la conciliación de la vida laboral y familiar”²²⁷.

Dentro de la selección que hizo el GPTW Institute, se destacaron factores como: “buenas políticas de protección de la maternidad y la paternidad, sus programas de flexibilidad horaria y la posibilidad que les dan a sus empleadas de desarrollar sus carreras. En el caso de BancoEstado Microempresas, aunque un 60% de los trabajadores son mujeres, la entidad desarrolla políticas de bienestar social que favorecen a los hombres y a las mujeres por igual”²²⁸.

Su rol social está encaminado a mejorar la calidad de vida de las personas. Según la revista Capital, el éxito de BancoEstado Microempresas, se resume en tres claves: “profunda y sincera preocupación por la calidad de vida laboral y familiar de cada uno de los trabajadores, máxima convicción y coherencia y protagonismo de cada uno de quienes componen la empresa”²²⁹.

²²⁷ Banco Estado. En: www.capital.cl/. Recuperado en junio de 2010.

²²⁸ En: www.corporativo.bancoestado.cl. Recuperado en junio de 2010.

²²⁹ En: www.ebanking.cl/. Recuperado en junio de 2010.

Esta compañía chilena se preocupa por lograr la felicidad de sus empleados. De hecho, en el año 2007 crea una “Subgerencia de la Felicidad”, bajo la idea de que si “querían tener buenos resultados y dar un buen servicio era necesario tener trabajadores contentos”²³⁰ en su aspecto laboral y personal. Así, bajo esta Subgerencia se crea el programa “Indicadores de la Felicidad”: Tres veces al año, a cada equipo de trabajo se les da una tarde libre y dinero para que lleven a cabo alguna actividad y entre otras actividades, retomaron la de otorgar becas de estudio de pregrado y postgrado a sus colaboradores. Además de la creación de estos espacios de diversión, también llevan a cabo actividades como días de descanso para celebrar fechas importantes de la familia, actividades de entretenimiento y recreación para los hijos de los colaboradores en época de vacaciones y se creó el aula virtual para que los padres puedan apoyar a sus hijos en sus tareas.

Los colaboradores prestan los servicios de manera seria y efectiva, pero el ambiente laboral es de alegría y camaradería, gracias a los programas que se han creado, por ejemplo en el área de Deportes y Vida Saludable y Ocio y Cultura.

Para fomentar la confianza, honestidad, transparencia y participación de todos, la Dirección siempre es de puertas abiertas y su finalidad es “promover y consolidar los espacios personales, directos, honestos y más eficientes entre los trabajadores y sus respectivas jefaturas”²³¹. Adicionalmente, llevan a cabo mesas de trabajo en las que los miembros de los equipos pueden hacer aportes de ideas innovadoras para poner en práctica en la Compañía.

Para el año 2008, el Banco se destacó en el ranking por “la retroalimentación entre jefes y trabajadores y el reconocimiento al desempeño de calidad con oportunidades de desarrollo”²³².

Desde el año 2007 lanzaron una campaña llamada “Frente a la violencia, no somos cómplices”, con el fin de destacar la violencia en contra de las mujeres y hacer reflexionar a las personas para que no incurriesen más en esta conducta, ya que, según el ejecutivo de Banco estado

²³⁰ En: www.elpais.com.uy. Recuperado en junio de 2010.

²³¹ En: www.capital.cl. Recuperado en junio de 2010.

²³² En: www.corporativo.bancoestado.cl. Recuperado en junio de 2010a.

Microempresas, este es “un problema cultural de fondo que también tiene que ver con las empresas. La mujer que es agredida en la casa después tiene que trabajar y es muy importante que al interior de las compañías ellas tengan un espacio en el que puedan expresar lo que les está pasando”²³³.

Por último y como lo afirma María Teresa Adell (Subgerente de Gestión de Felicidad), en la filial los empleados “se sienten mucho más acogidos, protegidos, más acompañados. Sienten que la declaración de que, por sobre todas las cosas las personas están primero, es real y no solo un tema de marketing”²³⁴.

4.6.9 Diageo Colombia S.A.

“La relación con los colaboradores es la clave para obtener los resultados esperados” (Revista dinero.com). Esta empresa fue seleccionada por su buen Gobierno Corporativo, la ética en su gestión y sus políticas, que “integran valores de honestidad, responsabilidad y justicia, la transparencia en informaciones y comunicaciones... y las prácticas a nivel interno, como la calidad de vida laboral, las políticas de recursos humanos para los empleados, basadas en la formación, la igualdad, la diversidad, el bienestar y la participación de los mismos en la empresa”²³⁵.

Relata su Gerente de RRHH (Miguel Bernal) para la Revista Dinero, haciendo énfasis en la comunicación, que la empresa además de las reuniones trimestrales que mantiene con sus colaboradores para retroalimentar y escuchar nuevos aportes, paran anualmente sus operaciones durante tres días, para llevar a todos sus empleados a una convención para la evaluación del trabajo, expresar las necesidades y hacer aportes para mejorar el clima laboral a Isla Margarita y al año siguiente a Punta Cana. “Esta actividad se hace en días laborales” ya que respetan el tiempo familiar de los fines de semana de los trabajadores.

“El esquema de Diageo se basa en la comunicación clara y permanente con el Recurso Humano, el pago justo de salarios y el equilibrio entre la vida familiar y laboral. El objetivo es crear equipos de trabajo para mejorar

²³³ Elbid. 2010b.

²³⁴ Ibid. 2010c

²³⁵ Diageo. En: www.muieresycia.com. Recuperado en junio de 2010.

los resultados en todas las áreas y formar líderes que crezcan dentro de la organización”²³⁶.

Los salarios se hacen por escalas de acuerdo al nivel del cargo y estos son competitivos con los de otras empresas del sector. Además de la flexibilidad que le dan a los empleados de escoger una vez por semana su hora de entrada y de salida. Además de los horarios, el segundo y último jueves de todos los meses, “tienen un bar abierto con juegos de salón, karaoke o espectáculos, al que pueden invitar a un miembro de su familia. Con esto, buscan a la vez dar a conocer sus productos, generar confianza y trabajar desde adentro de la compañía la idea del consumo responsable”²³⁷

Sus índices de retención son elevados, gracias a los muchos beneficios que otorgan a sus empleados, dentro de los que encontramos prima de rendimiento, plan de salud, seguro de vida, teléfono celular, descuentos en sus productos, horarios flexibles y capacitaciones dentro de las cuales se encuentran, clases de inglés, entre otros.

Desde su casa matriz en Londres, tienen como principios generales para todas sus filiales el equilibrio que deben tener las personas y el respeto por las mismas:

- Respeto por las personas: dentro de la compañía se tratan a los colaboradores con respeto, desde el mismo momento en que ingresan.
- Equilibrio entre la vida personal y laboral: los empleados pueden atender sus compromisos personales y familiares. Por lo general, se trabaja desde casa y con flexibilidad.
- Comunicación: comparten plataformas globales de comunicación. Sus sistemas en este campo, tienen como finalidad mejorar la confianza y la integración de los equipos, “logrando que todos se apasionen por el trabajo, se apasionen por el negocio y se diviertan en el proceso” (Bernal, 2010)²³⁸.
- *Learning for life*: es una plataforma que han definido para los países de América Latina, según la cual, por medio de educación y entrenamiento en competencias o destrezas profesionales, pretenden cambiar el rumbo en lo social²³⁹.

²³⁶ Diageo. En: Revista dinero.com. Recuperado en junio de 2010.

²³⁷ Diageo. En: www.eltiempo.com. Recuperado en junio de 2010.

²³⁸ En: www.gerente.com. Recuperado en junio de 2010.

²³⁹ En: www.rsrevista.com. Recuperado en junio de 2010.

4.6.10 Asesoría, seguridad y vigilancia Cia. Ltda. (Ecuador)

La filosofía de esta empresa²⁴⁰ es “ser una empresa de seguridad distinta... con atención personalizada y personal altamente motivado y capacitado”.

Tal como lo afirma Jimmy Negrete (Gerente de Comercialización) la empresa se rige por un “sistema de liderazgo y trabajo común de sus colaboradores, para maximizar la calidad del servicio y crear una fraternidad que elimine las barreras entre empleado y empleador”²⁴¹. Tienen una política de “puertas abiertas” consistente en la oportunidad que brindan a sus empleados de hacer carrera y ascender dentro de la compañía.

Según Javier Negrete (Jefe de Gestión de Talento Humano), tener un buen clima laboral representa “la búsqueda de la armonía entre las personas, buscando dentro de lo posible, ser justos, equitativos y un equilibrio entre la vida, el trabajo y el hogar”²⁴². Cuenta cómo son notorios los resultados de este trato, al punto de que sienten felicidad entre ellos y tienen que invertir menos en el costo de supervisión, lo cual denota la confianza.

Tienen su propio estilo de liderazgo, el cual es ejercido por grupos de trabajo, a través de los *lidermans*, guiados por su principal valor: el sentido del propósito, es decir que con cada acción que lleven a cabo, la idea es hacer sentir feliz al otro.

Dentro de las principales prácticas laborales, que los ha colocado en uno de los 10 mejores lugares para trabajar en Latinoamérica y número dos en Ecuador, se encuentran:

- “Mi Bachillerato”: cuentan con convenios con centros educativos, para que los Lidermans (estos personajes visitan a sus compañeros en horas de trabajo y les llevan refrigerios) terminen esta parte de su formación académica. (Hace parte de la dimensión del Respeto, en su variable Desarrollo).
- Cursos de sistemas de 15 horas para los Lidermans, con el fin de que vean el computador como herramienta de trabajo.
- “Almorzando con tu Familia”: el Gerente General y el de RRHH, se acercan a la casa de los colaboradores para establecer qué necesidad

²⁴⁰ En: www.asevig.com. Recuperado en noviembre de 2010.

²⁴¹ En: www.expreso.ec/ediciones/2009. Recuperado en noviembre de 2010a.

²⁴² *Ibíd.* Recuperado en noviembre de 2010b.

tienen, la cual es suplida por la compañía. (Hace parte de la dimensión orgullo, en su variable orgullo por la empresa).

- Llevan a cabo brigadas médicas para los colaboradores y sus familias y hacen recibimientos a los hijos que acaban de nacer de sus empleados, levándoles su primer ajuar y tomando una fotografía, que luego se publica en la página web de la empresa.
- “Mejorando mi casa”: les brindan a los empleados ayuda para que puedan restaurar su casa, por medio de préstamos con cero intereses.
- “Valorando mi esposa”: “Pretende reconocer el trabajo silencioso de la mujer en la casa”.
- Iniciativas como “Vamos al cine” o “Vamos al museo”: en las que invitan al empleado con su familia.
- En ASEVIG dan gran importancia a la comunicación. Según el Gerente General, “Las jerarquías no imperan, todos están al mismo nivel y todos saben que pueden decir si algo requiere cambio...obviamente guardando la compostura y el respeto debido”²⁴³.
- En cuanto al desarrollo, además del apoyo en educación, cuentan con un programa llamado *Liderman Premium*, que es un programa de ascenso, en el que quienes cumplan con una serie de requisitos (capacitación en sistemas con el certificado, antigüedad mayor a 2,5 años, conducta impecable y el formulario diligenciado), tienen derecho a postularse una vez por año, para obtener un mejor cargo y salario, además de otros beneficios, como préstamo del 100% para la compra de su computador, adelanto de navidad, bonos, insignias, etc.

²⁴³ Asevig. En: www.vistazo.com. Recuperado en noviembre de 2010.

CAPÍTULO 5

ALTA GERENCIA Y COMPROMISO

5.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se busca analizar dos conceptos: alta gerencia y compromiso. Constructos que van relacionados con las hipótesis descritas en el capítulo 6 de esta tesis: la número dos, “el compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñara un índice de compromiso” y la número seis, “el compromiso gerencial incide en el ambiente laboral”.

5.2 ¿QUÉ ES LA ALTA GERENCIA?

Hablar de alta gerencia, es retomar el significado estricto del Management. Ramírez Cardona (1993) hace una revisión completa sobre el tema y afirma que la palabra **gerencia** aparece como una traducción de la palabra inglesa **management**, que también significa **administración**. El *management* es la sustantivación del verbo *to manage*, palabra que se traduce como administrar o manejar. Desde este punto de vista “Gerencia es el conjunto de acciones que desempeña un gerente para dirigir y representar los negocios de una empresa”.

Según Stoner, Freeman y Gilbert (1996,P:18) la alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Estas personas reciben el nombre de ejecutivos. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son gerente general, director general ejecutivo, director y subdirector.

Las clasificaciones del tipo de gerentes que existen, depende del alcance de las actividades que administran, del tipo de organización y de la actividad económica en la cual están involucradas.

Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones o de procesos. En el primer caso una función es un conjunto de actividades similares. El gerente funcional sólo es responsable de un área funcional, por ejemplo, la producción, la mercadotecnia o las finanzas. Por otra parte el gerente general dirige una unidad compleja, como una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad. Una

empresa pequeña solo tiene un gerente general, pero una organización mediana y grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativamente independiente (Stoner, et al., 1996: p:18b). Es importante recordar, afirman estos autores, que tanto los gerentes generales como los gerentes funcionales o de procesos, planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones. La diferencia radica en el alcance que supervisan.

En el caso de una organización por procesos, los gerentes asumen la responsabilidad por uno o varios procesos, que son actividades o conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas. Según la Universidad de Antioquia²⁴⁴ (2007), una de las dificultades que se presenta en el análisis de la estructura organizacional enfocada en procesos, radica en hacer una ruptura, en principio mental, de la estructura funcional bajo la cual han estado organizadas las empresas desde hace muchos años, con un modelo adaptado del ejército y la iglesia. La estructura por procesos, debe responder a la estrategia de la organización y supone romper paradigmas con respecto a la organización tradicional del trabajo, dado que se requiere desarrollar un nuevo pensamiento que permita entender sistemas, sus relaciones e interacciones y sobre todo, redefinir la perspectiva del cliente, desde el punto de vista interno y externo. Algunos autores afirman que en la estructura por divisiones, el cliente es el jefe. La organización por procesos no excluye al jefe, lo incorpora en la cadena cliente proveedor interno. Dada la interdependencia que caracteriza a la estructura por procesos, la solución de problemas y el logro de los objetivos requieren de trabajo en equipo, que permita congregarse e integrar ideas y creatividad.

La gestión de procesos (Alexander, 2002) tiene una serie de aspectos sobre los cuales la alta gerencia de las empresas, debería reflexionar si desea transformar sus estructuras y culturas organizacionales:

- La empresa al más alto nivel, debe repensar su organización e identificar sus procesos vitales de acuerdo con las necesidades verdaderas de sus clientes. A cada proceso se le debe asignar un responsable. Esta persona tiene jurisdicción sobre todas las actividades que envuelve el proceso, con una clara definición del principio y final de sus responsabilidades. Esto contempla que las empresas en vez de organizarse por áreas tales

²⁴⁴ Una de las principales y más importantes Universidades públicas colombianas.

como ventas, producción y administración, se diseñan por procesos como: planificación de despacho, procura, operaciones, distribución y entrega.

- Cada proceso identificado en la empresa, debe estar documentado y su secuencia de actividades así como instrucciones de trabajo, deben ser de conocimiento público de todo miembro del proceso. Cada persona debe saber cómo su puesto afecta a otros y cómo en conjunto se alcanzan los objetivos del proceso. Los valores cotidianos de todos los miembros, deben estar orientados hacia el mejoramiento continuo. Debe prevalecer en el personal la actitud que mañana las cosas podrán hacerse mejor que hoy.
- El desempeño de cada actividad que compone el proceso debe ser medido. Se deben tener indicadores estadísticos y las respectivas especificaciones esperadas de rendimiento.
- El proceso desarrolla la habilidad para tomar acciones correctivas de manera clara y contundente, basado en datos estadísticos. Las actividades de eliminación de defectos están orientadas a investigar la causa raíz que los generó. El proceso desarrolla también, la habilidad de realizar acciones preventivas que minimizan las posibilidades que la causal del defecto se vuelva a presentar.

Los administradores de alto nivel cualquiera sea el tipo de organización seleccionada (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2004.P:387) son un recurso importante en las empresas que buscan diseñar y aplicar sus estrategias con eficacia. Las decisiones estratégicas que toman los administradores de alto nivel influyen en el diseño de la empresa y en la posibilidad de facilitar el alcance de sus metas. En este desarrollo aplican su sensatez, que es muy distinta de una industria a otra y que es determinada por varios factores, entre ellos: las fuentes del entorno externo (estructura de la industria, la tasa de crecimiento del mercado en el cual se encuentre la empresa y la medida en que los productos pueden ser diferenciados); las características organizacionales (tamaño, antigüedad, recursos y culturas) y las características del administrador (su compromiso con la empresa y sus resultados estratégicos, la medida en que tolera la ambigüedad, su habilidad para trabajar con distintas personas y el tamaño de sus aspiraciones). Además de establecer iniciativas estratégicas nuevas, elaboran la estructura organizacional y los sistemas de remuneración adecuados. Los

altos ejecutivos también producen un efecto importante en la cultura de la empresa. Hitt y sus colegas, afirman que hay pruebas de que los valores de los administradores son determinantes para dar forma a los valores culturales de la empresa.

En este sentido habría que diferenciar la alta gerencia de una empresa familiar, de una no familiar. “En Colombia, según un estudio de la Superintendencia de Sociedades desarrollado por Gaitán y Castro (2001), como los demás países del mundo, las empresas de familia representan un proporción muy importante dentro del total de negocios privado las empresas de los grandes grupos económico. Algunos estudios en Colombia (Revista Dinero, 1999) hablan del 80%, incluyendo las empresas de los grandes grupos económicos. Sin embargo, de acuerdo con las cifras del trabajo de los mencionados Gaitán y Castro, las empresas de familia, es decir, las sociedades en las cuales personas de una misma familia poseen más del 50% del capital, representan el 68% del total de empresas en Colombia” (Crissien & Pérez, 2007. P: 118, 119).

De acuerdo a Shanker y Astrachan (1996) mencionados por Saiz (2007. p:4) la empresa familiar se conceptualiza bajo tres conceptos: “(a) Una definición amplia de empresa familiar en las que la familia únicamente mantiene el control de la dirección estratégica de la empresa, sin que haya una participación directa en la misma. La familia controla así en la sombra, mientras que la responsabilidad última de la operativa diaria recae en el gestor; (b) Una definición intermedia en la que, además de lo anterior, requiere que el fundador, o sus descendientes, dirijan y controlen la empresa de manera efectiva en colaboración con el gestor quien ocupará niveles inferiores dentro del organigrama de la misma; y (c) Una definición restrictiva en la que, además de lo anterior, varios miembros de la familia tengan responsabilidades de gestión importantes y relevantes dentro de la misma. Empresa que incluso puede llegar a formar grupos empresariales”.

En la misma línea anterior, Aronoff y Ward mencionados por Romero (2007a. P:1) definen la empresa familiar como aquella cuya propiedad y administración está en manos de uno o varios miembros de una misma familia. En esta definición, el aspecto clave es que la empresa está controlada por al menos un miembro de la familia. Al respecto Davis y Taguiri y Rosenblatt, De Mik, Anderson y Johnson, también mencionados por Romero (2007b. P:1) indican que una empresa no es familiar a menos que al menos dos o más miembros de una misma familia influyeran la

dirección del negocio mediante fuertes lazos de familiaridad, desempeñen roles gerenciales y ejerzan plenamente derechos de propiedad.

Las empresas familiares son particulares y complejas, justamente por causa de la implicación directa o indirecta de algunos miembros de la familia en la empresa. De hecho, para entender plenamente su complejidad es necesario tener en cuenta la presencia de una serie de variables visibles, indisociables y complementarias en cada uno de los dos principales subsistemas que la componen: la familia y la empresa, en donde se desarrollan de manera simultánea muchos grupos de actores poderosos que están implicados de cerca y de lejos en la misma. En este contexto, dicen Cadieux y Lorrain (2003a. P:26), la dinámica familiar y organizacional, su ciclo de vida, su tamaño, sus objetivos y su cultura deben ser tenidos en cuenta dentro de la comprensión en el mismo sentido que el ciclo de vida, el género, las metas de carrera y personales, los rasgos de personalidad, las competencias, los intereses, el estilo de gestión y los valores personales de los dos grupos principales de actores, sean los predecesores y los sucesores. Las empresas familiares, según estos autores se desarrollan en tres fases:

Durante la primera fase, el propietario director, casi siempre solo, tiene como principal preocupación la gestión corriente y completa de la empresa. Aun si el futuro sucesor no tenga puesto aparente en la empresa, es en este periodo donde se inicia y desarrolla una percepción positiva de su padre. Por ejemplo, llegar a discutir asuntos de la empresa mientras cenan en familia o llevar con él a los hijos muy jóvenes a la empresa para que sientan lo que es el trabajo allí. En esta fase, es posible que el futuro sucesor demuestre interés por la empresa de su padre, lo mismo que este último ya haga una elección implícita de quien será el relevo. La segunda fase comienza a partir del momento en el predecesor recibe la sucesión de la empresa. En la mayoría de los casos, el sucesor se ocupa primero de un puesto a tiempo parcial o temporal, lo que le permite familiarizarse con las riendas de la empresa familiar. Cualquiera que sea su *status*, el sucesor esta en un periodo de aprendizaje y desarrollo de conocimientos técnicos y de competencias de gestión. En algunos casos se puede observar el principio de transferencia del saber-hacer, de responsabilidades y de autoridad, aunque el sucesor a menudo este confinado a tareas de subalterno y que este muy poco implicado en las decisiones operacionales. La tercera fase, considerada la etapa clave del proceso, se diferencia de las anteriores principalmente por la entrada oficial del sucesor en la empresa. Entonces, el

predecesor y el sucesor trabajan codo a codo, asegurando la transferencia de las responsabilidades y de la autoridad hasta que el sucesor adquiera autonomía en las decisiones concernientes a la empresa. En todo caso la tercera fase del proceso, en teoría, caracterizado por la retirada oficial del predecesor y por la transferencia completa de responsabilidades, del liderazgo, de la autoridad y en algunos casos de la propiedad.

En el caso Colombiano, de acuerdo con las investigaciones del mencionado Romero (2007c. P: 6), “una característica clásica de la mayoría de empresas familiares es el manejo de la informalidad en su manejo y control. Se ha demostrado empíricamente la importancia de un gobierno corporativo profesional para la supervivencia y continuidad de la empresa familiar. Sin embargo, en el caso colombiano dicho gobierno es más la excepción que la regla. Efectivamente las organizaciones familiares carecen en su gran mayoría de una Junta Directiva que mezcle apropiadamente familiares con externos no familiares, no tienen un estatuto o protocolo familiar con reglas claras para el manejo de la interacción empresa–familia propietaria ni cuentan con espacios independientes para tratar los asuntos de negocios y los asuntos familiares. De igual forma, hay muy poca disposición en la generalidad de las empresas familiares a vincular a profesionales no familiares para reforzar su gestión”.

Lo anterior me lleva a concluir que en Colombia, la alta gerencia de las empresas familiares grandes, se mueve dentro de los tres conceptos mencionados por Saiz, pero especialmente en la micro, pequeña y mediana empresa, los cargos de gerencia están en manos del fundador y su conyugue, sus descendientes y miembros de la familia, según lo afirmado en las etapas no tan desarrolladas ni tan perfectas de Cadieux y Lorrain y por lo mencionado por Amat, Pérez y Romero.

5.3 EL CONCEPTO DE COMPROMISO

Aunque el concepto de compromiso se puede tratar desde diferentes puntos de vista y en varios escenarios, en este escrito sólo se toma en la dimensión organizacional que es la que concierne al objetivo de la alta gerencia y su influencia en la cultura organizacional.

Gibson, Ivancevich y Donnelly (2001a:p. 212), dicen que en lo organizacional el compromiso implica tres actitudes: un sentido de identificación

con las metas de la organización; un sentido de involucramiento con los deberes organizacionales, y un sentido de lealtad hacia la organización. Además afirman (2001b:p. 242 y 243) que la ausencia del compromiso puede disminuir la eficacia de la organización y que el concepto de compromiso es inherente al líder, actor principal en la dirección de una empresa. Las organizaciones con altos niveles de rendimiento tienen líderes que están profundamente comprometidos con el concepto de equipo, que para desarrollarse de manera eficaz, desarrollan una serie de requerimientos que incluyen el compromiso de muy alto nivel, el establecimiento de metas claras, la confianza empleador – empleado, la voluntad para asumir riesgos y compartir información, recursos y compromiso para capacitarse.

Kavanagh y Ashkanas (2006) desarrollan el concepto de compromiso e influencia del líder en la organización a partir de varios autores que son importantes mencionar: Michaela y Burke (2000) afirman que la literatura sobre cultura organizacional nos muestra que una amplia gama de factores generan el cambio cultural. Uno de ellos es el mismo concepto de Kouzes y Posner (1987, p. 30) que sugieren que el liderazgo es el arte de movilizar a otros que luchan por aspiraciones compartidas. Fishman & Kavanaugh (1989) afirman que la cultura de una organización y como las personas responden a un cambio o a una innovación es generada principalmente por el comportamiento del líder. De hecho el líder organizacional es la llave clave de la influencia de la cultura organizacional. De acuerdo a Mumford et al. (2002), el clima y la cultura organizacional representan la construcción colectiva y social del control y la influencia de sus líderes.

Es el caso también, de los fundadores de las empresas que son individuos carismáticos (Mintzberg, Brian y Voyer.1997,P: 92), de tal manera que le infunden energía a sus seguidores y los congregan. Tal como Weber, mencionado por los citados Mintzberg, Brian y Voyer, empleó el término carisma que significa devoción personal hacia el líder, debido más que a su posición formal y a sus cualidades personales. La gente se une a una organización y permanece en ella por dedicación al líder o por su misión. De acá, que las raíces de las ideologías poderosas tiendan a fundamentar los aspectos básicos de una organización. Una clave para el desarrollo de una ideología organizacional, bien sea en una organización nueva o en una ya existente, es un liderazgo provisto de una creencia genuina en la misión y una dedicación honesta a la gente que debe llevarla a cabo.

El compromiso se relaciona con el talento de los líderes. Una definición que ya viene a ser clásica desde hace unos diez a veinte años, es la de David Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan, mencionado por Cubeiro (2007), quien define el talento como la capacidad por compromiso. Esto es importante porque la capacidad es más bien estable y el compromiso es dinámico. El compromiso en momentos dados se tiene y en otros no, ya sea porque el ambiente de trabajo no es grato o porque la cultura de la organización no lo favorece.

Según Finkelstein y D'Aveni (1994) mencionados por Combs et al (2007), un fuerte liderazgo establece una clara línea de autoridad en toda la empresa y minimiza el conflicto potencial de los ejecutivos y la intriga política. A este concepto se le suma el de Andrews (1971), mencionado también por Combs, que dice que el poder de los gerentes facilita de manera exitosa la motivación de los trabajadores para alcanzar los objetivos organizacionales.

“El director general y otros altos ejecutivos deben estar comprometidos con valores específicos y ofrecer un liderazgo constante en la atención y renovación de dichos valores” (Daft, 2005a. P: 379). Esto implica la definición de un código de valores, sobre los cuales los trabajadores realicen sus actividades y les de claridad respecto a su conducta tanto, dentro como fuera de la empresa. Los altos ejecutivos, reafirma Daft (2005b. P: 379) son los responsables de crear y sostener una cultura que recalque la importancia del comportamiento ético para todos los empleados. De hecho los líderes deben recordar y llevar presente a cada instante que toda declaración y acción que salga de ellos, tiene un impacto en la cultura y los valores de su gente. “Los empleados aprenden los valores, creencias y metas observando a los ejecutivos” (Daft, 2005c. P: 380), así como los hijos lo hacen de sus padres o los estudiantes de sus profesores.

Los líderes basados en valores, afirma Daft (2005c. P:380), generan un alto nivel de confianza y de respeto por parte de su empleados, el cual se basa no sólo en la expresión de sus valores, sino también en la fuerza, determinación y auto sacrificio para sostenerlos por encima de todo. Esta corriente hace que la gente se motive hacia un alto desempeño con mucha decisión, compromiso y con un sentido de propósito denodado para alcanzar la visión y desarrollar la misión.

Es indudable también, que al hablar del concepto de compromiso en el ámbito organizacional, se debe retomar de manera obligatoria algunos

estudios que sobre *engagement* se han realizado. Según Kearsley & Shneiderman (1999), la teoría del *engagement* surge de la experiencia de autores en enseñanza en ambientes de educación por medios electrónicos y a distancia. La idea fundamental de esta teoría es que los estudiantes pueden comprometerse de manera significativa en actividades de aprendizaje por medio de la interacción con otros y con tareas que valgan la pena. Aunque en principio, este compromiso podría ocurrir sin el uso de tecnología, se cree que esta podría facilitar mejor el compromiso. Por medio de un aprendizaje de compromiso, todas las actividades de los estudiantes se realizan dentro de un proceso cognitivo activo que incluye creatividad, resolución de problemas, razonamiento, toma de decisiones y auto evaluación. Adicionalmente, los estudiantes están intrínsecamente motivados a aprender debido a la naturaleza del ambiente de aprendizaje y al tipo de actividades significativas.

Llevado el concepto original de la educación a lo organizacional, Owyang (2007) explica que el *engagement* indica el nivel del autentico compromiso, intensidad, contribución y pertenencia de las personas con su trabajo. Schaufeli et al. (2002) mencionados por Caballero (2006. P:13), afirman que este concepto “es un estado positivo, persistente, afectivo, motivacional estado de realización en los empleados”. Esta definición, según Maslach & Schaufeli (2001), mencionados también por Caballero (2006b. P:14), tiene incluido tres conceptos claves: el vigor, la dedicación y la absorción. El vigor, hace referencia a altos niveles de energía y resistencia, la buena voluntad para invertir esfuerzos en el trabajo, la capacidad de no fatigarse fácilmente y la persistencia frente a las dificultades. La dedicación por su parte, se refiere según estos autores, a una fuerte participación en el trabajo, acompañado por sentimientos de entusiasmo e importancia y una sensación de orgullo e inspiración. La absorción, es un estado agradable de total inmersión en el trabajo, en el cual cada individuo es incapaz de separarse del trabajo aunque pase mucho tiempo.

En aras de una mejor alineación entre el uso práctico del concepto de *engagement* (compromiso) por un lado y la investigación organizacional cuantitativa, por el otro lado, Newman y Harrison (2008a), proponen que el rótulo de *engagement* se puede aplicar de manera significativa al constructo de orden superior en que se basa la relación entre rendimiento en el trabajo, el comportamiento de las personas y su retiro de la organización. Es decir, según Viswesvaran, Schmidt, & Ones (2005), mencionados por Newman y Harrison (2008 b), los consultores organizacionales en este

tema, se centran en utilizar el término de *engagement*, de una manera casi sinónimo a la línea extrema de los resultados del comportamiento, al mismo tiempo que los teóricos de la organización están empezando a apreciarlo justamente como un constructo del comportamiento.

En opinión de Harrison et al., (2006), mencionados por Newman y Harrison (2008c), el contenido conceptual que es compartido por la asistencia, hacer bien su trabajo y ser un buen ciudadano es precisamente lo que significa estar comprometido (*be engaged*) (estar engranado) en el trabajo.

De hecho gerentes y trabajadores totalmente comprometidos con la organización, estarán más focalizados en alcanzar los objetivos de la misma (AMS,2004^a). Es menos riesgoso que se vayan de la empresa por otras oportunidades, porque les gusta lo que están haciendo, donde están y la gente con quien trabajan. Este tipo de gerente y trabajador, tienen un sentimiento de aprecio y pertenencia a la empresa. Son más productivos y contribuyen más significativamente al éxito de la organización. Por el otro lado, un trabajador no comprometido, es muy costoso para una empresa. Según el Financial News (marzo de 2001), mencionado por AMS (2004b), los trabajadores no comprometidos, pierden en promedio 3,5 más días por año, son menos productivos y le cuestan a la economía entre US\$ 292 y US\$ 355 billones por año. En síntesis un trabajador no comprometido es costoso en temas de: calidad, seguridad, satisfacción del cliente, número de días perdidos y falta de aprovechamiento de oportunidades.

Al respecto se puede observar la investigación de Bradon (2006) en el Reino Unido, que utiliza una metodología para acreditar a las mejores empresas para trabajar²⁴⁵ (*best place to work*), basada en una escala tipo Likert²⁴⁶. Los factores determinados en su investigación para describir el nivel de una mejor compañía son:

- Liderazgo: mide cómo las personas perciben a la cabeza de la empresa, al equipo de gerencia y los valores organizacionales.
- Bienestar: mide el *stress*, la presión, el balance entre el trabajo y la vida personal y el impacto de estos factores en la salud y desempeño personal.

²⁴⁵ Para mayor información ver: <http://www.bestcompanies.co.uk/Downloads/Acc%20list.pdf>

²⁴⁶ Totalmente de acuerdo, de acuerdo, levemente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

- Mi jefe: mide si la gente se siente apoyada, confía y se preocupa por su gente inmediata.
- Mi equipo: incluye el espíritu de equipo alentador, sintiéndose parte de la organización, divirtiéndose con lo que se hace y la pertinencia del trabajo.
- Mi compañía: se focaliza en cómo la gente valora su organización, qué tan orgulloso se siente al trabajar allí y si ellos hacen la diferencia.
- Crecimiento personal: examina si la gente siente desafíos en su trabajo, si sus habilidades están siendo utilizadas y sus oportunidades son percibidas para el desarrollo.
- El trato justo: incluye qué tan bien los empleados se sienten que son tratados y como su paga y beneficios se comparan con organizaciones similares.
- Devolviendo algo: explora cuántas personas piensan que su organización devuelve algo a la sociedad y si creen que los motivos de ese esfuerzo están siendo conducidos por beneficios económicos.

Las 16 preguntas según Bradon, para medir los anteriores factores, que se les hace a los trabajadores para ubicar el estado de la empresa son:

- Mi trabajo es estimulante.
- Estoy bajo mucha presión en el trabajo para hacerlo bien.
- Amo trabajar en esta empresa.
- Ganancias es lo único que guía a esta empresa.
- Disfruto trabajar con mi equipo de compañeros.
- Trabajar con este equipo de compañeros me da satisfacción.
- Mi organización hace una diferencia positiva al mundo en el que vivimos,
- Mi jefe está pendiente de mi satisfacción en el trabajo.
- Esta organización es controlada sobre valores/principios fuertes.
- Estoy aburrido (a) del trabajo que hago.
- Tengo mucha fe en la persona que lidera la empresa.
- Mi salud se ha deteriorado por el trabajo que hago.
- Me siento orgulloso (a) de trabajar en esta organización.
- Los dirigentes de alto rango de esta organización hablan mucho, pero no escuchan.

- Mi jefe me ayuda para desarrollar mi potencial.
- Siento que recibo un pago justo por el trabajo que hago.

Estas preguntas (Bradon 2006, b) miden las áreas claves del compromiso que han sido estadísticamente identificadas como centrales en los ocho factores del sitio de trabajo y constantes con el tiempo. En la investigación sobre compromiso en los sitios de trabajo realizada por el citado Bradon (Paton, 2007), las compañías que han obtenido el estándar de oro en la acreditación “*Best companies*” (ver capítulo cuarto de este trabajo), están más preparadas para escuchar a sus trabajadores y son guiadas por gerentes que han ganado el respeto de sus equipos y reconocen que están en aprendizaje permanente.

De hecho, otra investigación desarrollada por la Universidad de Harvard y el Hospital general de Massachussets (Amble, 2007a), encontraron que el compromiso es ampliamente influenciado por un sentido de propósito, sentimiento de impacto personal y confianza total en la organización. Así mismo la productividad en gran parte es afectada por la calidad de las relaciones humanas incluyendo los caprichos de grupo en lo cooperativo, social y su interacción. Según la líder de esta investigación, Nancy Etcoff, citada por Amble, “Los resultados nos llevan a concluir que los sitios de trabajo que tienen un entorno positivo en relación con la confianza interpersonal y las relaciones de calidad generan empleados más comprometidos y productivos”.

Esta investigación también encontró que la felicidad en los empleados se mejora significativamente, cuando hay un ambiente de confianza e identificación entre compañeros de trabajo. De igual manera, entre mayor sea la intención de trabajar del individuo, mayor es su compromiso con la organización. Esto también es cierto para el nivel de confianza que tienen los empleados en el empleador. Empleados productivos son el resultado de una combinación ganadora entre confianza y apoyo.

Courtney Anderson, experta en relaciones de trabajo, citada por Amble (2007c), afirma que esta investigación resaltó que tan importante es para los líderes de negocio construir un ambiente de confianza y propósito en sus organizaciones. Además dice que, hoy en día un excelente liderazgo es más que hacer un trabajo. El éxito está en crear un ambiente que promueva felicidad, compromiso y equipos productivos.

Estos conceptos de, *commitment*, *engagement* o compromiso, perfectamente se pueden aplicar a la alta gerencia, en varios sentidos: si él o (la) gerente, es un tercero (no es de la familia – teoría de la agencia-) o familiar de los dueños de la empresa y está convencido (a) que el hecho de trabajar por una cultura organizacional de excelencia, de manera guiada, técnica y controlada, produce resultados de efectividad, eficiencia, rentabilidad y competitividad. El concepto de compromiso se aplica igual que para un trabajador tal como se ha mencionado anteriormente. En el caso de un gerente dueño de la empresa, tiene la opción de llevar en su acción gerencial todos los conceptos anteriores, igualmente si está convencido o convencida, que trabajar por una cultura organizacional, conlleva a resultados cuantitativos.

Para seguir en la misma línea de análisis del concepto de alta gerencia, hay que adentrarse en el mundo de las empresas familiares y decir que el constructo de compromiso está inmerso en las mismas relaciones profundas que se tienen en el seno de la familia. Pero esta complejidad está afectada por muchos aspectos, principalmente por las relaciones de armonía o de conflicto existentes entre sus miembros.

Harvey y Evans (1994), mencionados por Van Auken y Werbel (2006), sugieren que los diferentes tipos de conflictos entre los miembros de la familia probablemente perjudican los negocios familiares con el tiempo. Por ejemplo, dicen Van Auken y Werbel (2006b), las responsabilidades de la familia pueden aminorar a partir de las habilidades de los propietarios para que las empresas familiares tengan éxito. Además, afirman además que los conflictos entre los miembros de la familia sobre las metas de negocio o el grado de participación en la toma de decisiones pueden impedir el éxito del negocio (Nelton, 1996; Dyer y Handler, 1994; La Chappelle y Barnes, 1998), pero teniendo metas comunes aumenta el apoyo de los miembros de la familia al negocio. Esto incluye: el soporte financiero, (Gruñid y Welsch; 1994); la ayuda interpersonal (La Chapelle y Barnes; 1998), el trabajo no retribuido (Rowe y Hong, 2000; Gundry y Welsch; 1994) y el trabajo colectivo para promover el bienestar de la familia y del negocio.

Shaffer, Harrison, Gilley y Luck (2001) mencionados por los citados Van Auken y Werbel (2006c) afirman que el compromiso generalmente es definido como la disposición de la familia para invertir recursos personales, temporales y sociológicos en beneficio de un ámbito en particular.

Hablar del compromiso de la familia, desde el punto de vista de los fundadores de una empresa familiar es retomar también, el punto de vista del conyugue y de los hijos. Según Harris, Martinez, y Ward (1994), un compromiso conyugal consistente puede ser el origen de una ventaja competitiva, lo que facilita el éxito de este tipo de empresas, que esta probablemente asociado con una disposición para desplegar la base de los recursos familiares para sostener el negocio. El compromiso conyugal puede ser especialmente importante durante los primeros años de la nueva aventura cuando los retos financieros y las oportunidades de fracasos son las más grandes. Los cónyuges pueden proporcionar una buena ayuda de manera personal o con recursos temporales (incluyendo el capital financiero y el humano) o bien, los cónyuges pueden proporcionar ayuda emocional pasiva que mejora el estrés financiero.

Gundry y Welsch (1994) afirman que el grado del compromiso conyugal de un negocio varía según las familias y es considerado como un compromiso continuo. Debido a los vínculos económicos del matrimonio, un cónyuge es usualmente obligado económicamente a participar en el negocio familiar. Adicionalmente los cónyuges comúnmente hacen contribuciones directas de trabajo a los negocios (Rowe y Hong, 2000, mencionados por Van Auken y Werbel, 2006d).

En la medida en que un (a) cónyuge ofrece ideas y hace sugerencias acerca del negocio, puede posiblemente influenciar la calidad de la toma de decisiones del propietario. En cambio, los bajos niveles de compromiso conyugal, pueden impedir el desempeño financiero del negocio familiar debido al impacto de los conflictos entre la familia y la responsabilidad en los negocios. La ausencia del compromiso conyugal en los negocios puede extenderse más en los fracasos para proporcionar ayuda y crear una relación desfavorable en medio de las parejas casadas, (King, 2003 mencionado por Van Auken y Werbel, 2006e).

Rowe y Bentley (1992) afirman que la falta de apoyo conyugal puede reducir los recursos psicológicos y temporales que pueden ser generados por las operaciones del negocio. Los cónyuges amplían las expectativas acerca de las metas familiares y el grado de desenvolvimiento de sus compañeros en la familia y en las actividades del trabajo. Un compañero que no está comprometido puede ser más solicitado por su cónyuge para ayudar a las relaciones familiares y más probablemente a criticar las relaciones de negocios y menos dispuesto a invertir en recursos

financieros en el negocio familiar. Como resultado, el emprendedor puede ser forzado a considerar cualquiera de las dos; demandas conyugales o de negocios. Esto representa una situación de trabajo y conflicto familiar. El estrés creado tiene un impacto probablemente en las habilidades del emprendedor en cuanto a la toma de decisiones y habilidades para dedicar recursos personales a la supervivencia del negocio familiar.

Según Grote (2003), los bajos niveles de compromiso son asociados con gran cantidad de trabajo y conflictos familiares que reducen el éxito de los negocios. Los altos niveles de compromiso son asociados con apoyo conyugal y recursos adicionales. La influencia positiva está basada en relaciones comprensivas y cooperativas entre los cónyuges, por el contrario la influencia negativa en conflictos y desacuerdos entre los cónyuges.

Si se habla de la familia propietaria, el concepto de compromiso es directo para la supervivencia de su empresa y por ende de la subsistencia del grupo familiar. Si a este concepto se le agrega el tema de la sucesión, lo primero que tiene que haber, son sucesores; hijos, sobrinos, etc., que quieran continuar con la empresa y padre o padres que quieran que la empresa continúe con sus sucesores. Para que los hijos quieran continuar y la compañía funcione con éxito, hace falta que estén comprometidos, preparados y sobre todo, que sean respetuosos con la familia, con todos aquellos que no estarán dirigiendo la empresa día a día; el deseo de continuidad no es únicamente querer entrar. Muchas veces, incluso se piensa que ser propietarios da derecho a dirigir, pero para llevar el mando de una empresa hay más requisitos que ser dueño de ésta (Amat, 2001b).

“En la empresa familiar, aunque también pueda haber gente que haya ayudado al fundador a crear la compañía y que es considerada casi como de la familia, la mayoría de sus miembros están unidos, por lazos más estrechos que los empresariales, con lo que por ejemplo, se hace francamente difícil despedir o tomar la iniciativa de cambiar de empresa. No se puede permitir que el propio hermano sea despedido, así como tampoco se marchará aunque sepa que hay problemas o que no interesa que siga trabajando con la empresa”. (Amat, 2001c).

Hacer que una empresa familiar sea sustentable por mucho tiempo, requiere invertir mucho más esfuerzo que en empresas no familiares y tener en cuenta por lo menos tres aspectos característicos: El primero es el de la propiedad: parece claro que los propietarios son los familiares. Sin

embargo, no se sabe si detrás hay otros conceptos, otros accionistas, etc. Lo mismo ocurre con el negocio, la segunda de las cuestiones. Se sabe a qué se dedica una empresa normal, pero hay algunos negocios de empresas familiares que no se acaba por conocer bien, y con respecto al tercer asunto, la gestión; tanto la compañía familiar como la que no lo es se enfrenta a una misma necesidad: que el negocio vaya renovándose continuamente. En un contexto global como el actual, esto implica internacionalizar la compañía montando delegaciones en el extranjero, entrar en nuevos mercados, crear nuevos productos, cambiar y alternar procesos productivos, decidir fabricar en un sitio diferente al que se tenía hasta ahora, introducir nuevas áreas, usar nuevas tecnologías como Internet, etc. Este es, precisamente, el primer reto de la generación que tome el mando. El segundo, es que para realizar una buena gestión, hay que profesionalizar los sistemas directivos, a los trabajadores y la forma de trabajar.

De hecho, Bubolz (2001) y Miller & Le Breton – Miller (2005), mencionados por Miller y Le Breton - Miller (2006a. p: 78) dicen que el beneficio más significativo asociado con la administración del propietario se deriva del compromiso en la gestión que tiene el líder.

Los líderes que están inmersos en la empresa, cuyos nombres están en los negocios y que su pasado, presente y futuro están ligados con la imagen de la compañía, pueden actuar como gerentes eficientes y su administración puede manifestar un compromiso duradero con la empresa y asidua con respecto a los requerimientos organizacionales y un gestor competente que genere inversiones (Davis et. Al, 1997^a, mencionados por Miller & Le Breton-Miller, 2006b. p:78).

Los gerentes propietarios están completamente seguros en sus trabajos y operan con la expectativa que ellos estarán allí por mucho tiempo. Esto ocasiona que algunos de ellos, asuman visiones futuristas para los negocios (Davis et al, 1997b). Además, como se manifestó anteriormente, debido a que el nombre de la familia, la fortuna y la imagen están en juego y además porque están administrando a largo plazo, los gerentes propietarios pueden estar más comprometidos con los negocios y pueden estar dispuestos a hacer lo que sea necesario para fortalecerlos (Donaldson & Davis, 1991, mencionados por Miller y Le Breton-Miller 2006c. p: 78), lo que puede generar un número de resultados estratégicos que traen ingresos superiores.

Cuando la familia trabaja en armonía, esto permite que la empresa funcione mucho mejor, con lo cual, lo que hay que hacer es invertir mucho tiempo en las relaciones familiares. En el caso de una sucesión²⁴⁷, hecho necesario para la perdurabilidad de la empresa, hay que invertir mucho tiempo para que los sucesores sean accionistas en el futuro, para que sepan dialogar y enfrentarse a las diversas situaciones empresariales. Amat (2001d) recomienda hacer actividades conjuntas que favorezcan dicho diálogo, la armonía, la comunicación y la cohesión. También establecer de manera consensual unas normas, porque cuando está la figura del padre o madre fundadores, todos los hijos aceptan lo que ellos dicen. Sin embargo, cuando son por ejemplo, cuatro hermanos, entre 40 y 50 años y hay hijos que se van a incorporar, empiezan a aparecer las diferencias. Para clarificar todas estas situaciones, es conveniente, preferiblemente con un asesor externo, tomar decisiones sobre los temas más importantes con respecto a los roles entre los padres, los hijos y los trabajadores: si se incorporan o no, en qué condiciones, en qué pueden trabajar, en qué momento se puede y debe retirar el fundador, qué se exige de los profesionales que se incorporan a la empresa, que código ético se va a establecer, entre otros. El momento ideal para plantearse todo esto suele ser durante el proceso de gestión entre padres y hermanos.

Todo ese cúmulo de capacidades que conforman el compromiso se adhiere al de ventajas competitivas de las empresas familiares que surgen de la aplicación de las estrategias específicas de una firma, de los recursos y habilidades. Estos atributos no pueden ser asumidos de manera independiente del contexto particular de mercado y ambiente competitivo dentro del cual las estrategias de una firma son puestas en práctica (Habbershon y Williams, 1999^a).

En esta complejidad de las relaciones de la familia es obligatorio mencionar brevemente, el modelo RBV (resource based view) (Enfoque basado en recursos) citado por Habbershon y Williams (1999b) que claramente muestran la conexión entre los recursos, capacidades y ventajas competitivas que fácilmente podrían ser adaptadas a las empresas familiares. Este modelo indica que identificando recursos e invirtiendo en el enriquecimiento, el aumento y la mejora de ellos, son una parte crítica de los procesos duraderos de la organización de una empresa familiar. Estos autores se refieren exclusivamente, a los componentes que hacen

²⁴⁷ Si hay sucesores de la familia.

parte del *Familiness* que le proporcionan a la empresa familiar las ventajas competitivas, para entregar al mercado lo que otro tipo de empresas no les puede ofrecer que es la marca distintiva de la familia.

Este RBV de ventaja competitiva provee el marco teórico de investigación para explorar el comportamiento de la organización familiar normalmente limitado a la categoría anecdótica. Fenómenos dependientes, asociados con las condiciones específicas de una firma, crean recursos imperfectamente imitables, como la cultura sobre la base de valores de la organización familiar, una ubicación particular geográfica o el activo histórico o la reputación de la firma. Los fenómenos como el proceso decisorio profundamente integrado informal y formal en la dirección de la familia, el *mentoring* emparentado entre padres e hijos y las relaciones familiares de los accionistas, se convierten en una fuente de lazos y recursos socialmente complejos con mucha frecuencia encontrados en empresas familiares.

En este punto estos autores describen los recursos citados de la empresa familiar como el citado *FAMILINESS*. Más expresamente, este concepto es definido como el conjunto único de recursos que una firma particular tiene debido al sistema de interacción entre la familia, sus miembros individuales, y el negocio. Esta definición proporciona una perspectiva de sistemas unificada sobre las capacidades de funcionamiento de la empresa familiar y de su ventaja competitiva.

Habbershon y Williams (1999c) concluyen de la literatura (Barney, 1991; Grant, 1991; Hunt, 1995) que lo más útil es dividir el concepto de recursos y capacidades en cuatro categorías: recursos de capital físico (planta, materias primas, ubicación geográfica, dinero efectivo, acceso al capital y la propiedad intelectual); recursos de capital humano (habilidades, conocimiento, educación -entrenamiento y relaciones); recursos de capital organizacional (capacidades, controles, políticas, cultura, información y tecnología); y recursos de capital de procesos (conocimiento, habilidades, disposición y compromiso con la comunicación, liderazgo y trabajo en equipo).

El RBV, por lo tanto, establece un marco estratégico concreto, para evaluar el activo idiosincrásico, capacidades, procesos de organización, atributos sólidos, información, conocimiento, entre otros, de las firmas que tienen la influencia sistémica de familia. Identificándolos sistémicamente se producen los recursos como empresa familiar.

Los fenómenos estratégicamente relevantes conductuales y sociales dentro de una empresa familiar deben ser designados como recursos y capacidades, de modo que sus resultados puedan ser entendidos a la luz del contexto estratégico y competitivo dentro del cual la firma funciona. El campo de estudio de las empresas familiares tiene pruebas, amplias anecdóticas que sugieren que las firmas de familia sean diferentes y que pueden tener una ventaja debido a la participación de la familia.

Se puede recordar entonces, que conociendo que en la gran mayoría de pequeñas y medianas empresas familiares, el gerente es el propietario, no hay duda que sus aspiraciones y valores tienen una gran influencia en el gobierno y la gerencia de estos negocios. De hecho afectarán las oportunidades perseguidas por la empresa. Esto podría tomar la forma de un compromiso por ejemplo: de mantener la oficina central de empresa o plantas en una comunidad dada, apoyar creencias religiosas que prohíben el contrato en ciertas actividades de negocio, para un miembro de la familia acceder a la carrera política que crea el conflicto con la ejecución de una línea de negocios particular o la aversión de determinado riesgo. Las aspiraciones de la familia y sus valores, pueden determinar la naturaleza de las oportunidades para ser aprovechadas y el grado al cual los recursos son dedicados a la consecución de ellas (Chrisman, Chua & Zahra, 2003. P: 362).

5.4 LA COMBINACIÓN IDEAL: COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA EN LA GENERACIÓN Y MANTENIMIENTO DE UN AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE EXCELENCIA

Es incuestionable como se ha estudiado en esta tesis doctoral, en los capítulos tres, cuatro y cinco, la relación en la práctica organizacional de los tres conceptos en este espacio de reflexión, para que las condiciones adecuadas de trabajo se den a lo largo y ancho de una empresa que quiera ser uno de los mejores sitios para trabajar. La alta gerencia tiene un papel primordial en el hecho que en sus empresas exista un ambiente laboral de excelencia, medido en este caso como lo plantea y trabaja el GPTW²⁴⁸. De las y los directivos depende que se desarrolle un trabajo continuo en el mejoramiento del clima laboral que sea un catalizador de un trabajo de calidad y humanizado de sus colaboradores, que facilite el alcance de los

²⁴⁸ Hay que aclarar acá, que no es el único enfoque para manejar técnicamente, de manera programática y condicionada el ambiente laboral.

resultados empresariales: de efectividad medido en ingresos operacionales y no operacionales; de eficiencia medida en gastos y costos; de rentabilidad, medida en ROA (rentabilidad sobre activos) o RSP (rentabilidad sobre patrimonio), entre otros indicadores y de responsabilidad social, medidos en mejoramiento de la calidad de vida de sus trabajadores y mejoramiento del manejo ambiental.

La incidencia del liderazgo de los directivos en una organización es evidente y directa para que los trabajadores en los diferentes procesos y áreas, se comprometan a hacer de manera eficaz su trabajo en frente de todas las partes interesadas: compañeros, superiores inmediatos y de otras áreas, proveedores, colaboradores, clientes, entre otros.

Además es inevitable que esta acción empresarial esté vinculada directamente a las características personales de los líderes, a la dinámica del tipo de actividad económica en la que se encuentre la organización, al tipo de industria en la que se trabaja la empresa, a las condiciones económicas, geográficas y culturales de la región en la que se esté operando, al estilo organizacional para gerenciar los componentes gerenciales como: la estrategia, el manejo del conocimiento y la innovación, la gestión de producción y logística, la administración de las finanzas, las relaciones intra e inter familiares (en el caso de una empresa familiar), las relaciones políticas (en caso de una empresa de gobierno), las relaciones con la casa matriz (en caso de una transnacional), las relaciones con el entorno económico, etc.

Lo anterior me lleva a afirmar, que hay que tener en cuenta que el desempeño económico o financiero de las organizaciones va a depender no sólo de un buen ambiente laboral, sino también de otras variables que están inmersas y que afectan directa e indirectamente las decisiones gerenciales, que están dirigidas a alcanzar resultados empresariales frente a los diferentes *stakeholders*.

Por supuesto que un buen ambiente laboral, tal como se ha expresado en este trabajo, permitirá que el trabajo que tienen que realizar los trabajadores se ejecute de manera agradable y saludable, con menos estrés y enfermedades, con más desafíos personales, de una manera menos depredadora y desgastante y más armónicamente humanizada. O sea, con mejores condiciones para facilitar el desarrollo de las actividades de las personas, de tal manera que les permita sentirse bien, siendo eficaces al mismo tiempo y en un buen sitio para trabajar.

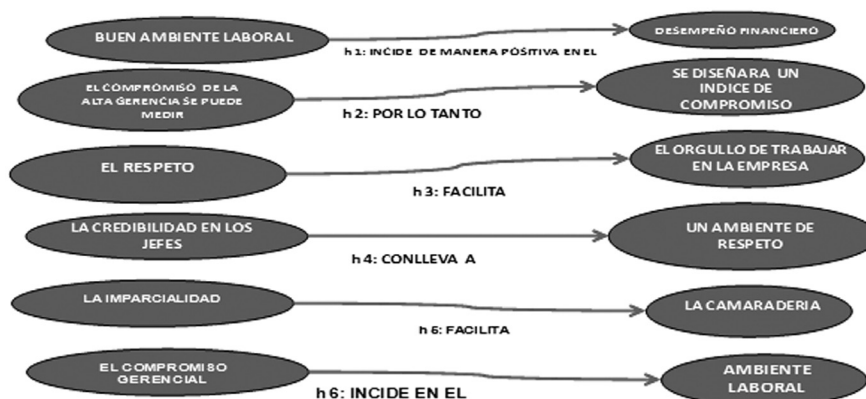
CAPÍTULO 6

HIPÓTESIS DE TRABAJO

6.1 INTRODUCCIÓN

Una vez aclarados en los capítulos anteriores los conceptos sobre los cuales se fundamenta esta tesis, le surgen al autor las siguientes hipótesis, que brevemente serán descritas en este capítulo (figura 6.1):

Figura 6.1 Hipótesis de trabajo



Fuente. Elaboración propia

6.2 UN BUEN AMBIENTE LABORAL INCIDE DE MANERA POSITIVA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES

Hablar de un buen ambiente laboral es retomar la experiencia y los criterios que maneja el *Instituto Great Place To Work* para clasificar a las mejores empresas para trabajar, frente al desempeño financiero medido en dos indicadores básicos, que evidencian la efectividad en el manejo de los resultados de una empresa: ROA (en inglés, *Return On Assets* y en español retorno de los activos o la utilidad operacional que se genera del uso del total de activos de una empresa) y MN (margen o utilidad neta generada por los ingresos operacionales o ventas netas de una empresa). Toda la literatura que se lee al respecto afirma que trabajar en y con un ambiente laboral de excelencia, da como resultado mejor desempeño en todo sentido. En esta tesis se trabaja y muestra una metodología para medir esta relación.

6.3 EL COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA SE PUEDE MEDIR, POR LO TANTO SE DISEÑARÁ UN ÍNDICE DE COMPROMISO

Como se observa en el capítulo cuatro de esta tesis, el enfoque de ambiente laboral del Instituto GPTW maneja cinco dimensiones para evaluar el ambiente laboral de las empresas a la luz de las respuestas en escala Lickert según la percepción de los trabajadores: credibilidad o aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo evidenciado en -su comunicación, competencia gerencial y su integridad -; respeto o aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas evidenciado en -apoyo, participación y cuidado-; imparcialidad percibida en los líderes y su compromiso con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia (con las cuales se mide el nivel de confianza existente), la camaradería o inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre sí, evidenciado en -fraternidad, hospitalidad y sentido de equipo- y el orgullo o sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización en el propio trabajo, en el equipo y en la empresa. Basado en los resultados de desempeño del ambiente laboral entre el 2006 y 2009 en cinco empresas, cuya sede principal se ubica en Bogotá, se diseñará este índice, teniendo en cuenta principalmente aquellas variables que miden el trabajo de la alta gerencia y cómo las perciben los trabajadores (credibilidad, respeto e imparcialidad).

6.4 EL RESPETO FACILITA EL ORGULLO DE TRABAJAR EN LA EMPRESA

Dos variables se interrelacionan en esta hipótesis: el respeto vs. el orgullo. La primera variable (respeto), vista en cuatro aspectos: apoyo para el desarrollo profesional y el reconocimiento que se entrega a las personas por su trabajo; la participación en relación a la aprobación de sugerencias e involucramiento en las decisiones a las personas en su trabajo; el cuidado por el ambiente físico y psicológico del trabajo y lo relacionado con la vida personal de la gente: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en sí por el ser humano y beneficios especiales. La segunda variable (el orgullo), en relación a orgullo por el trabajo personal, al equipo y por la empresa.

6.5 LA CREDIBILIDAD EN LOS JEFES CONLLEVA A UN AMBIENTE DE RESPETO

Se relacionan en esta hipótesis dos variables: credibilidad y respeto. La primera hace referencia a la comunicación que manejan los jefes con sus colaboradores que contiene: información y expectativas sobre asuntos y cambios importantes y accesibilidad del jefe con su gente; competencias del jefe en relación a como conduce el negocio, hace su trabajo y sabe hacia dónde va y qué tanto confía en su gente y finalmente, integridad en términos del cumplimiento de promesas, de hacer lo que dice y de su honestidad. La segunda variable, el respeto explicado en la hipótesis 6.4.

6.6 LA IMPARCIALIDAD FACILITA LA CAMARADERÍA

Esta hipótesis relaciona la variable imparcialidad y camaradería, vistas así: la primera (imparcialidad) en términos de: equidad en la remuneración y en el trato; ausencia de favoritismo; justicia en el trato a las personas y la oportunidad de ser escuchados y recibir un trato justo. La segunda (camaradería) expresada en: fraternidad; hospitalidad del lugar y las personas y sentido de equipo.

6.7 EL COMPROMISO GERENCIAL INCIDE EN EL AMBIENTE LABORAL

En la afirmación de compromiso gerencial, como se explico en la hipótesis 6.3, principalmente se relacionan las tres variables que miden este constructo: credibilidad, respeto e imparcialidad vs. GESTALT o indicador que mide la respuesta del personal en cuanto a “tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar”, que indica la conjunción de la percepción general con respecto a si hay un buen ambiente laboral para trabajar en la empresa, definido en la afirmación que “la empresa es un gran sitio para trabajar”.

**TERCERA
PARTE**

**Aportes de este
trabajo**

CAPÍTULO 7

MEJORES PRÁCTICAS PARA LOGRAR UN BUEN AMBIENTE LABORAL - SEIS CASOS EN BOGOTÁ-COLOMBIA-

7.1 TELEFÓNICA MÓVIL MOVISTAR (TMM).

7.1.1 Antecedentes

“Telefónica es una de las principales empresas de telecomunicaciones del mundo. Con presencia en 23 países, más de 203 millones de clientes y 234.000 empleados, es una empresa capaz de dedicar más de 4.300 millones de euros a la innovación tecnológica y 50 millones de euros en proyectos de acción social”. “Telefónica nace en 1924, creada como filial local de una multinacional norteamericana (ITT) en España, en 80 años de historia, Telefónica ha ido superando, una tras otra, a las compañías que fueron su referencia histórica en el pasado” (Telefónica Colombia. 2006).

“Está conformada por cuatro operaciones, Telefónica Movistar, Telefónica Telecom, Terra y Atento. La Compañía canaliza su acción social a través de la Fundación Telefónica”. “La Compañía ofrece los servicios de telefonía móvil con Telefónica Movistar; telefonía fija, larga distancia nacional e internacional, banda ancha y televisión satelital con Telefónica Telecom; servicios de contenidos y portales de Internet con Terra Networks y servicios de contact center a través de Atento. Telefónica Colombia cuenta hoy con: 12,7 millones de clientes para sus operaciones de Telefónica Movistar y Telefónica Telecom, 1.500.000 usuarios de Terra, 43 empresas que gestionan sus actividades de contact center a través de Atento, 78% de cobertura demográfica con telefonía móvil y 91% de cobertura geográfica con telefonía fija, 328 mil millones de pesos pagados a empleados, 4.886 empleados y 27.776 empleos indirectos, 3,07 billones de pesos pagados a proveedores (capex y opex), 69% del volumen de compras a proveedores locales, 12.634 niños y niñas beneficiados por el programa Proniño de Fundación Telefónica en Colombia, 1.348 voluntarios Telefónica, se estima que los ingresos de las empresas de Telefónica Colombia suponen el 1,24% del PIB colombiano”. (Telefónica Colombia. 2008a. P.2).

“Durante 2008 Telefónica Movistar aumentó la capacidad de tráfico de su red GSM²⁴⁹, proceso en el que logró mantener los niveles de servicio dentro de los estándares de calidad técnicos, tanto en transmisión de datos como en claridad de voz. El porcentaje de población nacional cubierta con

²⁴⁹ En español: Sistema Global para las Comunicaciones Móviles. En inglés: *Global System for Mobile Communication*, GSM.

la red GSM de Telefónica Movistar alcanzó el 78,6%. La competitividad de Colombia y su inclusión en los mercados internacionales se ven beneficiadas con este crecimiento que fortalece la participación del país en la tecnología inalámbrica de mayor uso en el mundo actualmente. Esta nueva plataforma mejoró la calidad de la navegación en Internet para los usuarios de equipos con tecnología 3.5G, gracias a su velocidad de hasta 1 MBPS (millón de bytes por segundo). Este servicio se instaló inicialmente en las siete principales ciudades del país: Bogotá, Bucaramanga, Cúcuta, Cartagena, Barranquilla, Medellín y Cali, lo cual representa el 33.7% de la población total de Colombia” (Telefónica Colombia. 2008b. p.19).

Además “La Compañía identificó la necesidad de reorganizar las áreas que tienen contacto con el cliente con el objetivo de optimizar la atención a los clientes. La optimización de las áreas se desarrolla a partir de tres pilares: operación, facturación y calidad. A partir de esta reorganización Telefónica Movistar fortaleció el uso de transacciones en los canales de autogestión, como respuesta a la demanda de los clientes, que solicitaban soluciones rápidas a sus inquietudes; este tipo de transacciones pasó de un 10% en 2007 a un 41% al cierre de 2008. Con estas acciones Telefónica Movistar quiere convertir a sus clientes en auténticos fans de sus servicios y productos, aumentando la pertenencia de los usuarios a la marca y promoviendo su fidelidad con privilegios especiales y diferenciales” (Telefónica Colombia. 2008c. p. 22).

Estos cambios estratégicos hacen que la empresa realice fortalecimiento de competencias en su gente de diferentes maneras y genere escenarios adecuados para facilitar el alcance de las metas propuestas.

7.1.2 Mejores prácticas en TMM

Desde 1997, se comienzan a hacer encuestas para medir el clima laboral, época en que la empresa era Celumovil y durante todos los años siguientes se desarrollaron con mucha rigurosidad, independientemente de los resultados y de la situación económica de la empresa.

En esta época habían dos socios principales: el Grupo Bavaria y AT & T (American Telephone and Telegraph) y se utilizaba una encuesta especial, de este último socio extranjero, quienes tenían un instrumento con una base matemática importante y con estadísticos que lo hacían muy serios

y sólidos. Todas las respuestas se podían contestar de manera rápida y daban resultados para equipos pequeños.

“Muchas de las encuestas tienen el problema que aglomeran equipos. Este instrumento daba los resultados individuales de ese equipo y lo otro era que daba los datos para medir, analizar y actuar. Era como la filosofía que había detrás de esta encuesta” “Lo que se quería era entender realmente lo que estaba pasando en los equipos de trabajo, que estaba pasando con los jefes de la compañía, quienes manejaban bien sus equipos de trabajo, entender cómo era la relación que había dentro del equipo de trabajo la relación entre las personas y los jefes, cual era la relación entre las distintas áreas de la compañía y que tan comprometida se sentía la gente con la organización” (Pizarro, 2009a)²⁵⁰.

Básicamente se quería medir cómo estaba el clima laboral para entender los elementos de la cultura que se tenían que empezar a trabajar. En primera instancia se tenía claro que no se quería un instrumento simplemente para conocer lo que estaba pasando, sino más bien una herramienta que de alguna manera le ayudara a la empresa a entender mejor cómo poder actuar con la información que daban los mismos equipos. En el primer año se les dió a los jefes la posibilidad de compartir o no compartir con los equipos de trabajo y los resultados en términos de la forma cómo los equipos de trabajo los veían a cada uno de ellos. Esta metodología se volvió para la empresa, un instrumento muy importante de trabajo desde el 97 hasta el 2003, cuando se decidió participar en GPTW.

A partir del año 2000 cuando Celumovil lo compra Bellsouth, hay cambios. El nuevo dueño de la compañía, tenía otra concepción del manejo de clima laboral. Pero esto no fue un obstáculo para seguir analizando el ambiente laboral.

En el 2003 Belsouth toma la decisión de vender todas sus oficinas de América Latina a Telefónica, proceso que demora cerca de 10 meses, en el cual fue difícil mantener a la gente enfocada. Sin embargo, a pesar del cambio se logró continuar con el mantenimiento del proceso, de tal forma que Movistar, en este año quedo, dentro de los 25 mejores empresas para

²⁵⁰ Juan Antonio Pizarro LeonGomez: Vicepresidente de Recursos Humanos de Movistar en Colombia desde 1997 a enero de 2009. En el momento de esta entrevista realizada por Rafael Pérez Uribe el 7 de septiembre de 2009 era Director ejecutivo de ACRIP (Asociación Colombiana de gestión humana).

trabajar en Colombia en el séptimo puesto en el ranqueo del GPTW. Lo más importante que se realizó fue el proceso de comunicación. La experiencia de pasar de Celumovil a Bellsouth, fue un parámetro de experiencia que se utilizó en beneficio de inventario. La actual (2009) directora de recursos humanos era en esta época la directora de comunicaciones de Celumovil, quien participó directamente en esta labor de comunicación, mostrándole a la gente lo que era Telefónica, las razones por las cuales compraban a Bellsouth y las ventajas de esa compra, entre otros aspectos. En esta transición no hubo cambios de personal, ni factores que afectaran internamente la organización. Esta etapa en general fue positiva, desde el punto de vista del manejo integral que se le dió a la migración de Bellsouth a Telefónica Móvil.

Lo negativo se vivió después, puesto que durante un año no se realizaron inversiones, aspecto que la competencia directa, Comcel, sí aprovechó. Realizó inversiones cuantiosas en la red, equipos, publicidad y mejoramiento del servicio al cliente. La transacción entre Bellsouth y Telefónica se realizó en octubre, pero las inversiones no llegaron inmediatamente, se demoraron entre 12 y 18 meses. Esto abrió un hueco muy grande en la operación del negocio, que aprovechó Comcel. Cuando Movistar se dió cuenta, Comcel había sacado una ventaja de cerca de 40 ó 50% en inversiones para el crecimiento de su cobertura. A pesar de esto, Movistar permaneció como una compañía con altos niveles de compromiso, donde la gente sentía que había seguridad de permanencia en el trabajo. La gente sabía que si en algún momento la compañía tomaba la decisión de salir de personas, se realizaría de una manera respetuosa, aún si se tratara de justa causa para sacar a alguien, siempre se trataría bien a la gente. En todo caso, la gente sabía de manera formal, que si la decisión de la compañía era la reestructuración y si era necesario prescindir de algún trabajador, los paquetes de salida incluían bonificaciones por encima de lo legal y procesos de asesoría para poder buscar otro trabajo.

Esto también se volvió una parte muy importante de la cultura en la gente. “Uno siente confianza porque cree en la compañía, pero también porque sabe que si mañana por cualquier razón se tiene que salir por cualquier razón de la empresa, los procesos para esto se van a manejar bien y con respeto” (Pizarro, 2009b).

Hay que resaltar que durante todos estos años, siempre se ha medido el clima y siempre se ha actuado en pro de su mejoramiento, con acciones tanto a nivel de cada equipo con programas de trabajo para ir disminuyendo

sus debilidades como equipos, como a nivel general con temas que fueran generales de la empresa.

Uno de los temas de la compañía en los que siempre se tuvieron puntuaciones menores, fueron las relaciones entre las distintas áreas internas. En este caso se trabajó en programas de reconocimientos tangibles e intangibles para la gente. Por ejemplo, tiquetes para viajes o se les entregaban distintos premios. Lo importante era que a la gente se le reconociera por lo que había hecho.

El interés por ingresar al GPTW en el 2003, fue el hecho de poder comparar lo que se estaba haciendo con otras empresas dentro de Bellsouth, pero se quería también entender mucho más como estaba la empresa frente a otras organizaciones. Cuando entra GPTW a Colombia, se toma la decisión de que compararse con otras organizaciones diferentes a una empresa de telefonía, valía la pena. Lo que se quería, era más un *benchmarking* para entender el nivel en ambiente laboral frente a otras organizaciones. Esta fue la motivación más importante. Además de las encuestas de clima que se seguían haciendo, tener otro instrumento que ayudara a la empresa compararse con otras empresas diferentes y de otros sectores. Además, el enfoque del GPTW trajo otros elementos que no estaban incluidos dentro de la encuesta de Bellsouth, de tal manera que se complementó.

“La intencionalidad de medir cómo está la gente no nace a raíz del GPTW y en el momento en que este instituto entra a Colombia, que fue en el 2003, se tuvo una oportunidad de una nueva medición, porque las evaluaciones que se habían realizado en su momento eran internas y evidenciaban niveles entre áreas internas de la compañía y dentro del grupo de las empresas de Bellsouth” (Marin, 2009a)²⁵¹. GPTW dió la oportunidad de compararse con empresas de otro sector y de ahí vino la decisión de conocer más el instituto y valorar su enfoque. Desde este año y hasta el 2008, han sido seis años continuos de medición. De hecho Movistar es la única empresa que ha estado presente en los seis años continuos del Ranking del GPTW en Colombia.

“La idea central es seguir interesados en medir cómo está la gente de la empresa, en tener mejores indicadores y en entender que las áreas de

²⁵¹ Ana Karina Marin, en el momento de esta entrevista realizada por Rafael Pérez Uribe el 31 de agosto de 2009 era la Directora de Recursos Humanos de Telefónica Móvil Movistar.

recursos humanos cada vez más tienen que manejar indicadores, que es la única manera de poder reflejar si lo que se está haciendo le agrega o no valor a la organización. Los objetivos de gestión humana son los mimos del negocio, es decir el Ebitda, las ventas o los ingresos operacionales. El interés es que a través de la gente se logre conseguir esos resultados y por esto nace la participación con el instituto GPTW” (Marin, 2009b).

En términos del manejo del ambiente laboral, se han definido una filosofía y unas políticas muy claras de gestión para el mejoramiento del servicio con los clientes, las cuales se ponen en consideración de nuestra gente, con el objetivo que estén de acuerdo y satisfechos con nuestro programa de gobierno. El soporte fundamental es la evaluación anual del clima con la metodología del GPTW. La gestión de medición es permanente y con esto gestionamos, en términos de evaluar los resultados, que son los que nos dicen que lo que se está haciendo está bien o mal.

Desde el punto de vista de las dimensiones que se evalúan en el GPTW, uno de los temas que se puntúo bajo al comienzo del trabajo con este enfoque, fue el tema de imparcialidad. “La gente sentía que cuando se sacaba, por ejemplo la posibilidad de un cargo nuevo a nivel profesional o gerencial, ya estaba definido de antemano” (Pizarro, 2009c). Este fue un tema que se empezó a trabajar. Se publicaban los puestos que se requerían y se daba la posibilidad de que la gente de todo el país participara. Con algunos puestos sólo se hacía a nivel regional. Esto fue evolucionando y al final se publicaban todos los puestos a nivel nacional para que toda la gente pudiese participar. La decisión de un cargo en la compañía lo tomaba el jefe directo en cuestión con recursos humanos, pero además se comenzó a involucrar otras áreas con las cuales se tuvieran muchas relaciones y en esta medida en que ya no fueran dos personas, sino varias se volvió más objetiva la decisión. Además se tomó la decisión de publicar todos los resultados, o sea la gente podía entrar a la página Web y analizar todo el proceso. Se llegaba a tres finalistas a quienes se les daba retroalimentación: qué había pasado en el proceso y por qué se había tomado esta decisión. De esta manera se le dió una mayor transparencia al proceso.

En el tema de orgullo, la puntuación siempre ha estado bastante alta, excepto en el 2008. En el 2007 Movistar estuvo de primero y en el 2008 bajo al doce. Algunos elementos que tienen que ver con esto fue el paso de la cultura de Bellsouth a Telefónica. Se vivieron momentos complejos en

esos cambios por la diferencias de culturas entre las empresas. Además generada por otra situación que fue el tema de la compra en Colombia por Telefónica de Telecom.

La metodología del GPTW ha sido una herramienta importante en el sentido que hace ver otras dimensiones que no se tenían en la encuesta de clima que se hacía anteriormente y se ha utilizado complementariamente a lo que se hace sobre clima laboral. Con el GPTW se llega a la alta dirección de la compañía de una manera más fuerte y se tiene la oportunidad de compararse con otras compañías y de trabajar más las diferencias que hay entre áreas dentro de la organización. En el caso de Movistar, había diferencias muy grandes entre algunas áreas. Por ejemplo, en recursos humanos se han tenido puntuaciones muy altas, más que en otras áreas de trabajo. Si hay diferencias importantes, se hace un trabajo para analizar qué es lo que hay detrás de eso y se dan algunas recomendaciones. Se ha encontrado que las diferencias entre áreas se han dado entre 20 y 25 puntos, lo que indica la existencia de varias culturas. No se ha llegado todavía a tener una cultura uniforme.

En términos de mejores prácticas para el manejo del ambiente laboral, hay cinco líneas básicas, que se denominan las promesas: promesa liderazgo, promesa de comunicación, promesa de desarrollo y remuneración, promesa de calidad de vida y promesa de reconocimiento. Dentro de estas cinco promesas es donde se desarrolla el plan de trabajo anual.

Para el desarrollo de la promesa liderazgo y desde el 2001, hay reunión de presidente cada mes con los líderes de la compañía para informar los avances en el alcance de resultados; que falta, que se ha logrado y esta información baja en cascada a toda la organización. Esto es una acción puntual de comunicaciones, cara a cara y de respuesta a mejorar el entendimiento de que cada uno le aporta al resultado de la compañía y la manera de aportar es conociendo como va cada persona, los grupos y las áreas de trabajo. De esta manera se articula todo el trabajo.

Hay acciones macro o estratégicas y cotidianas que van acompañando a la gestión de la gente, pero las mejores prácticas para el manejo del ambiente laboral se dejan en esos elementos de promesa. “Por ejemplo, en la alta gerencia se apalancan las acciones cotidianas, como la promesa de que el día de tu cumpleaños es día libre” (Marin, 2009c).

Se maneja también un programa que comenzó en 2006, que se llama “Lidérame” y que de hecho se exportó a las otras operaciones de Telefónica en Latinoamérica. Cuando comenzó, era un taller donde se seleccionaron a todos los líderes formales de la organización, para evidenciar las responsabilidades que se tenían en el ejercicio propio del liderazgo, entendiendo que al líder no lo nombran, se es líder por el reconocimiento de su gente frente a la gestión. Se desarrolló con un taller facilitado por GPTW, “donde se invitó a Jaime Urquijo –Director del GPTW Institute Colombia- para que mostrara cómo las empresas que eran mejores lugares para trabajar, tenían mejores resultados. La estadística que se presenta es la de Estados Unidos, no de Colombia, porque no hay insumo” (Marin, 2009d). En Estados Unidos hay casos expresos que no tienen áreas de recursos humanos, con niveles superiores de liderazgo donde la gente de manera autónoma, es la que gestiona y hace lo que le corresponde como líder. No hay un área de gestión humana que está recordando lo que se tiene que hacer sobre el manejo de ambiente laboral y gestión humana. El programa incluyó el desarrollo de talleres de consolidación para la construcción de equipos primarios, en cada área funcional.

Marin (2009e) afirma: “Movistar en el año 2007 quedó primero en GPTW y el 2008 fue un año muy difícil, porque quedamos en el puesto 12. Así como lloramos de la emoción en el primer día del 2007, en el 2008 lloramos de tristeza, pero fue consistente, no podríamos estar por un lado haciendo fiesta y por otro lado no dándose los negocios. Ahí es donde también uno se da cuenta en los resultados que las dispersiones futuras tampoco son sanas. Cuando tú tienes un ICC (indicador corporativo de clima), que es la medición que tiene el IAL como ideal de GPTW que es una medición nueva, que desde el 2006 se viene implementando, hay áreas con 90 de ICC, que comparativamente con otras áreas es bajo”.

Lo que se hace entonces para recuperar buenos niveles, es trabajar muy fuerte con los líderes o jefes de área, sin depender únicamente de sus habilidades y capacidades personales para la gestión. El mensaje es que como líder se firma un contrato y además de asumir una posición, también se está sujeto a una serie de responsabilidades y compromisos con la organización de alineación con la cultura. Por supuesto, puede que no a todo mundo le quede fácil y es por esto que en el 2009, se está trabajando con los líderes críticos, los líderes nuevos y los que han tenido alguna movilidad entre áreas, en el reforzamiento de liderazgo funcional, mejorando las competencias como jefes de grupos de trabajo.

Este proceso incluyó al nuevo presidente, nombrado en noviembre en 2008 y que llegó a finales de enero de Argentina. Antes el presidente era Sergio Regueros (Colombiano), quien viajó a España. Hubo un cambio en el comité y llegaron además personas nuevas. Muchos extranjeros, que además supone también una realineación cultural y aprendizajes nuevos de parte del actual personal frente a ellos y viceversa. Estos son los momentos de liderazgo donde se tiene que recoger curva de aprendizaje y seguir caminando hacia las metas planteadas. Si no, se corre el riesgo de dispersar fácilmente los focos de la gente.

El mercado de telefonía móvil tiene una competencia muy fuerte. En Colombia, Movistar está en segundo lugar, la primera es COMCEL del Sr. Carlos SLIM²⁵², quien toma las decisiones en todo sentido y esto hace que las dos realidades empresariales sean completamente diferentes. Son dos compañías que se manejan en lo gerencial de manera diferente, pero evidentemente telefónica le sigue apostando a Colombia y ha invertido en el país desde hace mucho tiempo, desde cuando decide comprar en Colombia todas las operaciones de Bellsouth y en toda Latinoamérica las once operaciones del negocio de telefonía. En una nueva inversión, adquirió Telecom en Colombia, apostándole a las dos operaciones, a la móvil y a la fija, recordando que el negocio fijo va disminuyéndose paso a paso en operaciones.

El sector de telecomunicaciones es relativamente nuevo y bastante agresivo, hay renovaciones tecnológicas permanentes y la competencia es muy fuerte. Las empresas tienen que ir innovando y esta situación supone que la gente tenga que ser muy creativa y adaptarse rápidamente a los cambios. Este negocio es muy complejo y la realidad no es ajena a los indicadores de ambiente laboral que se manejan en Movistar. La primera palanca para que la gente se sienta bien en una empresa es sentir que lo que está haciendo repercute en los resultados de la compañía. Una de las metas de recursos humanos es generar las condiciones para mantener un clima laboral maravilloso, lo que a su vez debe repercutir en los resultados del negocio. Estas dos realidades están unidas. El aporte de la gente está alineado con las metas del negocio y sobre este derrotero se desarrolla la evaluación de desempeño desde el momento en que se presenta la estrategia anual de la compañía. Movistar cree en la mística y en las

²⁵² Para mayor información remitirse a http://es.wikipedia.org/wiki/Carlos_Slim

vinculaciones emocionales de su gente, que en los momentos críticos son claves para que cualquier organización se sostenga y se mantenga fuerte estratégicamente. Para mantener este ambiente, la preparación permanente de la gente es fundamental, sobre todo para los momentos difíciles, puesto que es ella la que sostiene el espíritu de la empresa. En esto, desarrollar y mantener el concepto de familia, es fundamental, porque tanto en los momentos difíciles como los de bonanza, en los cuales haya que hacer reestructuraciones, el equipo se mantiene como un familia: “en las buenas y en las malas se es familia, la familia está ahí siempre, tu familia nunca te deja, hasta en las peores crisis” (Marin, 2009f).

Globalmente Telefónica ha estado consolidando su estilo de cultura, entendiendo que hay unas líneas definidas que quiere seguir. Movistar Colombia ha aportado mucho de lo que telefónica quiere ser. Tiene además elementos culturales que le imprimen su propio sello. Por ejemplo, retomando las características propias de la alta gerencia, como es el caso del nuevo presidente (Marin, 2009g), no es lo mismo una persona de nacionalidad Argentina a una de nacionalidad Colombiana. Todos sabemos que la cultura de cada país imprime cierta personalidad a cada cual. En el mismo sentido, no es lo mismo un abogado como era el pasado presidente, con el nuevo que tiene como profesión ingeniería. De la misma manera que las nacionalidades, las profesiones le imprimen determinadas características a los estilos de dirección. Lo que las organizaciones deben hacer y construir, son culturas lo suficientemente sólidas, para que las personalidades de los miembros de la alta gerencia, no lleguen a afectarlas estructuralmente sino que puedan agregarle estilo de dirección con valor agregado a las culturas organizacionales ya construidas.

Sin embargo, hay elementos que no son negociables. La cultura debe ser tan sólida, que es normal que las organizaciones cedan algunos espacios culturales que son históricos en las empresas por las personalidades de los líderes. En Movistar, desde hace ocho años el presidente se reúne con los líderes periódicamente y a pesar de haber tenido tres presidentes, el liderazgo de recursos humanos ha defendido ese espacio, que quien venga lo siga haciendo. Hoy en día el nuevo presidente, ha querido adicionar en sus reuniones a los gerentes de área y entonces esta decisión se suma a lo histórico y de esta manera se fortalece la cultura organizacional que se ha construido.

Estar clasificados como la mejor empresa para trabajar a la luz del enfoque del GPTW hace diferente a MOVISTAR de la competencia porque la gente identifica a la compañía como un buen lugar para trabajar independientemente de la medición que sea. De hecho, ese es uno de los intereses de la gente, encontrar en la empresa un contrato emocional que es valioso y que es absolutamente intangible. En esto el instituto (GPTW) tiene una filosofía que es interesante y es que nunca menciona los que no quedaron en el ranking, por que siempre habla de lo positivo. Si se conociera que los competidores se presentan y no quedan clasificados, obviamente se sentiría cierto alivio, como ellos, de acuerdo con su realidad de participar o no, están midiendo si Movistar participó o no y si se *rankeo* o no. Este ejercicio es importante, cuando se analizan los elementos que se miden y se comparan con las empresas del sector. Además, cuando se observa que la empresa fue la primera, porque no son elementos de retención son elementos de atracción de la mejor gente que hay en el mercado

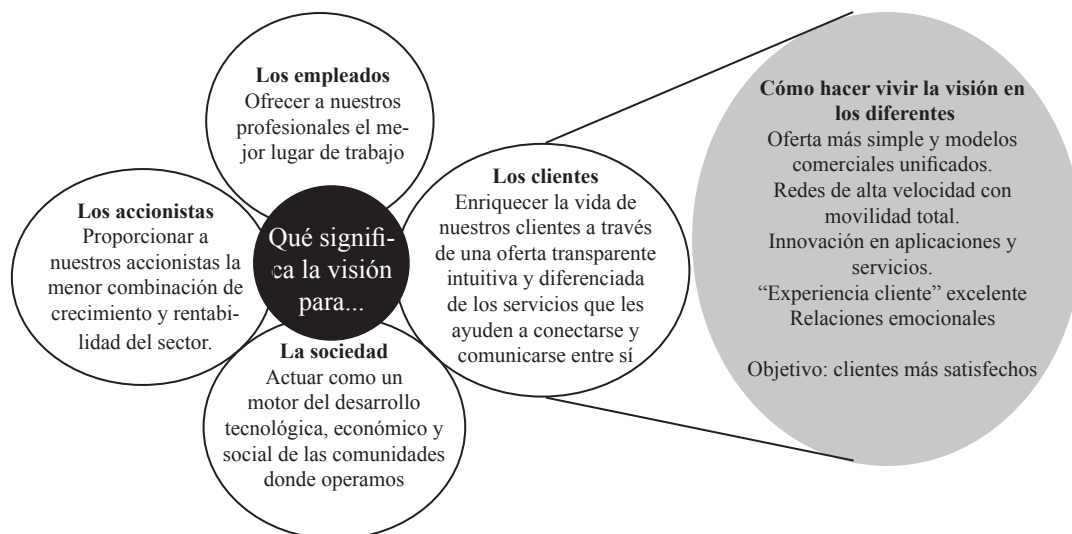
Cuando se habla de ser el mejor lugar para trabajar y no de la posición, es un referente importante para que la gente diga “yo quiero trabajar allá, me interesa el proyecto de esa empresa, me interesa ser parte de esa organización”. Esta estrategia es valiosa y se construye todos los días, de tal manera que se convierte en un elemento competitivo intangible frente al entorno. Movistar cree firmemente en esta estrategia.

Otro de los elementos que se identifican en las dimensiones manejadas en el enfoque del GPTW es igualdad de oportunidades. No solamente en términos de cubrir una vacante que se presente o de desarrollo hacia cargos superiores. En Movistar, cuando se habla de igualdad de oportunidades, significa ser consistente con lo que se dice y lo que se hace. Si se habla de un liderazgo cercano, es que se de realmente. Que si se promete que el día del cumpleaños es libre, es que se tenga la opción de tomarlo, como una decisión personal. Es tener la opción de que la gente se sienta con su jefe y pueda conversar sobre diferentes temas. Este tipo de acciones hacen que todo el sistema de la organización sea consistente, evidenciado en acciones concretas desarrolladas en el día a día y con el ejemplo. Es que todos los líderes en la organización respondan a este comportamiento, a los mismos estilos con las mismas opciones. El enfoque de la dirección de recursos humanos es ayudar a las áreas a mejorar el clima laboral con un trabajo permanente. De hecho, hablar de los líderes es referirse a la alta gerencia que “está compuesta por el presidente que actualmente es argentino, un vicepresidente español y el resto de vicepresidentes colombianos y los

directores y gerentes de área de nacionalidad colombiana, quienes están comprometidos en escala de 1 a 10²⁵³, en 10 en seguir trabajando en el mantenimiento y mejoramiento del ambiente laboral. Esta decisión permite afianzar las dimensiones que se trabajan en el GPTW y seguramente seguir en el *ranking* de las mejores empresas para trabajar en Colombia” (Marin, 2009h).

Todo el trabajo de telefónica Movistar con su gente, es una decisión que viene desde la alta gerencia enunciada en la visión de la Telefónica Colombia (Figura 7.1): “Queremos mejorar la vida de las personas, facilitar el desarrollo de los negocios y contribuir al progreso de las comunidades donde operamos proporcionándoles servicios innovadores, basados en las Tecnologías de Información y Comunicaciones” (Telefónica Colombia, 2008d. P.10).

Figura 7.1 Visión Telefónica Colombia



Fuente. Telefónica Colombia, 2008. p. 10

“Para Telefónica el compromiso con sus empleados, exige soñar, pensar y diseñar promesas de valor para todos sus colaboradores, ofrecer oportunidades que desarrollen todo su potencial profesional y personal, promover la excelencia en el trabajo y así, consolidar con ellos, una cultura de servicio que permita satisfacer las expectativas de los clientes. Telefónica en Colombia generó en 2008 más de 32.000 empleos, 4.886 directos y 27.776 indirectos. La complejidad, velocidad y transformación

²⁵³ Siendo 10 lo más comprometido.

del negocio de las telecomunicaciones en los últimos años, han llevado a la Compañía a adoptar propuestas innovadoras e integrales para la gestión del talento. Por esta razón, en 2008 Telefónica concentró sus esfuerzos en mantener a sus empleados alineados con los objetivos de negocio y en buscar aliados estratégicos para operar los procesos de apoyo. Como resultado, se ha logrado mayor eficiencia en algunos procesos internos y una sistematización gradual en otros, generando una reducción del número de empleos directos y un aumento aproximado del 88% en los indirectos²⁵⁴. (Telefónica Colombia, 2008e. P.22 y 23)

“Telefónica como empresa responsable valora la percepción de los grupos de interés por eso ha definido indicadores que le permiten medir el grado de favorabilidad de la percepción, estos muestran su comportamiento económico, social y medioambiental. A continuación, se muestra la evolución de estas variables desde 2006” (Tabla 7.1) (Telefónica Colombia, 2008f. P.7):

Tabla 7.1 Percepción de los grupos de interés de TMM

GESTION RESPONSABLE ²⁵⁵	2008	2007	2006
SATISFACCION CLIENTE *	7,47	7,44	7,06
SATISFACCION EMPLEADOS **	79	87	79
REPUTACION FRENTE A LA SOCIEDAD (PULSE) ***	64,4	68,3	69,6
FAMILIARIDAD CON LA MARCA (TOP OF MIND) ****	29	27	N.D.

Fuente. Adaptado de Telefónica Colombia Informe anual de Responsabilidad Corporativa, 2008. P.5.

²⁵⁴ El incremento de los empleados indirectos no incluye datos de Atento Colombia

^{255*} Este indicador expresa el grado de satisfacción del cliente en relación con el servicio de la Compañía, en una escala de 1 a 10, en la que 1 significa “nada satisfecho” y 10 significa “completamente satisfecho”. / ** El indicador de clima laboral se mide anualmente a través de encuestas anónimas a los empleados, que permiten determinar la percepción de los profesionales en relación a 33 dimensiones de su relación con la empresa. Las encuestas se realizan a través de una consultora independiente, con el fin de garantizar el anonimato de las respuestas y la transparencia en todo el proceso. / *** Herramienta RepTrackTM, para este caso se utilizan las variables del RepTrack PulseTM.

²⁵⁵ El incremento de los empleados indirectos no incluye datos de Atento Colombia

^{255*} Este indicador expresa el grado de satisfacción del cliente en relación con el servicio de la Compañía, en una escala de 1 a 10, en la que 1 significa “nada satisfecho” y 10 significa “completamente satisfecho”. / ** El indicador de clima laboral se mide anualmente a través de encuestas anónimas a los empleados, que permiten determinar la percepción de los profesionales en relación a 33 dimensiones de su relación con la empresa. Las encuestas se realizan a través de una consultora independiente, con el fin de garantizar el anonimato de las respuestas y la transparencia en todo el proceso. / *** Herramienta RepTrackTM, para este caso se utilizan las variables del RepTrack PulseTM.

Otro de los avances obtenidos por Telefónica durante la gestión de responsabilidad corporativa (RC) en 2008, logrados como parte del proceso de seguimiento a sus compromisos con sus trabajadores fueron (Telefónica Colombia, 2008g. p.8 y 9, 24-27):

Extender la formación sobre Principios de Actuación a los nuevos empleados de Telefónica. Los empleados deben superar el curso de formación *online* sobre los Principios. En todas las inducciones impartidas a los empleados que ingresan a la Compañía, se dicta un curso de formación sobre los Principios de Actuación del Grupo, que los vincula al Espíritu de Progreso de Telefónica. En 2008 se realizaron 12 capacitaciones a 414 nuevos empleados. Durante ese periodo, el 94,6% de la plantilla había superado el curso de Principios de Actuación en la herramienta de *e-learning* A+.

Durante 2008, se llevó a cabo la implementación del plan estratégico de RC de Telefónica Colombia. Esta abarcó los cuatro pasos que componen el modelo de gestión de la RC de la Compañía: auto diagnóstico, verificación externa, comunicación y evaluación, y diálogo con los grupos de interés.

Se realizaron cinco diálogos con grupos de interés en Bogotá, Cali, Barranquilla, Bucaramanga e Ibagué, en los cuales se utilizó la modalidad multi - *stakeholder*. Y se identificaron asuntos materiales, fortalezas y oportunidades de optimización de la gestión y la comunicación. Allí también tuvo lugar la evaluación del informe de responsabilidad corporativa 2007.

El grupo Telefónica ha diseñado los programas Oficina en Movimiento y teletrabajo, estos brindan a los empleados una oportunidad en la búsqueda de conciliar la vida laboral y personal. La Oficina en Movimiento contó con la participación de 214 empleados y el programa de Teletrabajo incluyó 77 contratos. El índice de satisfacción de Telefónica Móviles Colombia, disminuyó ocho puntos con respecto al 2007. En Telefónica Telecom, el índice de satisfacción tuvo un incremento de 13 puntos. El índice de satisfacción de empleados del grupo Telefónica en Colombia fue de 81,6%, tres puntos más que el registrado en 2007.

La “Promesa Empleado” es la gestión del liderazgo, desarrollo, reconocimiento y el equilibrio de todas las personas que conforman el equipo humano de Telefónica. Es fortalecer una cultura de trabajo que redunde en el compromiso de los empleados por alcanzar los objetivos de la Compañía. El compromiso frente a los trabajadores se materializa en la

gestión continua de un liderazgo cercano y una comunicación abierta, lo que implica el reconocimiento de los colaboradores, una remuneración según el desempeño, un constante desarrollo profesional de quienes hacen parte de este gran proyecto y una apuesta decidida por garantizar un entorno de trabajo que permita un equilibrio entre la vida personal y laboral.

En el 2008, se amplió al 100% la formación de líderes. Capacitaciones como trabajo en equipo y transformaciones de líder a *líder coach*, supusieron una inversión de más de 2.000 millones de pesos concentrados en el establecimiento de convenios de formación con las principales universidades del país.

Los procesos de comunicación con los empleados se caracterizan por el fortalecimiento de los comités primarios, por un manejo en cascada de la información del negocio, por optimizar las reuniones de equipo, promover el diálogo con los directivos y aumentar la presencia en las regiones donde la Compañía opera. Las herramientas de comunicación son esenciales para el logro de los objetivos corporativos. Terra Networks, compañía con portales de Internet en 19 países, realizó en 2008 el lanzamiento de su intranet corporativa, recurso a través del cual se fortaleció el intercambio de buenas prácticas y se identificaron oportunidades de desarrollo de negocios conjuntos entre sus filiales.

Más de 6.000 colaboradores fueron premiados en 2008, a través de los programas de reconocimiento “Reconóceme”, “Liga de los invencibles” y “Juntos somos más”. El reconocimiento es uno de los pilares que soportan el compromiso de Telefónica con sus empleados, lo que ha permitido exaltar el aporte y la contribución de cada empleado al logro de los objetivos de la Compañía. Estos programas promueven en cada empleado el sentimiento de ser visible e importante, hace que sienta que su tiempo es valioso y que todo lo que realiza le genera valor a Telefónica. “Juntos somos más” es el programa de reconocimiento de Telefónica Colombia que integra a Telefónica Movistar, Telefónica Telecom, Equipo País y Terra. Éste constituye un espacio para realizar reconocimientos cruzados, destacar a las personas por pensar como grupo, por buscar sinergias, concebir estrategias conjuntas y compartir mejores prácticas. El programa reconoce a aquellos que están dispuestos a colaborar y aportar con su trabajo, independientemente del área y de la empresa en la cual laboran.

Las premisas que orientan el desarrollo de los empleados de Telefónica se centran en la reflexión constante de cómo mejorar cada día, cómo generar nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento en la Organización, cómo alcanzar niveles superiores de desempeño y cómo éste es retribuido de acuerdo al cumplimiento de objetivos de la Compañía.

Cuenta con un sistema de desarrollo humano, basado en el “Modelo de Competencias Corporativo”, el cual identifica las características, habilidades y comportamientos que les permiten a los empleados alcanzar los objetivos de negocio. La principal finalidad del sistema, es servir de base para el establecimiento de un proceso de crecimiento y gestión integral de los empleados, el cual incluye los valores y los ejes estratégicos de la Compañía. En 2008, el modelo permitió evaluar por competencias al 100% del nivel directivo.

El programa de *e-learning* “A+”, busca motivar a los colaboradores a administrar su crecimiento y formación profesional y personal, de acuerdo con las exigencias del negocio y sus intereses particulares. Las estrategias más destacadas del programa de formación virtual han sido los “Catálogos Específicos de Formación”, dirigidos a las diferentes áreas de Telefónica en Colombia.

El trabajo en equipo y el intercambio de experiencias constituyen valiosas herramientas de aprendizaje, que Telefónica promueve para potencializar el desarrollo de sus empleados. En 2008, 1.289 empleados se capacitaron en programas como: Universidad Corporativa Telefónica, Programa de Jóvenes Profesionales, Becas Fundación Carolina, Programa de Desarrollo Directivo, Formador de Formadores, Programa de Desarrollo para Comerciales y diferentes talleres internos y externos en áreas como comunicación, desarrollo de habilidades y técnicas de negociación, entre otros.

La transparencia, apertura y disponibilidad de la información, son los criterios que caracterizan los procesos de elección de personal de Telefónica. El ascenso y la promoción del personal interno son factores que la Compañía promueve a través del programa “Ahora más oportunidades para Ti”, por medio del cual los empleados tienen innumerables posibilidades de crecimiento y desarrollo, al ser la primera opción considerada para ocupar una vacante de cualquiera de las empresas que hacen parte del Grupo. En 2008, 516 vacantes fueron publicadas, de estas más del 80% fue cubierto por promociones internas.

De acuerdo con las políticas de compensación variable, la Compañía aplica los criterios de equidad, competitividad y desempeño. De esta forma cada empleado del Grupo Telefónica, tiene claro cuáles son los objetivos de negocio, individuales y colectivos, y cómo el cumplimiento de los mismos, se ve reflejado en la compensación al final de cada ejercicio.

La Promesa Empleado se hace evidente en un compromiso integral por mejorar la relación entre la vida personal y laboral. Hacer las cosas diferentes a partir de la construcción de confianza y la transformación del entorno organizacional, lo cual permite generar otras ventajas competitivas. Este relacionamiento novedoso se promueve en la Compañía en tres dimensiones: a nivel personal, fortaleciendo las decisiones de cada empleado; a nivel grupal, promoviendo los acuerdos de valor con los líderes de la organización y a nivel corporativo suscitando iniciativas empresariales orientadas a mejorar la productividad. Para Telefónica Colombia es muy importante contar con nuevas opciones de trabajo que permitan equilibrar la vida laboral y personal de sus empleados. Por esta razón en 2008 se lanzaron dos iniciativas, una de Teletrabajo con 77 colaboradores con contrato de esta clase y la Oficina en Movimiento con la participación de 214 empleados.

Telefónica busca que sus empleados sean felices y que sus clientes estén satisfechos. Este propósito llevó en 2008 a la Compañía a fortalecer entre sus colaboradores la “cultura de trabajo” y a identificar como meta para el 2009 y 2010, la apropiación de una “cultura de servicio”. La “Promesa Empleado” hace parte de la filosofía de Telefónica. Ésta se centra en tratar con respeto a su gente y eso implica el reto constante de responder a unos compromisos definidos, con proyectos concretos, articulados en el día a día de la gestión de personas y que estén orientados al logro de resultados. Para mejorar el índice de satisfacción de los empleados, Telefónica indaga por la percepción que los colaboradores tienen de la gestión corporativa, de su desempeño personal, de sus expectativas de desarrollo y de su ambiente de trabajo, con el objetivo de comprender los elementos que influyen en el clima organizacional y que le permitirán ser mejor internamente para marcar la diferencia externamente. La orientación hacia la “cultura del trabajo”, con énfasis en el desarrollo del talento humano, ha generado un incremento constante en el resultado global del índice de satisfacción de empleados en Telefónica durante los últimos tres años. La Compañía logró en 2009 la transformación de una “cultura de trabajo” a una “cultura de servicio”, refleje la satisfacción de los empleados en una tendencia positiva en los niveles

de satisfacción de los clientes. En el logro de este objetivo es fundamental el compromiso de Telefónica con sus empleados; éste consiste en hacer de la Compañía el mejor lugar para trabajar, propósito que ha significado un enorme esfuerzo a nivel interno para atraer y retener el talento y garantizar las mejores oportunidades de desarrollo personal y profesional. Las cuatro empresas de Telefónica en Colombia participaron en 2008 en el estudio anual del Great Place to Work Institute, análisis en el que Terra y Atento, que participaban por primera vez, fueron reconocidas por su empeño en construir equipos humanos comprometidos, que se sienten valorados y estimulados (Tabla 7.2).

Tabla 7.2 Programas de esparcimiento TMM

Programas	Beneficiarios	Principales actividades
Programas recreativos	555 familiares de empleados participaron activamente en diferentes eventos.	Vacaciones recreativas infantiles (junio-diciembre), la tarde de los niños y Campus Party donde participaron familiares de los empleados, entre otros.
Programas sociales	8.330 personas disfrutaron de las celebraciones de fechas especiales.	Día de la madre, día de los niños y día de la tierra, entre otros.
Beneficios	45% empleados directos con seguro de vida.	Más de 30% afiliados a un plan exequial.
Programas corporativos	4.451 empleados participantes.	Fiesta de los niños y fin de año.
Programas culturales	678 Participantes de las dos operaciones	Espacios de creación, innovación y trabajo en equipo como los festivales culturales.
Programas deportivos	2.761 Beneficiarios en programas de esta índole.	Campeonatos de fútbol, voleibol, baloncesto, entre otros.

Fuente. Telefónica Colombia. Informe anual de Responsabilidad Corporativa, 2008. P.26

El Programa de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, hace parte de la estrategia de Telefónica para convertirse en la mejor empresa para trabajar. Este programa se caracteriza por superar los niveles de protección y prevención exigidos por las normas vigentes, y por cubrir al 100% de los empleados. A través de los medios de comunicación internos se entrega información sobre campañas de vacunación, gestión de riesgos en los puestos de trabajo, jornadas de capacitación en diferentes temas, consejos nutricionales y hábitos saludables, entre otros:

Periódicamente y con la participación de todos los empleados de la Compañía, se realizaron simulacros de evacuación y atención de emergencias en caso de terremoto, temblor, incendio y atentado terrorista, entre otros eventos.

En 2008 se realizó la semana de la salud, la cual involucró a los 1.904 empleados de la sede central en actividades como evaluaciones de riesgo cardiovascular, técnicas y ejercicios de relajación para evitar el estrés, hábitos de prevención de riesgos y donación de sangre, entre otros.

La Compañía cuenta con planes y programas orientados a mejorar el bienestar de los empleados, los cuales incluyen temas de prevención del consumo de drogas, manejo del tabaquismo y del consumo de alcohol; soporte psicológico, con énfasis en cada rol y actividad; y un sistema de investigación y divulgación de lecciones aprendidas con relación a los accidentes ambientales, entre otros.

Dentro de los programas de seguridad y salud que ha implementado Telefónica Movistar, se han desarrollado sistemas integrados de prevención y atención en ergonomía, prevención de la patología respiratoria, aspectos psicosociales, riesgo cardiovascular, riesgo biológico y actividad física, entre otros.

7.2 PRODUCTOS ROCHE S.A.

7.2.1 Antecedentes

Hoffmann-La Roche es una empresa que se dedica a la industria farmacéutica, tiene su sede principal en la ciudad de Basilea (Suiza). La sociedad es conocida en Colombia bajo la marca “Productos Roche S.A.” en todo su mercado.

Los productos farmacéuticos de laboratorios Roche comenzaron a llegar a Colombia en 1940, pero incursionó en el mercado a finales de 1945 con la firma del contrato con el primer agente autorizado del país el Sr. Werner Marchand. En diciembre del mismo año, el señor Merchand seleccionó y nombró el primer visitador médico, Octavio Villar, estudiante del último año de medicina.

En el sector histórico de Bogotá se llevaron a cabo las primeras actividades de distribución y el servicio científico. En 1956 las políticas económicas del gobierno Colombiano produjeron que Roche tuviera en mente la fabricación de los medicamentos en el país ya que hasta ese entonces se habían importado completamente elaborados y empacados en Suiza o Estados Unidos, de esta manera, el gobierno nacional optó por restringir las importaciones y a fomentar la producción en el país.

El 15 de abril de 1957 se firmó la primera escritura de la empresa llamada Productos Roche S.A. ubicada en Fontibón utilizando un terreno de 1.250 metros cuadrados. La producción era dirigida por un matrimonio de químicos suizos, los señores Wahl. El contrato con el señor Werner Marchand terminó y empezó a trabajar en la junta directiva de la compañía. El 20 de mayo de 1958 la fábrica de Fontibón produjo el primer lote de comprimidos de REDOXON de 500 gms. Desde 1965, Productos Roche S.A. se destacó por su continuo cambio en términos de construcciones y modernizaciones de la fábrica, esta empezó con dos edificios. En 1972 se construye el tercero y desde entonces con su cambio se ha caracterizado por mantener una imagen de calidad e investigación científica.

El distintivo de la compañía en Colombia hasta la primera mitad del siglo fue la posición de liderazgo en el mercado de los sicofármacos, vitaminas y antibióticos, con los más sofisticados procesos tecnológicos desarrollados a nivel mundial por el grupo Roche.

En la década de los 90's Colombia emprendió una estrategia de desarrollo organizacional y humana para darle frente a la economía mundial y a la apertura de la economía Colombiana. Desde entonces vienen cumpliéndose las distintas fases de esta estrategia desde la adopción de la misión y filosofía corporativas, pasando por la implementación de una cultura de servicio al cliente y del trabajo en equipo hasta la puesta en práctica de los valores del nuevo milenio: Innovación en todas las acciones decididas y desarrolladas con rapidez para responder a las exigencias del mercado y la alta competitividad frente a los competidores.

En los últimos años Productos Roche S.A. ha estado trabajando al ritmo competitivo de la realidad global de Roche, enfocada a los campos más promisorios del mercado farmacéutico como la infectología, los trasplantes, la oncología y la obesidad en donde ha identificado y busca explotar al máximo su oportunidad de crecimiento, con la creación y desarrollo de

nuevos medicamentos y con una visión integral de la salud humana la cual incluye la prevención, el diagnóstico y el tratamiento de las más diversas enfermedades.

Desde sus inicios Roche se ha caracterizado por su constante investigación en innovación en sus productos, hoy en día Roche ofrece una gran variedad de ellos, trabaja en diferentes tratamiento y para diferentes enfermedades como hepatitis, VIH Sida, Osteoporosis, diabetes, obesidad, problemas del corazón, dermatitis, etc.

En Roche se trabaja por que sus empleados sean buenos ciudadanos corporativos en cualquier país donde trabajan, la innovación, liderazgo y respeto por la vida son los factores que diferencian a profesionales que se desempeñan en áreas de la salud. Mantener los más altos estándares de las buenas prácticas en los negocios en el lugar ambiente o comunidad internacional donde se implanten nuestras actividades es primordial para su desarrollo como empresa.

Por medio de las ciencias, la ayuda humanitaria, el arte y la educación, realizan contribuciones a la ciudadanía de diferentes maneras. Dependiendo del lugar donde se encuentran, las necesidades cambian, de esta manera el enfoque va hacia la ciudadanía, la responsabilidad social y las relaciones con la comunidad. Muchas de las actividades se involucran exitosamente y dependen de la colaboración de la comunidad, así como el trabajo con instituciones y organizaciones nacionales e internacionales.

La responsabilidad social de Roche es tomar todas sus obligaciones con seriedad. Esto quiere decir actuando bajo convicciones y valores. Los principios corporativos establecen que “Queremos mantener altos estándares éticos en la realización de nuestros negocios y en nuestros esfuerzos para proteger el medio ambiente” y de esta manera sus acciones hablan más fuerte que las palabras (Productos Roche, 2009).

7.2.2 Mejores prácticas en Productos Roche

Productos Roche en Colombia distribuye dos líneas de productos: Farma y Diagnostica con 226 y 80 personas, respectivamente. Hay un área extra que pertenece a Diagnostica que se está independizando llamada Diabetes Keb, que tiene unas 20 personas, directas con la compañía. También hay un grupo de personas en outsourcing, que son alrededor de 100.

Con respecto a la composición de la alta gerencia en Productos Roche, “En Farma, donde estamos el 90% del tiempo los de recursos humanos, diagnostico y diabetes que adquiere ciertos servicios de Farma, el comité lo componen once personas, de las cuales cinco son del negocio y allí se habla de unidades de negocio. Tiene cuatro Business Unit Managers (BUM). Según las líneas que se manejan, hay una BUM de oncología y hematología, enfermedades no comunes, la línea Vital Care que maneja productos para el VIH, hepatitis, fibrosis quísticas, que son productos para especialidades de este tipo y de alto costo. Estas tres hacen parte de una línea que se llama Specialty Care, que son los productos especializados. Tenemos otra BUM, que trabaja en primary care, que son los productos tradicionales. Esta persona maneja todos los productos que se promocionan mediante la visita médica tradicional y que son los que se venden más en farmacias, los otros son de alto costo y pertenecen a entidades de salud”. “De esta manera tenemos cuatro gerentes de unidad de negocio y una gerente comercial que trabaja con Specialty Care, todo lo que tiene que ver con CRM²⁵⁶, que involucra toda la parte comercial”. “En resumen, son cinco personas que trabajan reportando directamente al gerente general. Las otras personas son de staff, es decir gerentes de áreas de servicio: informática, recursos humanos, finanzas, dirección médica y asuntos corporativos” (Hernández, 2009a).

“Si se trata de calificar de uno a diez el compromiso de la alta gerencia con respecto al manejo de mejores prácticas para la generación de un ambiente laboral de excelencia, siendo uno, un mal compromiso y diez un excelente compromiso, calificaría en un ocho. Hay gente que realmente lo siente, lo vive y está trabajando en diferentes frentes para poder mejorar el clima organizacional. Se trabajan a sí mismos como gerentes, para poder transmitir algo diferente a su gente. Unos muy comprometidos y otros un poco más ajenos. Pero el hecho de haber estado clasificados cuatro años dentro de las mejores compañías empieza a ser parte de ella, estamos en un ocho y nuestro gerente general sube ese promedio, porque llevamos un año con un gerente general nuevo de suiza, que está absolutamente ligado a las personas. Es una persona de recursos humanos. Totalmente humanista, que transmite la importancia de trabajar por la gente, de mirar las diferentes variables. Algunas intrínsecas, como el tema de orgullo por la empresa y las otras variables del GPTW se van uniendo durante los diferentes años en un rango bastante alto” (Hernández, 2009b).

²⁵⁶ Customer relationship management.

La práctica del enfoque GPTW en Productos Roche, no se realiza en todos los países. Desde el 2003, ya existía la necesidad en la compañía de tener algún tipo de análisis que permitiera detectar y orientar la estrategia de recursos humanos. “En el 2004 se trabajó con una metodología propia y comenzamos a aparecer en el ranking del GPTW” (Hernández, 2009c). Desde el 2009 se comenzó con un proceso estructural que hasta el momento no ha desarrollado acciones específicas con cada una de las dimensiones trabajadas, sino se trabaja de manera integral. Como herramienta de evaluación se está trabajando con el Balanced Score Card y una parte muy importante tiene que ver con la perspectiva relacionada con personas.

“Productos Roche Colombia, no contaba con una encuesta a nivel corporativo o algo mandatorio de la casa matriz, así que adoptamos el enfoque del Great Place to Work porque da muy buenas luces para trabajar el ambiente laboral. Primero, es clave poder tener información que nos permita entrar a detectar algunos aspectos a mejorar, con alguna información de puntaje bajo que nos diga que es lo que está pasando y podamos generar condiciones de mejoramiento en aquellas áreas más débiles. El segundo objetivo es que al estar ranqueados dentro de las mejores empresas se convierte en una excelente herramienta para atraer gente y lo mismo para retener gente de la compañía” (Hernández, 2009d). De hecho estar “ranqueados” en el Great Place to Work hace diferente a Roche de la competencia. Esto se escucha en las entrevistas de selección, es el mejor termómetro: “yo tengo una persona al frente que viene al laboratorio incluso sin ni siquiera ser tan explícito, pero la manera como resalta lo que ve desde el momento en el que entra a la compañía, la manera de tratar a las personas, el simple saludo, el ambiente que se respira, lo digo por mi propia experiencia, desde el mismo momento en el que entre por primera vez a una entrevista de selección, sentí algo diferente que en otras empresa no sentí” (Hernández, 2009f).

Esta perspectiva está relacionada con la complejidad del ser humano y es donde se trabaja desde el liderazgo con diferentes acciones para poder mejorar. En este proceso cada grupo con resultados claros a alcanzar, empieza a trabajar en lo que es crítico.

Como compañía se trabaja en estrategias relacionadas directamente con la visión de “ser la compañía farmacéutica número uno en el cuidado y apoyo a pacientes” y desde allí se desprenden el resto de actividades, en las cuales cada una de las personas desde el lugar en el que se encuentre debe estar trabajando por los pacientes. En este sentido, la comunicación es algo fundamental. Desde la gerencia general existen diferentes canales de

comunicación que permiten hacer que todas las personas estén enteradas de todo mediante: reuniones con grupos grandes mostrándoles el resultado de plan estratégico, almuerzos y desayunos con grupos más pequeños, un blog donde cualquier persona puede escribir cualquier cosa al gerente general o tener opiniones sobre diferentes temas, carteleras digitales e intranet. Desde que se ingresa a la compañía, en la recepción hay un gran televisor transmitiendo mensajes alusivos a las actividades que se están desarrollando y los visitantes se encuentran con mensajes en la puerta con letras muy llamativas con los valores corporativos de Roche.

Se está trabajando también desde el 2009, en el mejoramiento de las competencias gerenciales como parte muy importante de su preparación como líderes, mediante diferentes metodologías: como el *Assesment center*, planes de desarrollo y revisión de talentos de manera semestral.

Algunos de los valores de la empresa como integridad, pasión y coraje, se han venido trabajando con diferentes iniciativas principalmente para que las personas los vivan en la realización de su trabajo y en su vida personal. Se han trabajado mucho, con el mejoramiento del dialogo abierto entre pares y equipos. No hay secretos entre gerentes, todo es muy abierto. Al comienzo de este proceso, se realizó un estudio para averiguar quienes realmente estaban en línea con las estrategias y estaban viviendo los valores. Se realizaron diferentes reuniones de equipo y se establecieron acuerdos y compromisos. A partir de estas actividades y después de un tiempo de trabajo para fortalecer estos valores, se analizó que tanto se habían dado cambios frente a esa alineación y se tomaron decisiones de quienes no estaban alineados para solicitarles su retiro de la compañía.

A la luz del enfoque del GPTW, “Respeto” y “orgullo” son dos de las variables más altas en la empresa. Para su fortalecimiento se ha trabajado en aspectos muy puntuales: mejoramiento de las instalaciones y herramientas de trabajo, respeto del jefe por las opiniones de sus colaboradores inmediatos, ubicación de necesidades por área y la realización de actividades necesarias para satisfacerlas. También, estas dos variables, se fortalecen desde el mejoramiento de las competencias gerenciales; todos los gerentes reciben permanentemente feedback, sobre los resultados generales y por área. Preguntas frecuentes como: ¿cómo creen ustedes que debemos trabajar en los aspectos críticos del negocio?, son frecuentes en estas retroalimentaciones. De este ejercicio resultan tópicos relacionados con liderazgo donde se establecen compromisos para empezar a trabajar en ello.

La dimensión denominada imparcialidad relacionada directamente con compensación, ha sido la que ha tenido la más baja puntuación, incluso por debajo de la industria y se ha convertido en los dos últimos años en uno de los retos de análisis y mejoramiento más grande para ROCHE. En este sentido el lineamiento es estar comparándose con la mediana del mercado, lo que hace que las compañías farmacéuticas internacionales puedan estar en este momento atrayendo a los trabajadores de ROCHE con un poco más de salario. Lo que se hace en la compañía es implementar políticas que permiten trabajar una serie de elementos que sean atractivos para retener a los trabajadores de diferentes niveles. En 2009 por ejemplo, ninguna persona renunció para irse con la competencia. Mientras que en el 2007, se tuvieron bastantes problemas con una empresa farmacéutica de la competencia, que ofrecía un paquete de compensación muy atractivo, con el cual cualquier persona se hubiera ido. Varios trabajadores de Roche se fueron a trabajar a esta empresa y al año ya habían vuelto a Roche. En este proceso fue y es clave hoy en día, el tema de ambiente laboral, la gente y su desarrollo, lo que es en cierta medida, un obstáculo para la empresa en Colombia, en términos de no ser autónomos de mover la escala salarial hacia otro lugar, porque se depende de la casa matriz.

A pesar de esta restricción, Roche Colombia está trabajando en diferentes alternativas, como por ejemplo: en términos de beneficios, una de las estrategias de Roche a nivel mundial en recursos humanos es trabajar en la diversidad y en lograr costumizar los beneficios según la población. Se está articulando verdaderamente la compensación con el performance. Tradicionalmente lo que se hace es que la persona gane incentivos por incremento de ventas, pero todo lo que tiene que ver con aumentos salariales anuales han sido trabajados muy tradicionalmente por muchas farmacéuticas, donde se hacen ajustes por inflación anual y las personas que ganan menos tienen más puntos, las que ganan más van a tener menos puntos. En 2009, los puntos por inflación, están articulados con el performance.

En la búsqueda de un mejor nivel en la dimensión de imparcialidad se está trabajando en la parte salarial y en la de beneficios. Estos dos ítems relacionados con conciencia de favoritismo y justicia, también estuvieron en algún momento de la historia de la compañía calificados en un nivel bajo. No había mucha transparencia en costos, en los procesos de selección, entre otros. En esto también se ha trabajado muy fuerte con gente nueva en equipo trabajando todo el proceso de selección interna y externa con las diferentes metodologías, por medio de un proceso muy bien estructurado,

con *feedback* inmediato y con que la persona definitivamente entienda porque fue o no fue seleccionado. Este proceso, ha sido de tiempo, esfuerzo e inversión.

Con respecto a las dimensiones de Camaradería, hospitalidad y sentido de equipo, se están desarrollando diferentes actividades que permiten que la gente se integre: generación de espacios especiales, como promocionar la realización de las reuniones de ciclo cada dos meses, donde normalmente se tiene presencia de recursos humanos y la gerencia general; brindando diferentes tipos de entrenamientos y actividades en las que la gente pueda realmente trabajar como equipo o hacer algo relacionado con su motivación. Este tipo de cosas se van haciendo durante todo el año y es muy interesante porque se muestra que Roche está inmerso en el negocio, trabajando de la mano con toda la gente. Es el caso de la convención de ventas anual que normalmente se trata de hacer en un lugar que sea motivante para la gente, fuera o dentro de Colombia. Todo este trabajo, es una operación que gestiona directamente recursos humanos para lograr los objetivos.

En el trabajo que se realiza para desarrollar la dimensión de orgullo, que en la empresa está muy alto y que se relaciona directamente con el trabajo en equipo, no se tiene un proyecto estándar sino que se van acopiando necesidades de las personas y sobre esto se trabajan en diferentes iniciativas que impliquen un gran impacto para las personas. Se viene trabajando en equipos de auto desempeño lo que hace que haya una alta integración con el *core* del negocio y con los procesos de apoyo en diferentes proyectos. En el 2009 se seleccionaron siete proyectos claves para la compañía, a los cuales se invitó a participar a la gente de más alto potencial, seleccionada por un comité especial, que se han elegido de diferentes lugares y áreas de trabajo.

Definitivamente dice Hernández (2009g), un buen ambiente laboral incide positivamente en los resultados de las empresas. Se parte de esa base con personas que están viviendo los valores, que están comprometidas, que se sientan felices de venir a la empresa, que sientan todos los días que es realmente un premio y no un castigo, que digan “que rico ir a trabajar”. Todo esto hace que se logre más fácilmente los objetivos financieros, de desarrollo, con los clientes, entre otros. El ambiente laboral está influyendo en el hecho que se está trabajando por alguien, porque existe una razón de ser, algo que permita ayudar a otras personas. Todo esto se ve en que realmente es importante el paciente y no la venta o la cuota y así

se va trascendiendo el objetivo final. Lo determinante es poder mejorar la competencia gerencial. Roche tiene gerentes realmente empoderados con sus cargos, con competencias de liderazgo bien desarrolladas, cualquier comunicación, información y proyecto que se entienda bien, va a ser mucho más fácil transmitirlo al resto de la compañía y con menos impacto en todo el tema de clima organizacional o conexiones impopulares que se tienen que defender. Con gente lo suficientemente bien preparada se puede trabajar mucho mejor, lo que implica capacitarla muy bien y que además los gerentes puedan tener unos sucesores competentes y listos para que en el momento que surjan movimientos, todo el proceso funcione de una mejor manera.

7.3 BRANCH OF MICROSOFT COLOMBIA, INC

7.3.1 Antecedentes

Microsoft Corporation es una corporación multinacional de informática que desarrolla, crea y fabrica licencias de una gama de productos de *software* para dispositivos informáticos. Su sede principal se encuentra en Redmon, Washington, EE.UU. Cuenta con presencia en más de 130 países. Sus productos más rentables son el sistema operativo Windows y la suite de Microsoft office de software de productividad. En 1986, Microsoft llega a Latinoamérica y el Caribe, desde entonces ha ganado presencia en 46 países.

Microsoft Colombia se crea en el año 1993. Es líder en la industria informática en el mundo. En Colombia, según cifras reportadas por la Superintendencia de Sociedades, es la tercera empresa de servicios informáticos en ventas, después de Unisys de Colombia S.A y Synapsis Colombia Ltda. Contaba en 2009, con 187 empleados según el GPTW Institute. Sus ingresos provienen del desarrollo, fabricación, concesión de licencias, productos de software y servicios para dispositivos de computación (sistemas operativos para servidores, computadoras personales etc.).

Microsoft Colombia, tiene como visión permitir a las personas y empresas alcanzar su máximo potencial mediante la creación de tecnología que cambiara la manera de trabajar, jugar y comunicarse. “Su misión refleja

seis valores principales, los cuales representan el enfoque ético frente a los negocios y al papel como ciudadanos corporativos comprometidos en cada país y comunidad en donde operan. La capacidad para transmitir su misión depende de personas creativas e inteligentes que comparten estos valores”: integridad y honestidad; pasión por sus clientes y socios, y también la tecnología; sinceridad y respeto con los demás, y nos preocupación por ser mejores personas; emprender nuevos desafíos y lograrlos; autocríticos, inquisitivos y nos comprometemos con la excelencia y el progreso personal; responsabilidad respecto de los compromisos, los resultados y la calidad frente a los clientes, los accionistas, los socios y los empleados (Microsoft Corporation, 2007a)

Como líder en la industria, Microsoft tiene la responsabilidad de actuar como un buen ciudadano corporativo. Una de sus estrategias es construir puentes entre los que delinear el futuro de la tecnología y quienes aun no tienen acceso al período digital, a través de asociaciones con entes públicos y privados. Así contribuyen al desarrollo de la fuerza laboral, al desarrollo de la educación y contribuyen con la economía local de software (Silva, 2010). Algunos de los programas que esta trabajando para desarrollar su responsabilidad social empresarial son (Microsoft Corporation, 2007b):

“Potencial ilimitado”, que va muy de la mano con la visión de Microsoft, cuenta con el compromiso de lograr que los 5 mil millones de personas en el mundo, que aún no tienen acceso a la tecnología, lleguen a ella. Se basa en tres pilares: Transformación de la Educación, Promoción de la innovación local y Generación de Trabajo y oportunidades.

POETA (Programa de Oportunidades de Empleo en Tecnología de América Latina). Está dirigido a personas con discapacidades y jóvenes en riesgo. Desde el 2004 POETA ha abierto 47 centros tecnológicos en 18 países de América Latina. Entre las organizaciones cooperantes de este proyecto se encuentran CIREC, la Fundación Carvajal, USAID, Universidad Tecnológica de Bolívar y TELETON. Las cifras de personas beneficiadas con este programa (Microsoft Corporation. 2007c), al año del informe base de esta información eran: a) 7.000 personas que participaron en POETA, b) 28.2% ya habían conseguido empleo, c) 62 centros comunitarios abrieron a fines de 2008, d) POETA espera alcanzar un total de 250.000 personas hacia el 2010, e) En Colombia se abrieron ocho centros POETA y llegando a más de seis mil personas en ciudades como Cartagena, Cali, Tibú y Bogotá.

El dirigido a la población que carece de acceso a las tecnologías, denominado “Programa de Computación por Suscripción”. Está diseñado para familias y pequeñas empresas. Junto con la principal empresa mexicana de telecomunicaciones, TELMEX, ofrece un paquete de computador e internet accesible de bajas cuotas que se cobra por medio de la factura telefónica.

Alianza para el Acceso a la Tecnología. Su función es respaldar iniciativas, con el objeto de brindar acceso a las computadoras a poblaciones marginadas del mundo.

En Colombia, trabaja junto a la Organización de Estados Americanos. Tiene un programa llamado “Mi Llave”. Ofrece formación profesional y empre-sarial en TIC personas desplazadas, desmovilizados, personas en proceso de reintegración social. Para finales de 2009 se habían capacitado a más de mil personas. Este programa ofrece nuevas oportunidades a personas que, por ser de una zona roja, se ven obligados a desplazarse a la ciudad. Usualmente estas personas se ubican en los barrios marginados de la ciudad de Bogotá, como Ciudad Bolívar.

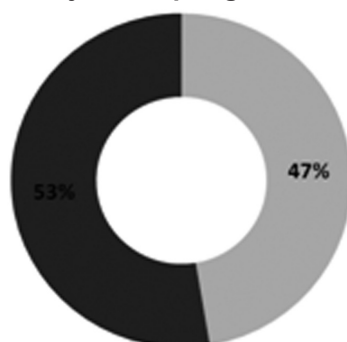
A través del programa “Social Outreach” se han abierto cinco centros tecnológicos comunitarios en alianza con fundaciones locales: Fundación Escuela Taller, Fundación Niño Jesús, Fundación Nutrinfantil, Fundación Formemos y Fundación Gran Sendero Verde. El sostenimiento del programa se logra a través de donaciones de empleados de Microsoft y Microsoft Colombia.

7.3.2 Mejores prácticas en Microsoft

Según declaraciones de María Adelaida Bernal (2009a), gerente de recursos humanos de Branch Of Microsoft Colombia, la compañía contaba en este año con 188 empleados, de los cuales 112 estaban contratados directamente y 76 contratados por medio de una empresa temporal.

La representación de género, según la gerencia de recursos humanos de Microsoft Colombia, con base a los 188 empleados en total que trabajaban en la compañía para el 2009 era de 89 mujeres y 99 hombres (Figura 7.2):

Figura 7.2 Distribución trabajadores por género en Microsoft Colombia



Fuente. Silva (2010). Tomado de la entrevista realizada por Rafael Pérez y Paola Andrea Silva a María Adelaida Bernal, Gerente de Recursos Humanos Branch Of Microsoft Colombia. Nov. 4 de 2009.

Para gerenciar el ambiente laboral se tiene un comité llamado WHI (Work Health Index) por sus siglas en inglés. Es un grupo de clima organizacional conformado por 15 personas voluntarias, representantes de cada área de trabajo de la compañía. Son los oídos de cada segmento y proceso de negocio. La función de grupo es ayudar a la gerencia de gestión humana a liderar todas las iniciativas de clima organizacional de la subsidiaria en Colombia. De este comité, salen las ideas para crear las prácticas dirigidas al mejoramiento del clima organizacional.

Según Bernal (2009b), los factores de éxito alrededor de las iniciativas de clima organizacional son:

- **Nuestra gente trabajando para nuestra gente.** No es el área de recursos humanos el responsable del clima organizacional de Microsoft. Es toda la gente en conjunto, quienes están trabajando por el mejoramiento del ambiente laboral y el WHI se ha posicionado como un equipo que canaliza las ideas de todos para ayudar a trabajar en este proceso.
- **Trabajar sobre iniciativas que se sabe que impactan.** El foco de las acciones realizadas en pro del mejoramiento del clima organizacional se basa en la encuesta interna propia de Microsoft y la encuesta que anualmente realiza GPTW. Estas encuestas tienen puntos clave que son las cinco dimensiones que se trabajan: camaradería, integración, bienestar, compensación y beneficios.
- **Comunicación.** En la búsqueda del reforzamiento de lo que se tiene, se realizan permanentemente campañas que hagan aflorar el empoderamiento de la gente por la compañía.

- **Microsoft Green.** El compromiso en este factor es el reciclaje. Se hace en cosas básicas como por ejemplo, promocionar el uso de vasos de vidrio y no usar servilletas como porta vasos. El fin es disminuir los desechos que se producen en la compañía.
- **Trabajar en el desarrollo y fortalecimiento de los líderes y la gerencia media.** Se hace con la implementación y seguimiento de programas formales corporativos. Se toman al año dos días específicos en donde se reúnen todos los gerentes para reforzar y desarrollar sus competencias de liderazgo.
- **Conformación de equipos que trabajan con y por sus propias iniciativas.** Tienen libertad para crear su plan de negocios y de gestión. Se posicionan por medio de reconocimientos, premiando sus iniciativas y su gestión. Cada dos semanas hay reuniones llamadas *sub-team*, que buscan realimentar el desarrollo de sus acciones.
- **Mini-descansos a mitad de la mañana y tarde,** en los cuales todos los días se realizan actividades diferentes. Ejemplo: obleas, títeres, fresas con crema, payasos, puesto de paletas y helados, puesto de café, entre otros.
- **La compañía destina unos fondos en dinero que son invertidos en mejorar la estructura de trabajo.** Por ejemplo: la creación de espacios para personas que trabajan casi siempre en la calle y solo necesitan un puerto para conectarse mientras están en las instalaciones. Reestructuración de espacios dentro de la oficina con el fin de ser más abiertos. Se hacen muchas campañas para controlar el ruido y la protección de la información. Contratación de rutas para facilitar la llegada a la oficina.
- **Semana del balance vida-trabajo.** Masajes, charlas de manejo del estrés, conferencias de productividad. Hay un día del apagón en donde se busca influenciar en los empleados para que se concienticen que el trabajo no se puede convertir en la vida. Grupos de yoga, deportes, campeonato de Xbox, clases de cocina, actividades de familia, campañas para comer sano. Involucramiento a los empleados y sus familias en las obras sociales que realiza Microsoft.

Mantener un ambiente laboral sano, hace fuerte a la empresa para generar y enfrentar los cambios del entorno. Microsoft es una compañía

muy dinámica, es el caso del cambio organizacional dramático que fue el cambio de región a país. Hasta hace dos años Microsoft Colombia (2007d), pertenecía a la región andina (región andina, Colombia, Venezuela, Ecuador y Perú) y hasta hace un año y medio es un país independiente. Todo el trabajo en el mantenimiento del clima organizacional con todas las actividades descritas anteriormente, han permitido que la compañía se afiance como líder en la zona, a pesar de los competidores en diferentes productos tan fuertes como SAP, Google, IBM, HP y Oracle, entre otros. De hecho estar “rankeados” como una de las mejores empresas para trabajar, hace que esto sea un factor clave de éxito, sobre todo en el momento de hacer entrevistas para futuros candidatos, puesto que se pueden seleccionar los mejores, lo que hace que a su vez, la empresa sea día a día.

7.4 Colombiana Kimberly Colpapel S.A.

7.4.1 Antecedentes

“En 1872 se creó una compañía en la población de Neenah, Wisconsin, Estados Unidos, cerca de los Grandes Lagos, con el objetivo de fabricar un papel para impresión de superior calidad, confeccionado enteramente con hebras de lino y algodón.

Con el transcurso de los años la compañía se fortaleció en la tecnología del papel, buscando nuevos horizontes. Es así como se desarrolló durante la primera guerra mundial un vendaje quirúrgico para el gobierno de los estados Unidos y la Cruz Roja, siendo utilizado por las enfermeras como paños femeninos en los campos de batalla. En 1920 se inició la comercialización de las primeras toallas femeninas desechables del mundo bajo el nombre de Kotex®.

Posteriormente utilizando los conceptos tecnológicos aprendidos en la elaboración de la nueva categoría de protección femenina, los investigadores descubrieron que el material de papel suave que servía de apósito, se podía utilizar como elemento de limpieza facial y desmaquillador. Nace así la marca Kleenex®, un producto que alrededor del mundo se convierte en sinónimo de suavidad, calidad limpieza, cuidado y confort. A medida que transcurre el siglo XX, la compañía se fortalece en productos de consumo y uso industrial cada vez más avanzados e inventa otras categorías de productos desechables para la higiene y limpieza personal.

En 1995, Kimberly-Clark adquiere a Scott Paper Company, quien a su vez fuera el creador del rollo del papel higiénico tal como se conoce hoy en día. La nueva empresa se convierte en el fabricante de papel suave más grande del mundo combinando la tradición y la tecnología de dos colosos papeleros.

Actualmente Kimberly-Clark ostenta el primero o el segundo lugar en prácticamente todas las categorías en las que compete en Norteamérica con sus marcas Kleenex®, Huggies®, Kotex®, Scott®, Pull-Ups®, Goodnites®, Little Swimmers®, Cottonelle®, Depend®, Kimwipes®, Evolution®, Tecnol®, entre otras. En el sector andino, Kimberly-Clark se establece en Colombia hacía finales de la década de los sesenta para fabricar papeles suaves y papeles livianos para uso industrial. En los noventa, y siguiendo la estrategia corporativa de llenar los espacios vacíos de la matriz global de productos, se realizaron fusiones y adquisiciones, en todos los países hasta lograr el liderazgo en la región en las categorías más importantes.

Es así como se cuenta hoy en día con los pañales Huggies®, Kimbies®, Luggies®, Mimi® y Bebito®, marcas preferidas por los consumidores en sus países de origen. Igualmente los artículos para protección femenina, los papeles higiénicos, faciales, servilletas y toallas de cocina, productos de incontinencia, pantaloncitos de entrenamiento y pañitos húmedos, deleitan a los hogares de las familias en Venezuela, Colombia, Ecuador, Perú y Bolivia.

Paralelamente, los Productos Desechables para el Uso Industrial e Institucional, los Papeles Finos para Impresión y escritura, la Línea Escolar de Cuadernos y las Vestimentas Desechables para Cirugía, desarrollan nuevos estándares de calidad y prestigio para el creciente mercado Latinoamericano²⁵⁷.

Según el Centro Colombiano de responsabilidad empresarial (CCRE) (2008), Kimberly Colpapel, filial de Kimberly Clark, obtuvo por cuarto año consecutivo primer lugar en la categoría de productos personales del Dow Jones Sustainability World Index por alcanzar el máximo puntaje en las áreas de desempeño ambiental, información de producto y participación en programas sociales. Algunas de las áreas que se tomaron para otorgar este premio fueron:

²⁵⁷ En: www.kcandina.com. Recuperado en diciembre 2009.

Política medioambiental y administración: el programa de Visión Medioambiental fue merecedor del reconocimiento por la claridad de sus objetivos y metas en la búsqueda por mejorar la gestión medioambiental. Kimberly alcanzó un gran progreso dentro del campo y se encuentra en la tercera fase del programa, cuya duración es de cinco años.

Administración de relaciones con los clientes: la gran empresa recibió la calificación más alta en satisfacción del consumo, procesos de incorporación de respaldo de la compañía y rendimiento de terceras partes en la encuesta Cannondale PoweRanking, donde se coloca nuevamente como una de las 10 compañías principales de bienes de consumo.

Ciudadanía empresarial y filantropía: se reconoció el aporte de la empresa por continuar con el objetivo de mejorar la salud, higiene y bienestar de todas las personas. También, se tuvo en cuenta la cantidad anual donada por Kimberly y sus empleados, que en 2007 alcanzó los 21,6 millones de dólares estadounidenses en activos y los productos proporcionados.

Riesgo y gestión de crisis: Kimberly-Clark recibió reconocimiento por los procesos de Gestión de riesgo empresarial y las estrategias para abordar riesgos financieros y de compatibilidad.

La estrategia corporativa está relacionada con el objetivo y alcance global de la organización para satisfacer las expectativas de los accionistas y añadir valor a las distintas partes de la empresa y se concentra en el desarrollo de las siguientes:

Productividad laboral: cada unidad productiva asume la responsabilidad de su eficiencia y eficacia con todas las consecuencias que ello implica. Propender por lograr la descentralización, asignar las distribuciones que competan a cada nivel, agilizar y flexibilizar la organización es una de las estrategias prioritarias.

Modernización tecnológica: KC ha tomado todas las acciones realizando inversiones que le permitan mantener su liderazgo en el mercado.

Orientación al mercado: ha creado y consolidado un verdadero Departamento de Trade Marketing, el cual vela por la oportuna atención a los clientes, especialmente supermercados y principales distribuidores y mayoristas de los centros de acopio, para preparar las promociones y

actividades propias del sector que atienden, con el fin de racionalizar más las actividades de apoyo a los canales, buscando un mejor desarrollo para cada línea, siendo un soporte para Mercadeo y ventas, como quiera que estará involucrado en el control de espacios y explotación de los mismos, desarrollo e implementación de promociones y actividades especiales por cliente. Este departamento se encarga de manejar, analizar y aplicar la información generada por el Departamento de Investigación de Mercados por cada cliente.

Servicio al cliente: dentro del contexto de *go to market* se establecen los tratamientos particulares a clientes claves para buscar maximizar las estrategias que redunden en una aplicación adecuada del reabastecimiento continuo y permanente. Se coordina con el Departamento de Logística el desarrollo de las técnicas adecuadas para lograr entregas oportunas y prácticas: Paletización – Manejadores de Cargas – Centros de Distribución, etc.

Capacitación: dentro de los planes de desarrollo organizacional se realizan programas de capacitación que permiten reforzar a cada uno de los empleados las competencias necesarias para el mejor desempeño de sus funciones.

KCC ha diseñado su estrategia corporativa a partir de la intervención que los ejecutivos de más alto rango dentro de la organización, que vienen agregando valor a la empresa mostrando un objetivo que está basado en el contacto directo y permanente con las necesidades cambiantes de sus clientes. Se desarrolla a través de expertos profesionales, asesores comerciales y técnicos altamente especializados, quienes aplican sus amplios conocimientos para proporcionar soluciones de alto valor añadido que respondan de forma eficaz y rentable a los requerimientos de los clientes, con el fin de que la empresa este al día en los cambios vertiginosos que requieren para ser cada vez más competitivas y posicionar mejor a Colombia en los mercados internacionales.

La guía a largo plazo es la visión de “Ser percibidos como la mejor empresa de productos de higiene, cuidado personal, limpieza y comunicación escrita, con preferencia por parte de los clientes y consumidores y liderazgo en los principales negocios en la región andina” (Bustamante, 2009a). Una visión bien concebida consta de dos importantes componentes: La ideología esencial, que contiene los valores esenciales, los principios que sigue la compañía en los cuales se basa para su proyección y la visión del futuro,

que implica la ideal de algo concreto, algo visible y real, pero a su vez implica un tiempo todavía no realizado, con sus sueños, sus esperanzas y aspiraciones.

KCC tiene como misión “Suministrar productos a precios competitivos y el mejor servicio para satisfacer las necesidades y expectativas de clientes y consumidores. Para esto contamos con la experiencia de nuestro personal comprometido y capacitado, apoyados en la última tecnología, disponible. Nuestro compromiso es ser una compañía rentable con un crecimiento ordenado y sostenible acorde con las oportunidades del mercado, para entregar una adecuada retribución a nuestros accionistas y garantizar el desarrollo de nuestros empleados. Con nuestro trabajo deseamos contribuir al desarrollo social y económico de la comunidad, además de comprometernos con el medio ambiente. El crecimiento de nuestra compañía se basa en la innovación y el desarrollo de nuevos productos y en el mejoramiento de los actuales; aprovechando las sinergias regionales y globales; con estrategias que ayuden a penetrar los mercados” (Bustamante, 2009b).

Hoy Colombiana Kimberly Colpapel, genera más de 3.500 empleos directos en el país, siendo el principal empleador de las zonas donde operan sus plantas: Barbosa - Antioquia donde opera también la nueva planta Kimberly Clark Antioquia Global Zona Franca, Tocancipá Cundinamarca, Papeles del Cauca en Puerto Tejada-Cauca y Pereira donde tiene su sede la planta productora de cuadernos (Bitácoranoticias, 2009).

7.4.2 Mejores prácticas en Kimberly Clark Colombia

Desde el año 2005 y de manera consecutiva hasta 2009²⁵⁸, KCC ha participado en la clasificación del GPTW, de toda la compañía, tanto de la sede administrativa en Bogotá D.C., como de sus cuatro plantas ubicadas en Colombia. A septiembre de 2009 se tuvo cambio de gerente con una visión orientada realmente a la gente y es el modelo que se está utilizando, tanto en Colombia como en el resto de los países de América Latina.

“Lo clave de participar con el enfoque del GPTW es que además de ir monitoreando el clima laboral de la empresa, es que nos podemos comparar

²⁵⁸ En 2009-2010 KCC también clasifico en el segundo lugar del GPTW. EN: http://www.acrip.org/index.php?option=com_content&task=view&id=241&Itemid=1

con empresas diferentes a las nuestras que están trabajando con el mismo enfoque. Además de recoger información no solamente de las personas vinculadas, se analiza la de las empresas que trabajan indirectamente para nosotros. Por ejemplo, ahí está todo el grupo de mercaderistas impulsadoras, de la compañía llamada eficacia, que es nuestro proveedor. Hay cinco cooperativas que trabajan en las plantas de producción y a los contratistas de Talento Humano quienes manejan personal en misión, a quienes también se les aplican los instrumentos del GPTW” (Bustamante, 2009c).

En términos de clima laboral y de resultados, Kimberly Clark Perú ha sido el ejemplo a seguir. De hecho el proceso del GPTW arranca formalmente en ese país y Colombia lo sigue. La encuesta del GPTW se implementa anualmente a todos los *stakeholders* de la empresa, sobre todo en lo que respecta a los trabajadores, sean contratistas proveedores o personal de planta. No hay diferenciación. Se tiene un proceso totalmente relacionado con los contratos del personal de los proveedores, se analizan sus procesos de selección y en general todos los procesos de gestión humana, porque su personal trabaja para KCC y desarrollan actividades propias de la empresa.

En lo que se refiere a las cinco dimensiones del enfoque, se puede decir que KCC ha sido el ganador en credibilidad en Latinoamérica. Para desarrollarla se trabaja mucho con los líderes para que haya una comunicación abierta y transparente tanto de manera descendente de ellos hacia sus colaboradores como ascendente de estos hacia sus gerentes. Se trabaja el método de cascada, donde semanalmente se realizan reuniones, en las cuales se les entrega información lo más clara posible a los colaboradores. Por ejemplo en la cascada de Recursos Humanos, que la componen 27 personas, todos están vía tele –conferencia. En esta sesión se les comunica, cómo va la empresa. Cada área tiene su propia cascada y es de carácter informativo de los procesos propia de cada área de trabajo. En el comité Directivo, se hablan temas como ventas, los adelantos en las utilidades, el cumplimiento en las metas respecto a los costos y cómo va la gente. Se hace un acta, sobre la cual se realiza seguimiento en lo que respecta a las tareas planteadas y se programa una nueva reunión, para repetir el proceso de manera permanente.

La dimensión de respeto, se trabaja desde la vinculación de las personas hasta la terminación del contrato de trabajo pasando por las promociones internas cuando hay vacantes. Se mantiene un seguimiento permanente del desarrollo de las competencias persona por persona, además

de conocer la realidad de cada cual: si tiene hijos o no y cuáles son sus intereses. Toda la información se maneja por encima de la mesa de manera clara y honesta. No se maneja un lenguaje grosero ni informal pero con mucho respeto.

La dimensión de imparcialidad que es uno de los más complicados en muchas empresas, se trabaja con los líderes, mostrándoles la importancia de cómo ser objetivos en sus decisiones y en no premiar el favoritismo. Se manejan unos procesos de convocatorias internas donde los candidatos y candidatas a promociones deben ir presentarse. Para frenar los rumores “de quien será el o la promovida” se va comunicando todo el proceso en la medida en que se va dando: quienes se presentaron, los resultados de las pruebas de la convocatoria y al final quien salió elegido y las razones de su elección. Esta dimensión se refuerza con actividades para fortalecer la objetividad en la asignación de recursos, por ejemplo, se le asigna un celular a un colaborador dependiendo del rol que cumpla, se entrega un auxilio de rodamiento a aquellas personas que ponen su vehículo a disposición de la empresa para su trabajo. En otras palabras se ha trasladado el tema de beneficios a herramientas de trabajo y es una herramienta de trabajo ligada al cargo y no a las personas.

KCC maneja un proceso durante todo el año que es denominado performance management que es transversal al mejoramiento de las cinco dimensiones del GPTW. Inicia con el establecimiento de objetivos por parte de cada trabajador que luego los negocia con el jefe. Cada cuatro meses hay una reunión individual de los avances en el alcance de los objetivos y desarrollo de competencias. Al finalizar el año se hace una evaluación de desempeño 360° que sirve para determinar las oportunidades de mejoramiento que se revierten en un programa individualizado de entrenamiento. Evaluar a los colaboradores de parte de los líderes no es fácil. Se tiene una metodología basada en una matriz o grilla en donde se califica a todos los colaboradores inmediatos, a partir de unos porcentajes que permiten catalogar a las personas, para luego llevar los resultados a una reunión de calibración en la cual en términos de competencias, se evidencia a los mejores trabajadores y a los que requieren fortalecimiento. Este trabajo se realiza con mucha prudencia y equidad, porque los resultados están relacionados con los incrementos salariales.

En la dimensión de camaradería se hace mucho énfasis en el trabajo en equipo y en el proceso que se sigue para realizarlo, sobre todo en

las variables fraternidad, respeto y sentido de equipo. En la empresa se reconocen los equipos de trabajo o lotes de equipo, lo que hace que las personas trabajen realmente en equipo. Se celebran los triunfos del equipo entonces y se hace mucho reconocimiento en este sentido. Además, se hacen actividades para que las personas se integren y se conozcan más en su rol o responsabilidad. Esto es apoyado por un buen número de actividades de bienestar laboral que son un baluarte clave para el fortalecimiento de la camaradería basado en el respeto, que a su vez genera confianza y credibilidad. Esto significa, que las personas pueden y tienen el derecho a equivocarse y después resarcirse. Sobre todo, cuando se están trabajando temas o problemas de diferentes áreas y es necesario tratarlos en equipo. “Cuando existe el temor de decir -cometí un error- es porque el equipo le va a caer encima. Lo que más impide a la gente a trabajar en equipo, es que cada cual vaya por su propio resultado y no por el del grupo. En esta empresa se trabaja en cuidarle la espalda al equipo y al compañero o compañera” (Bustamante, 2009d).

La empresa desarrolla varios programas de reconocimiento, como el denominado KCC que es un reconocimiento individual, en donde se le entregan estrellas a cualquier persona y cada cual puede recibir y entregar estrellas a cualquiera, por hacer bien su trabajo, mantener actitud positiva o buscar lo mejor para la compañía. Es el caso, del gerente general que ha recibido estrellas de los operarios y viceversa. Hay un talonario donde se describen las razones del porque se entregan y esto se reconoce cada tres meses en una reunión que llama “cásese con el resultado”, en la que el gerente general informa cómo va la compañía, para donde va, como le fue en los meses anteriores y que “chismes o radiopatines” (que siempre van a existir desde que haya seres humanos). Se entregan también reconocimientos por logros o records de los equipos. Cada vez que un área de trabajo hace un record se celebra y se les entrega a todo el mundo algunos obsequios. De hecho las ideas en cuanto a celebraciones y obsequios vienen de la gente.

“En el fondo estar ranqueados con el enfoque GPTW, es afirmar que la gente en KCC está contenta de trabajar en la empresa. Quieren venir a trabajar y su puesto de trabajo, crecer y traer a sus amigos a trabajar acá” (Bustamante, 2009e). Esta situación le permite a la empresa no estar preocupados por la competencia en términos de clima organizacional, sino más bien por el cumplimiento de las metas en ventas y en participación de mercados.

Todas las dimensiones del GPTW son igualmente de importantes, sin embargo es relevante la de orgullo, porque los trabajadores llevan la imagen de la empresa a todos los lugares como embajadores y son ellos quienes reflejan esta dimensión en todos los escenarios. La empresa puede tener productos de alto impacto, pero si la gente no se siente orgullosa de trabajar en ella, la imagen de la compañía decae y esto incide de manera negativa en toda la operación del negocio. Sentir orgullo por la compañía es muy importante, sentir camaradería y que la gente se quiere y se respeta entre sí, hace que haya credibilidad y respeto por todos los *stakeholders* para con la empresa.

KCC, como todas las empresas ha pasado por cambios organizacionales. Hubo una época de cambios drásticos en la cual en cinco años se tuvieron siete gerentes diferentes, situación que incidió en el ambiente laboral. Cada gerente general es el líder y le imprime a la organización su estilo formal o informal y tiene que ser una cultura muy sólida para que el gerente general no la cambie sino que se adapte a ella. Hoy en día (finales de 2009) la empresa tiene un gerente general nuevo de la región Andina y en la Intranet se tiene un espacio denominado “pregúntele a Sergio”, y cualquier empleado le puede preguntar algo que llega directamente al correo del gerente general. De hecho el gerente actual ha sido el mayor profesor de la cultura que hay hoy en día.

7.5 DIAGEO COLOMBIA S.A.

7.5.1 Antecedentes

“La palabra Diageo viene del latín DIA “para el día” y del griego GEO “para el mundo”. Este significado se toma como todos los días y en todas partes la gente celebra con nuestras marcas”. “Es la principal empresa de bebidas del mundo, con una sobresaliente colección de marcas internacionales que incluye licores, vinos y cerveza. Muchas de las marcas han permanecido durante varias generaciones y otras se han desarrollado más recientemente para satisfacer los gustos y nuevas experiencias de los consumidores. La gran variedad de marcas y la difusión geográfica significa que la gente pueda celebrar con nuestros productos en todas las ocasiones sin importar dónde se encuentren en el mundo. Esta es la razón por la cual ‘la celebración de la vida de cada día, en todas partes’ está en el centro

de nuestras actividades. El comercio de aproximadamente 180 mercados, que emplean a más de 20.000 personas con talento de todo el mundo. Con oficinas en 80 países y plantas de fabricación en todo el mundo, incluyendo Gran Bretaña, Irlanda, Estados Unidos, Canadá, España, Italia, África, América Latina, Australia, India y el Caribe. La gente que trabaja para la empresa en estos mercados realmente se preocupa por el legado de cada una de las marcas. Se quiere que los consumidores puedan disfrutar de las generaciones venideras, lo que significa también que se toma el papel como productor de alcohol muy en serio. Diageo está a la vanguardia de los esfuerzos de la industria para promover el consumo responsable. La empresa cotiza tanto en la Bolsa de Valores de Londres (DGE) y la Bolsa de Nueva York (DEO)²⁵⁹.

DIAGEO es una empresa relativamente joven. Existe en la figura actual de empresa desde 1997, pero tanto las marcas como la empresa tienen un rico patrimonio. Por ejemplo, el primer ancestro de la compañía formada en 1749, es Justerini & Brooks - comerciantes de vino y mezcladores de la famosa gama de whisky J & B. Después de 10 años, en 1759 Arthur Guinness firmó el contrato de arrendamiento de la ahora famosa fábrica de cerveza de St. James's Gate, en Dublín, para crear una marca de icono global. Muchas de las destilerías de la empresa, comenzaron a funcionar en el siglo XVIII. En los siglos XIX y XX la gama de marcas y los negocios continuaron innovándose y ampliándose en virtud de las diferentes sociedades matrices. En 1997, DIAGEO fue creada mediante la fusión de Grand Metropolitan y Guinness, creando el conglomerado de alimentos y de bebidas que incluye la mayor colección del mundo de bebidas premium.

Entre 2000 y 2002 se tomó la decisión estratégica de salir de los intereses en el mercado de alimentos -con Burger King y Pilsbury los dos mayores desinversores del mundo- y se focalizó exclusivamente en el mercado de bebidas Premium de alcohol. Fue durante este período en 2001, que adquirieron marcas de vino "espirituosas" adicionales de Seagram y posteriormente ampliaron la gama por medio de adquisiciones e innovaciones²⁶⁰.

²⁵⁹ En: <http://www.diageo.com/ourbusiness/aboutus/Pages/default.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

²⁶⁰ En: <http://www.diageo.com/ourbusiness/Pages/History.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

7.5.2 Mejores prácticas en Diageo Colombia S.A.

Diageo Colombia tiene 96 empleados directos²⁶¹. Realmente la contratación directa es relativamente pequeña, porque la manera en que se maneja el mercado es a través de distribuidores. Apesar que es una empresa que se dedica a la comercialización, el 90% de la fuerza de ventas no está compuesta de empleados propios sino de los empleados del distribuidor.

La alta gerencia en pleno está comprometida en 10/10 con el proceso de GPTW. Está conformada por el Gerente general y en el siguiente nivel es-tán los miembros del comité directivo, conformado por: una dirección de ventas, una dirección de mercadeo, una dirección de finanzas, una dirección legal, una dirección de recursos humanos, una dirección de supply que maneja los temas logísticos, una dirección de sistemas y una dirección de relaciones corporativas.

Es clave aclarar que aunque las ventas se realizan a través de distribuidores, hay una proporción significativa que se hace directamente al segmento de grandes superficies. Esto lleva a afirmar que la gerencia de ventas tiene dos grandes áreas: una que es ventas a cuentas claves -grandes supermercados y grandes superficies- y otra que son ventas a los distribuidores. Acá hay tres grandes distribuidores, manejados a su vez por tres gerentes uno por cada distribuidor. Mercadeo por su parte tiene una gran cantidad de gerentes de marca. La relación de autoridad y responsabilidad, desde el punto de vista de estructura organizacional, es plana.

La gerencia financiera tiene por su lado, un área de planeación financiera y una de contabilidad. La gerencia legal tiene solamente una persona a cargo. RRHH tiene también solo una persona a cargo y una parte significativa de la gerencia se realiza a través de un centro de servicios compartidos.

Trabajar en el desarrollo y mantenimiento de un ambiente laboral de armonía basado en las dimensiones del GPTW, es un compromiso global. De hecho, ha sido un merito de Diageo en Colombia la iniciativa de construir unos pilares estratégicos basados en relaciones fantásticas con los clientes, con los proveedores y con todos los *stakeholders*. Pero algo fundamental son las relaciones fantásticas hacia adentro, de las cuales

²⁶¹ Datos a 2009.

nace el compromiso y la convicción absoluta de que si se quiere ser exitoso como el mejor lugar para trabajar, se tiene que ser uno de los mejores empleadores y desarrollar una gran cantidad de maneras de trabajar internas que permitan generar dichas relaciones para lograr el impacto que se quiere tener en toda la comunidad.

Este movimiento de mejoramiento incesante del ambiente laboral está apoyado, desde los fundamentos y la estrategia de la compañía, desplegado en sus principios y valores. Es una prioridad la convicción absoluta de que el mayor impacto que se puede tener en la comunidad externa, comienza por la propia comunidad.

El vínculo que tiene Diageo con Great Place to Work, además del seguimiento que se hace con las encuestas de clima y de la calidad de empleados, es la retroalimentación que realizan para mejorar, como un objetivo como tal. Más allá del ranking que se obtiene es la cantidad de información que se recibe, que sirve de base para el mejoramiento continuo del ambiente laboral.

Las actividades desarrolladas para el mejoramiento del clima laboral, no están agrupadas de manera coincidente con las dimensiones de Great Place to Work. Por el contrario las actividades están pensadas para estar alineadas con una encuesta interna que se realiza en Diageo, que se denomina, encuesta de valores. Tiene cinco valores y se realiza todos los años. Es una encuesta que mide cual es el nivel de compromiso de las personas con cada uno de estos valores que coinciden de alguna manera con lo que se mide con la encuesta GPTW, que es un complemento cualitativo. Pero a la hora de planear no hay un plan de acción específico para mejorar imparcialidad, camaradería, etc... “Pero si hay un plan de acción para mejorar la libertad de ser exitosos en estos valores: estar orgullosos de lo que hacemos; libertad para ser exitosos; pasión por nuestros clientes y consumidores; ser los mejores y estar orgullosos de todo lo que hacemos” (Bernal, 2009a).

Cada uno de ellos tiene una descripción y una cantidad de comportamientos asociados. Por ejemplo, físicamente en toda la oficina los valores están por todas partes y una vez al año se realiza una encuesta que mide con distintas preguntas y comportamientos cual es el nivel de compromiso de la gente y si se ha tenido algún impacto con cada uno de ellos.

Desde el punto de vista de prácticas para el mantenimiento y mejoramiento del ambiente laboral, hay muchas iniciativas. En el 2009 y para el 2010, se estará trabajando muy fuertemente en la calidad de la gerencia. Consiste en mejorar la habilidad que tienen los gerentes para gerenciar personas, más allá de la formación técnica funcional. Se busca mejorar y optimizar la calidad de interacción entre las personas y su superior inmediato, analizando objetivamente cual es el concepto que se tiene de las personas, de sus competencias, de sus pruebas de oportunidad, de sus expectativas de carrera y de vida personal y cuanto afecta el trabajo a la vida personal. Es generar una serie de habilidades que permitan una interacción mucho más comprometida con la persona como ser humano y no como empleado.

Las actividades que se hacen para el desarrollo de estas competencias en los gerentes, van desde lo más básico hasta lo más genérico. Uno de los programas de formación de gerentes trae tres módulos: en el primero se manejan fundamentos como temas de salud ocupacional, de balance de vida, de metodología de aprendizaje (como aprende una persona); un segundo módulo, que se llama liderazgo y *coaching*, donde se les hace un plan de formación en habilidades en coaching con todos los gerentes. Porque el compromiso de ellos, no es solamente con su área funcional “sino una de las cosas por la cuales los medimos es porque efectivamente cada una de las personas que reportan a él han crecido y es lo que nosotros lo llamamos encontrar el genio dentro de cada persona. Una de las responsabilidades de cada gerente es encontrar el genio dentro de cada persona” (Bernal, 2009b); el tercer módulo es específicamente de liderazgo, con el cual se quiere que todos los gerentes sean líderes inspiracionales. Todo lo que eso significa no es solamente gerenciar bien una función o a las personas, sino que tienen que ser muy inspirados. Concepto que tiene un impacto positivo en toda la organización, en el sentido del hallazgo y aprovechamiento de casos de oportunidad en todo sentido: en lo personal y en su gente detectar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento, así como la habilidad para detectar oportunidades y amenazas en su entorno de negocios.

Otro de los programas, resultó de la necesidad de incrementar la sensación o la percepción de impacto y participación en la toma de decisiones de los niveles más bajos de la organización. Algunos decían “yo trabajo y trabajo pero la decisión, así yo la sugiera la termina tomando alguien más arriba y eso no me hace sentir bien” (Bernal, 2009c). Se identificaron unos procesos, donde se podrían asegurar la toma de decisiones y se están trabajando sesiones para ubicar los problemas y determinar con la participación de la gente las soluciones y los mejoramientos.

Más allá de este tipo de programas puntuales, Diageo vive en permanente celebración. “Somos una empresa que celebra todo” (Bernal, 2009d). El propósito de Diageo es celebrar toda la vida, todos los días. Se mantiene una cultura de celebración de logros y de reconocimiento, en la cual se incentivan algunos equipos en particular. Se creó el programa del “empleado del cubo”, el “manager de cada trimestre” y hay otra serie de programas asociados al impacto de esos resultados de la encuesta de valores que se realiza todos los años.

Desde el punto de vista de gestión humana (GH) como vehículo importante para la administración del ambiente laboral, se maneja el concepto de “aliado estratégico” y no como un simple proceso administrativo de apoyo a los procesos core de la empresa. Algunos procesos de GH se han entregado en outsourcing, por ejemplo el manejo de nómina, el de reclutamiento, de capacitación, la administración de bases de datos de empleados y análisis de compensaciones. Otros tantos los maneja un centro de servicios compartidos de Diageo que funciona fuera de Colombia, uno que está en Europa para toda el área de Europa y África y un segundo que funciona solamente para estados unidos y Canadá y toda Latinoamérica. Hoy en día, Diageo Colombia está en ese proceso de migración para asegurar que las personas que están en cada uno de los mercados y países pueda enfocarse y dedicarse a agregar valor misional y no a administrar estos procesos transaccionales, que aunque también agregan mucho valor, están asignados a un grupo de personas especializadas.

En este sentido hay dos razones por las cuales la empresa participa en la clasificación y enfoque del Great Place to Work. La primera, porque las dimensiones que se miden son de alguna manera muy coincidentes o similares con el enfoque de valores que se manejan en Diageo y esto permite hacer una comparación con otras empresas, aun de diferentes sectores. La segunda, tiene que ver con el plan de evaluación de la gerencia de recursos humanos. Estar en las mejores empresas para trabajar en Colombia, significa que existe un alto compromiso medido por un tercero, en este caso el instituto GPTW, que es una organización reconocida en el ámbito internacional. Sus evaluaciones están diciendo que tanta mejorías se están realizando y el *ranking* o el lugar que está ocupando cada empresa en cada país y en el mundo. En otras palabras, “la intención no es solamente participar para tener un numero de *ranking*. Porque es difícil realizar el análisis, por la volatilidad que la misma encuesta tiene porque en un año participan unas empresas y otros años de pronto no participan

Además, porque hay empresas que pueden tener impactos muy positivos o muy negativos en sus resultados” (Bernal, 2009e).

De hecho el buen ambiente laboral incide efectivamente en los resultados de Diageo. En la encuesta que se realiza de manera anual, hay un indicador estadístico, que se denomina “el súper compromiso”, que consiste en un grupo de preguntas que miden respuestas puntuales. Por ej.: “En este momento estoy buscando irme de Diageo, Si o No”. “Yo recomendaría a Diageo como un estupendo lugar para trabajar, Si o No”. Los resultados de su análisis muestran una tendencia con la que se mide el nivel de compromiso con la compañía. El índice de correlación estadístico del compromiso con los resultados financieros de los mercados, ha sido cerca de uno, mostrando una correlación muy alta. “Entonces sin duda estamos convencidos que tiene un impacto positivo. Es el dilema de la típica asociación, en que uno no sabe que es primero, si el huevo o la gallina. Si uno entra a una organización que está atravesando por un buen momento comercial y está generando toda la utilidad, que está cumpliendo su plan y excediéndolo. Esta fuerza empieza a generar un momento y un grado de energía en la organización que redundan en buenos resultados. Es como un círculo virtuoso en donde cualquiera de las dos, arrastra a la otra” (Bernal, 2009f).

7.6 LABORATORIOS WYETH INC.

7.6.1 Antecedentes

Wyeth es una de las compañías farmacéuticas más grandes del mundo. Su sede principal se encuentra en Madison, Nueva Jersey. Tiene presencia en casi 100 países y llega a Colombia en 1953, iniciando su producción en la ciudad de Cali con la colaboración de Home Products.

Años después se traslada a Bogotá, en donde se inaugura la primera planta de leches, lo que constituyó su primera línea farmacéutica. El aporte más importante de esta línea fue la leche para bebés S-26.

En los años 70's Laboratorios Wyeth compra los laboratorios Ayerts Hormona y para los años 90's inicia la venta de productos hospitalarios además de lanzar productos en el mercado de los antidepresivos. También lanza un producto para el tratamiento de la artritis reumatoidea y un innovador

anticonceptivo que tiene la carga hormonal más baja del mercado. Wyeth Colombia junto con Wyeth Alemania son reconocidas como las filiales de mejor desempeño en la línea de salud femenina a nivel mundial. (Laboratorios Wyeth, 2008a)

Para el año 2000, reorganiza su actividad en Colombia, consolidando las operaciones de manufactura de medicamentos fuera de Colombia, afianzando así su estructura de comercialización y distribución. Para esto se consolidó la División de Operaciones Técnicas y Suministro de Productos (TO&PS de Wyeth) con el objetivo de garantizar el abastecimiento y distribución de los productos. (Laboratorios Wyeth, 2008b).

Para el mes de enero de 2009 Pfizer anuncia la compra de Wyeth y en el mes de octubre 2009, cierra el acuerdo por 68.000 millones de dólares. Esta adquisición consolida a Pfizer como el fabricante de fármacos más grande del mundo en cuanto a ingresos. (Diario El Universal, 2009).

Wyeth tiene tres líneas de negocios en Colombia:

- Wyeth Pharmaceuticals: línea de medicamentos recetados. Sus productos son: salud femenina, medicamentos para enfermedades relacionadas con el sistema nervioso central, dolor e inflamación, oncología, hemofilia, productos anti-infecciosos, vacunas y nutricionales.
- Wyeth Consumer healthcare: línea de medicamentos sin prescripción médica como por ejemplo vitaminas y productos nutricionales. Sus productos son: Advil, Alarvet, Centrum, Chap stik, Dimetap, Robitusin.
- Fort Doge Animal Health: línea de salud animal. Los productos que se ofrecen son de prescripción y de venta libre para animales domésticos, animales de compañía, equinos, porcinos e industrias de ave de corral. Sus productos son: Cydectin Pour On, Quest Gel, EtoGesis Tablets, Proheart Injection, Fel-O- Vax FIV, West Nile Virus.

La Misión de esta empresa es: “Proporcionar al mundo productos farmacéuticos y para el cuidado de la salud, que mejoran la vida y proporcionan un valor destacado a nuestros clientes y accionistas” y la Visión: “Mostrar un camino hacia un mundo más sano. Al llevar esta visión a todos los niveles de nuestra organización seremos conocidos por nuestros empleados, clientes y accionistas como la mayor compañía farmacéutica del mundo, lo que será valioso para todos”. (Wyeth, 2008c).

Los Valores Corporativos (Wyeth, 2008d) son:

“Calidad: estamos comprometidos con la excelencia, en los resultados que alcanzamos y en como lo logramos. Las conductas y comportamientos que manifiestan el valor de la calidad:

- Has bien tu trabajo, todas las veces.
- Concéntrate en lo que es importante.
- Esfuérzate por la mejora continua.
- Piensa estratégicamente y ejecuta impecablemente.

Integridad: hacemos lo que es correcto para nuestros clientes, nuestras comunidades, nuestros accionistas y nosotros mismos. Las conductas y comportamientos que manifiestan el valor de la integridad:

- Responsabilízate de tus acciones.
- Dale seguimiento a tus compromisos.
- Comunícate en forma abierta, honesta y auténtica.

Respeto por las personas: promovemos una cultura diferente y un ambiente de mutuo respeto por nuestros empleados, clientes y oportunidades. Las conductas y comportamientos que manifiestan el valor de respeto por las personas son:

- Trata a los demás con dignidad y respeto.
- Acepta y estimula las nuevas ideas.
- Cultiva los talentos individuales.
- Recompensa las contribuciones.
- Celebra los logros.

Liderazgo: valoramos las personas a cualquier nivel que motiven y guíen con su ejemplo, orgullosas de lo que hacen e inspiren a otros a hacer lo mismo. Las conductas y comportamiento que manifiestan el valor del liderazgo son:

- Sé un modelo a seguir.
- Enfoca tu trabajo con pasión y convicción.
- Obtén lo mejor de las personas.
- Anticípate al cambio.
- Demuestra iniciativa personal.
- Promueve el pensamiento creativo.

Colaboración: valoramos el trabajo en equipo –trabajando juntos alcanzaremos metas comunes que son la base de nuestro éxito-. Las conductas y comportamiento que manifiestan el valor de la colaboración son:

- Exige el trabajo en equipo.
- Se flexible y muestra interés.
- Piensa y trabaja cruzando fronteras.
- Comparte libremente información.
- Busca información y escucha”.

Según Leonardo Charry, director de recursos humanos de Laboratorios Wyeth en Colombia en noviembre de 2009, la empresa contaba con un total de 600 empleados, de los cuales, 215 estaban asignados a la línea Wyeth Pharmaceuticals, que es la que participa en el análisis de GPTW: 190 trabajadores directos y 25 contratados por medio de una empresa temporal.

7.6.2 Mejores prácticas en Laboratorios Wyeth Inc.

Antes de que llegara GPTW a Colombia, Wyeth ya tenía la idea de trabajar en el desarrollo del pensamiento estratégico dentro de la organización. Inicialmente trabajó con varios consultores quienes condujeron el proceso a la implementación del modelo de Kaplan y Norton y es allí donde se habla de la implementación del Balanced Scorecard. Todo este proceso buscaba lograr cambiar la forma de pensar de la organización para hacer negocios.

Como se sabe, la base del modelo de Kaplan y Norton es la Gestión de activos intangibles relacionada con cultura empresarial, competencias y gestión del conocimiento entre otros. Este es el puente para comenzar a trabajar con el enfoque del GPTW (Charry, 2009a).

Como se menciono anteriormente, Wyeth ha participado solo con la línea Wyeth Pharmaceuticals en el proceso realizado por GPTW. El primer año en que participo fue en el 2006. En esta ocasión ocupo el puesto 25 en la lista de “Las Mejores Empresas Para Trabajar en Colombia”. Para el año 2007 y 2008 ocupó los puestos 16 y 18 respectivamente.

Las razones que llevaron a Laboratorios Wyeth a participar en este proceso, fueron muy concretas:

- Este proceso de mejoramiento de ambiente laboral acompaña el desarrollo de la dirección estratégica de la compañía.
- Al ser GPTW una organización internacional, da la oportunidad a las compañías que se postulan de manejar referentes internacionales de medición de la gestión del recurso humano.
- Es una muy buena oportunidad de atraer los mejores talentos. Una respuesta muy común del porque postularse a un puesto en Wyeth, es el saber que están calificados como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia.
- Branding (Creación de marca) y Responsabilidad Social. La creación de una imagen en el contexto empresarial Colombiano trae consigo beneficios que son palpables a mediano y largo plazo en términos de reconocimiento y reputación. Para una empresa, estar en la lista de “Las Mejores Empresas para Trabajar en Colombia”, es sinónimo de hacer las cosas bien. Esto atrae clientes, proveedores y empleados deseosos de ser parte de Wyeth.

Con esas razones en mente, la gerencia de recursos humanos de Wyeth se encaminó a trabajar en la Gestión de Activos Intangibles. Es allí como surge el propósito de trabajar en el desarrollo de una cultura estratégica y en la gestión del clima organizacional. (Charry, 2009b)

Dentro de las prácticas que se han implementado dirigidas a la gestión de activos intangibles, están:

- Concientizar a los empleados con respecto a lo sensible de la actividad que desarrolla Wyeth y comunicar los logros obtenidos por la organización para cultivar el sentimiento de orgullo en los empleados.
- Desarrollo de actividades dirigidas al bienestar del trabajador. Ejemplo de ello es una campaña llamada “Wyeth está pensando en ti”, que funciona a través de un comité que crea espacios para “conquistar” al empleado. Detalles tan sencillos como conseguir un descansa pies especial para mujeres embarazadas y lograr con ello un lugar más confortable haciendo sentir, que el empleado es importante para la organización.

- Acompañar el proceso de direccionamiento estratégico con comunicación asertiva. La estrategia es la misma para toda la empresa, todo el mundo sabe para donde va, cuales son los objetivos y las estrategias.
- Con base al mapa estratégico de la compañía se realiza el mapa específico de cada área. Los objetivos se trazan en reuniones, en donde se dan instructivos claros de cómo lograrlos. Para realizar su seguimiento, se tiene un programa que va señalando cuanto falta para cumplir lo propuesto y se premian:
 - o Los logros.
 - o A la Gente que desde las posiciones de no venta, impacta favorablemente el desarrollo del negocio.
 - o La vivencia en el día a día de los valores.
- Imparcialidad reflejada en darle a conocer a la gente las políticas de la compañía. Eso se refiere a que las condiciones de negociación, (descuentos, plazos en pagos, etc.) sean iguales para todos los proveedores y clientes. Además de políticas para el manejo de las personas, haciendo que las consultas y los procedimientos se dirijan a las personas responsables de estas acciones.
- Actividades sociales: celebraciones en días especiales (amor y amistad, halloween, actividades de fin de año).
- Bajo el modelo de GPTW, se tiene precisado que si se trabaja en las tres primeras variables del modelo (credibilidad, respeto, imparcialidad), se gestiona y se genera mayor confianza en los trabajadores. Como consecuencia de los actos encaminados a esas tres primeras variables, se refleja un comportamiento más cortés entre las personas de la organización y el sentimiento de orgullo de trabajar en la empresa, aumenta.
- En los primeros años de implementado el modelo de GPTW, Wyeth trabajó como estipulaba la teoría de la organización, haciendo énfasis en tres las primeras dimensiones. Pero con el paso de los años se han dado cuenta que gestionando las dos últimas variables (camaradería y Orgullo) el impacto es mucho más favorable en las tres primeras dimensiones. Para Leonardo Charry (2009c), lo estipulado por GPTW no es una condición del modelo, sino que se ajusta al entorno de las empresas que participan en esta lista.

- Para Wyeth es importante comunicar los logros obtenidos, como es una empresa que trabaja en un medio tan sensible como la salud, es importante informar a los empleados lo sensible de la actividad que se desarrollan en la empresa, así toda carta de felicitaciones recibida por parte de cualquier empresa o ente gubernamental, los directivos del laboratorio lo comunican a todos los empleados, haciéndolos parte del logro. (Charry, 2009d). Lo más importante en todo el proceso que ha tenido Wyeth, es la integración que se ha logrado al interior de la organización, ya que en este proceso han tenido que trabajar todos los empleados.
- La participación de los líderes en todo el momento del proyecto ha sido clave, ya que se necesitaba un ejemplo para que todos los niveles de la organización contribuyesen a este cambio organizacional. Además, es importante mencionar el nivel de rotación de los empleados, que este año (2009) estuvo en 5% anual, en comparación de hace 5 años que estaba por encima del 10%.
- Como otro resultado de este proceso, también se ha mejorado el *branding*, que se mide por la cantidad de solicitudes de empleo que llega anualmente. La gente trabaja con más confianza, no le da miedo hablar porque siente que son tenidos en cuenta y que sus opiniones importan.

CAPÍTULO 8

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO EN LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA

8.1 ASPECTOS PRELIMINARES

En este trabajo doctoral se consideran dos tipos de indicadores para evaluar el desempeño organizacional de las empresas analizadas para poder hacer una inferencia con respecto al ambiente laboral: para las 31 empresas seleccionadas de acuerdo con la muestra estadística descrita en la primera parte en el capítulo II de esta tesis, se analizan dos indicadores para evaluar el desempeño financiero de cada empresa vs el sector donde se desarrolla su actividad económica, teniendo en cuenta los manejados para medir la competitividad de los sectores económicos por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) (<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>) y para las cinco empresas cuya casa matriz en Colombia están ubicadas en Bogotá²⁶² y que autorizaron la utilización de la información entregada, se analizaron los indicadores específicos por dimensiones y variables para evaluar el desempeño en el manejo del ambiente laboral (IAL o indicador de ambiente laboral), descritos en el capítulo cuatro de este trabajo.

Con respecto al primer tipo de indicadores, los financieros-económicos, existen tres grandes tipos de normas para hacer la evaluación del desempeño en las empresas (Jáuregui, 2001):

Normas de efectividad: son las que miden el desempeño general de las ventas y sus tendencias según la segmentación de la compañía.

Normas de eficiencia: son las relacionadas con los costos relativos y normas de efectividad-eficiencia. Son las que mezclan el desempeño de ventas contra el desempeño de los costos para generar indicadores que se relacionan con las utilidades de la empresa.

Para evidenciar el desempeño financiero–económico de las empresas analizadas, se trabajó con el tercer tipo de normas y dentro de este concepto se ubicaron los estados financieros de las 31 empresas seleccionadas como las mejores para trabajar en Colombia según el enfoque de Great Place To Work – GPTW-, para el periodo 2003²⁶³-2009, teniendo en cuenta dos indicadores de rentabilidad: retorno de los activos y margen neto (punto 7.3

²⁶² Se seleccionó Bogotá D.C. capital de la República de Colombia, 1) Cerca del 70% de la economía del país se concentra en esta ciudad y 2) El autor de esta tesis tiene su base de domicilio.

²⁶³ Año en que comienza el GPTW en Colombia.

de esta tesis) que evidencian la competitividad empresarial, como se dijo anteriormente manejados por el DNP²⁶⁴ con la información obtenida en la base de datos de la Superintendencia de Sociedades²⁶⁵ para las actividades económicas teniendo en cuenta la clasificación industrial internacional uniforme CIIU²⁶⁶ de estas empresas.

El centro de este análisis es comparar los resultados de los indicadores seleccionados de cada una de las 31 mejores empresas para trabajar en Colombia seleccionadas vs el comportamiento financiero-económico de los mismos indicadores en el sector respectivo donde se encuentra cada empresa.

Para este trabajo se asume, que esta comparación nos evidencia que tanto está mejor, igual o peor cada empresa vs su sector (empresas competidoras actualmente y potencialmente) en su desempeño financiero-económico, lo que estaría evidenciando de manera relativa la incidencia del ambiente laboral en este desempeño. O sea, las empresas que sobresalen en estos indicadores a los del sector, están siendo beneficiadas de manera positiva por el hecho de estar ranqueadas como mejores empresas para trabajar según su ambiente laboral.

Adicionalmente, se logró obtener los IAL (indicador de ambiente laboral) entre el 2006²⁶⁷ al 2009, de cinco empresas (Movistar, Roche, Wyeth, Microsoft y Kimberly), que permitieron evidenciar la relación entre las dimensiones y variables que se manejan en ambiente laboral a la luz del enfoque del GPTW Institute y analizar cinco de las hipótesis planteadas según lo explicado en el capítulo I punto 1.3.

²⁶⁴ <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/Competitividad/Estad%c3%adsticas/tabid/234/Default.aspx>. Supersociedades. Cálculos DNP. Recuperado en abril de 2010.

²⁶⁵ <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

²⁶⁶ “La CIIU es una clasificación uniforme de las actividades económicas por procesos productivos. Su objetivo principal es proporcionar un conjunto de categorías de actividades que se pueda utilizar al elaborar estadísticas sobre ellas...”. En: <http://www.gerencie.com/codigos-ciiu.html>. “Es una clasificación de actividades económicas por procesos productivos que clasifica unidades estadísticas con base en su actividad económica principal. La CIIU Rev. 3 A.C. resulta de un proceso de adaptación de la clasificación internacional uniforme (CIIU Rev.3), que la Comisión Estadística de las Naciones Unidas, en 1989, propuso. Su conformación corresponde a lo recomendado por la Comisión, quien señala a las normas internacionales como guía de apoyo a los esfuerzos de cada país” EN: http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=364&id=162&option=com_content§ionid=39&task=category.

²⁶⁷ Año en que GPTW comienza a trabajar con los IAL.

8.2 CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PARA EL ESTUDIO

Se describen en este espacio de reflexión (Tabla 8.1) cuatro aspectos fundamentales de la muestra de empresas centrales de este estudio: la actividad económica, basado como se dijo anteriormente en el Código Industrial Internacional Uniforme (CIIU); la ciudad en donde opera la sede central en Colombia; el número de trabajadores (en el año del último ranqueo en GPTW) y el origen de la propiedad de cada empresa.

Tabla 8.1 Descripción de las Great Place To Work Colombia 2003-2009 (Muestra)

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	ACTIVIDAD ECONÓMICA (SECTORES) Y CIIU	CIUDAD	No. TRAB.	PROPIEDAD
1	MOVISTAR	Otros servicios de telecomunicaciones: telefonía móvil (i6425)	BOGOTA D.C.	2.063 (2009)	PRIVADA ESPAÑA
2	ROCHE	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (g5135)	BOGOTA D.C.	452 (2009)	PRIVADA SUIZA
3	KIMBERLY	Fabricación de papel, cartón y productos de papel y cartón (d2101, 2102, 2109)	BOGOTA D.C.	3.386 (2009)	PRIVADA USA
4	CADBURY	Elaboración de productos alimenticios y de bebidas (d1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	CALI -VALLE	1.239 (2008)	PRIVADA USA
5	MICROSOFT	Consultores en programas de informática y suministro de programas de informática (k7220)	BOGOTA D.C.	195 (2009)	PRIVADA USA
6	BELCORP	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	TOCANCIPA-CUNDINAMARCA	3.072 (2009)	PRIVADA USA
7	SURAME-RICANA	Otros tipos de intermediación financiera ncp (j6599)	MEDELLIN-ANTIOQUIA	2.441 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
8	QUALA	Elaboración de otros productos alimenticios ncp (d1589)	BOGOTA D.C.	3.576 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA

**Tabla 8.1 Descripción de las Great Place To Work Colombia 2003-2009
(Muestra) (Continuación)**

9	WAYUU	Agrícola con predominio exportador (a0112)	GUASCACUNDINAMARCA	311 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
10	PETROBRAS	Extracción de petróleo crudo y de gas natural (c1110)	BOGOTA D.C.	563 (2007)	PRIVADA BRASILEIRA
11	A. ÉXITO	Comercio al por menor, en establecimientos no especializados, con surtido compuesto principalmente de viveres en general, bebidas y tabaco (g5211)	MEDELLIN-ANTIOQUIA	40.000 (2006)	PRIVADA FRANCESA
12	EL CONDOR	Construcción y adecuación de obras civiles y de obras de construcción (f 4512, 4530, 4541, 4542, 4543, 4549 a 4560)	MEDELLIN-ANTIOQUIA	828 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
13	SOFASA	Fabricación de vehículos automotores y sus motores (d3410)	CHIA-CUNDINAMARCA	1.524 (2006)	PRIVADA FRANCO COLOMBIANA
14	JANSSEN	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (g5135)	BOGOTA D.C.	109 (2009)	PRIVADA USA
15	YANBAL	Fabr. De jabones y detergentes, preparados para limpiar y pulir; perfumes y preparados de tocador (d2424)	FACATATIVA-CUNDINAMARCA	1.280 (2009)	PRIVADA USA
16	R & H	Fabricación de otros productos químicos ncp (d2429)	SOLEDAD - ATLANTICO	59 (2006)	PRIVADA USA
17	Mc DONALDS	Expendio de alimentos preparados en el sitio de venta (d5521, 5523, 5529)	BOGOTA D.C.	2.472 (2009)	PRIVADA USA
18	DIAGEO	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (g5127)	BOGOTA D.C.	91 (2008)	PRIVADA INGLESA
19	INTERBOLSA	Otras actividades relacionadas con el mercado de valores (g6714)	MEDELLIN-ANTIOQUIA	480 (2006)	PRIVADA COLOMBIANA
20	NESTLE P.C.	Elaboración de alimentos preparados para animales (d1543)	BOGOTA D.C.	138 (2009)	PRIVADA SUIZA
21	WYETH	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (g5135)	BOGOTA D.C.	357 (2008)	PRIVADA USA
22	GOODYEAR	Fabricación de llantas y neumáticos de caucho (d2511)	YUMBO-VALLE	760 (2006)	PRIVADA USA

Tabla 8.1 Descripción de las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 (Muestra) (Continuación)

23	DOW	Fabricación de plásticos en formas primarias (d2413)	BOGOTA D.C.	260 (2008)	PRIVADA USA
24	ASTRA-ZENECA	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (g5135)	BOGOTA D.C.	217 (2009)	PRIVADA INGLESA Y SUECA
25	NOVARTIS	Comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (g5135)	BOGOTA D.C.	506 (2004)	PRIVADA SUIZA
26	HP	Comercio al por mayor de maquinaria para oficina, contabilidad e informática (g5163)	BOGOTA D.C.	702 (2008)	PRIVADA USA
27	PROMIGAS	Transporte por tuberías (i5060)	BARRAN-QUILLA-ATLANTICO	403 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
28	BAT	Comercio al por mayor de bebidas y productos del tabaco (g5127)	BOGOTA D.C.	304 (2004)	PRIVADA INGLATERRA
29	BASF	Comercio al por mayor de productos químicos: básicos, plásticos y caucho en formas primarias y de uso agropecuario (g5153)	BOGOTA D.C.	113 (2004)	PRIVADA USA
30	DORIA	Elaboración de macarrones, fideos, alcuizcuz y productos farináceos similares (d1552)	MOSQUERA-CUNDINA-MARCA	808 (2009)	PRIVADA COLOMBIANA
31	DIRECTV	Otros servicios de telecomunicaciones: televisión por cable (i6425)	BOGOTA D.C.	547 (2009)	PRIVADA USA

Fuente. Elaboración propia de <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009)

Haciendo el desglose de los anteriores aspectos de las empresas participantes se podría afirmar que:

- Por tipo de actividad económica (Tablas 8.2 y 8.3 y Figura 8.1) cinco de las empresas pertenecen a la actividad económica de comercio al por mayor de productos farmacéuticos, medicinales, cosméticos y de tocador (Roche, Janssen, Wyeth, Astrazeneca y Novartis), dos a fabricación de jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir; y perfumes y preparados de tocador (Belcorp y Yanbal), dos a comercio al por mayor de bebidas y productos de tabaco (Diageo y BAT) y el resto de compañías a diversas actividades económicas tal como se aprecia en los cuadros y gráfica citados.

Tabla 8.2 Descripción de las Great Place To Work Colombia 2003-2009 por actividad económica

No.	ACTIVIDAD ECONÓMICA (SECTORES)	No.
1	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMÉTICOS Y DE TOCADOR (G5135)	5
2	FABR. DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR (D2424)	2
3	COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y PRODUCTOS DEL TABACO (G5127)	2
4	OTROS TIPOS DE INTERMEDIACION FINANCIERA ncp (J6599)	1
5	CONSULTORES EN PROGRAMAS DE INFORMATICA Y SUMINISTRO DE PROGRAMAS DE INFORMÁTICA (K7210- K7220)	1
6	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES: TELEFONÍA MOVIL (I6425)	1
7	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES: TELEVISION POR CABLE (I6425)	1
8	FABRICACIÓN DE LLANTAS Y NEUMÁTICOS DE CAUCHO (D2511)	1
9	AGRÍCOLA CON PREDOMINIO EXPORTADOR (A0112)	1
10	FABRICACIÓN DE OTROS PRODUCTOS QUÍMICOS NCP (D2429)	1
11	OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL MERCADO DE VALORES (G6714)	1
12	OTRAS INDUSTRIAS MANUFACTURERAS (D3699) y PRODUCTOS ALIMENTICIOS (D1521, D1530, D1589)	1
13	COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA PARA OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA (G5163)	1
14	TRANSPORTE POR TUBERIAS (I5060)	1
15	CONSTRUCCION Y ADECUACION DE OBRAS CIVILES Y DE CONSTRUCCION (F 4512, 4530, F4541, F4542, F4543 Y F4549 A F4560)	1
16	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS BÁSICOS, PLÁSTICOS Y CAUCHO EN FORMAS PRIMARIAS Y PRODUCTOS QUIMICOS DE USO AGROPECUARIO (G5153)	1
17	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE DE ALIMENTOS (VIVERES EN GENERAL), BEBIDAS Y TABACO (G5211)	1
18	FABRICACIÓN DE PAPEL, CARTON Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTON (D2101, 2102, 2109)	1
19	ELABORACIÓN DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES (D1543)	1
20	ELABORACIÓN DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES (D1552)	1
21	ELABORACIÓN DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS (D1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	1
22	EXPENDIO DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL SITIO DE VENTA (D5521, 5523, 5529)	1
23	EXTRACCIÓN DE PETRÓLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL (C1110)	1
24	FABRICACIÓN DE PLÁSTICOS EN FORMAS PRIMARIAS (D2413)	1
25	FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES (D3410)	1
TOTALES POR ACTIVIDAD ECONÓMICA		31

Fuente. Elaboración propia de base de datos de Supersociedades en <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

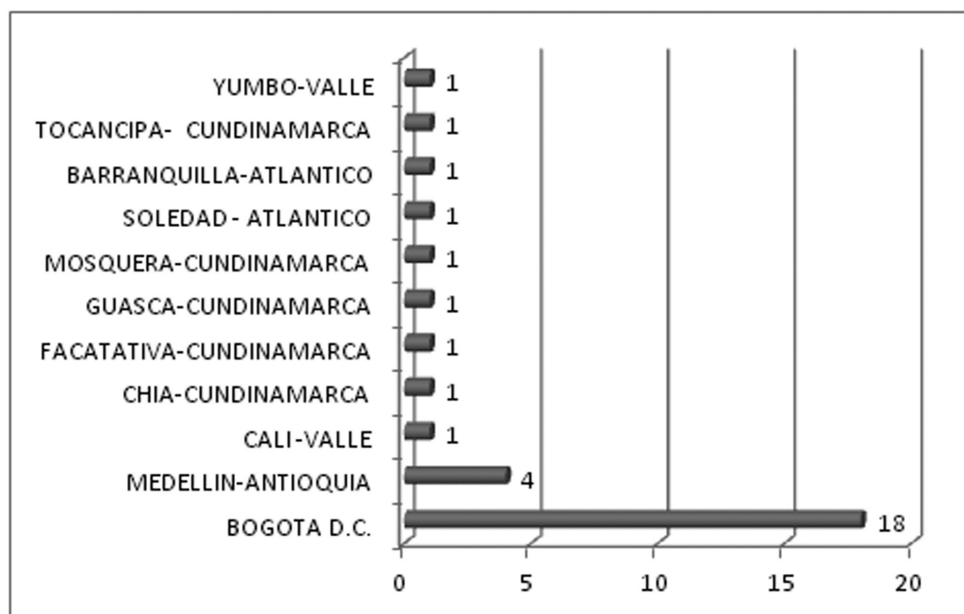
- La sede principal de las empresas están situadas en las siguientes ciudades en Colombia: El 58% (18) de las empresas en Bogotá D.C. (capital de Colombia), el 13% (4) en Medellín departamento de Antioquia y el resto 29% (9) de empresas en varias ciudades Colombianas (Tabla 8.3 y Figura 8.2).

Tabla 8.3 Descripción de las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 por ciudad

CIUDADES	No.	%
BOGOTÁ D.C.	18	58
MEDELLÍN-ANTIOQUIA	4	13
CALI -VALLE	1	3
CHÍA-CUNDINAMARCA	1	3
FACATATIVÁ-CUNDINAMARCA	1	3
GUASCA-CUNDINAMARCA	1	3
MOSQUERA-CUNDINAMARCA	1	3
SOLEDAD - ATLÁNTICO	1	3
BARRANQUILLA-ATLÁNTICO	1	3
TOCANCIPÁ- CUNDINAMARCA	1	3
YUMBO-VALLE	1	3
TOTAL	31	100

Fuente. Elaboración propia de <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009)

Figura 8.2 Descripción de las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 por ciudad



Fuente. Elaboración propia de <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009)

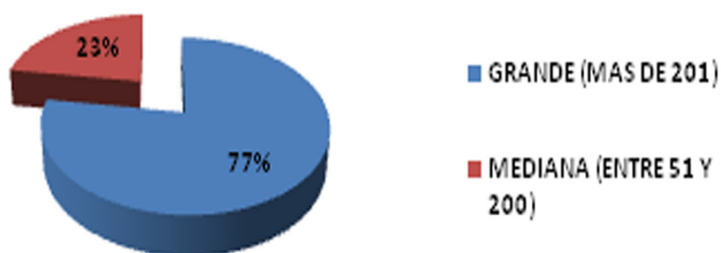
- Por número de trabajadores el 77 % (24) de las empresas son grandes (con más de 201 trabajadores) y el 23 % (7) medianas (entre 51 a 200 trabajadores) (Tabla 8.4 y Figura 8.3).

Tabla 8.4 Tamaño de las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 (Muestra) por número de trabajadores

NUMERO DE EMPRESAS POR TAMAÑO SEGUN NUMERO DE TRABAJADORES	No.	%
GRANDE (MAS DE 201)	24	77
MEDIANA (ENTRE 51 Y 200)	7	23
TOTAL	31	100

Fuente. Elaboración propia de la ley 905 de 2004

Figura 8.3 Tamaño de las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 (Muestra) por número de trabajadores



Fuente. Elaboración propia de la ley 905 de 2004²⁶⁹

- Por tipo de propiedad, el 87% (27) de las empresas son de carácter privado extranjeras y el 13 % (4) de carácter privado colombianas (Tabla 8.5 y Figura 8.4).

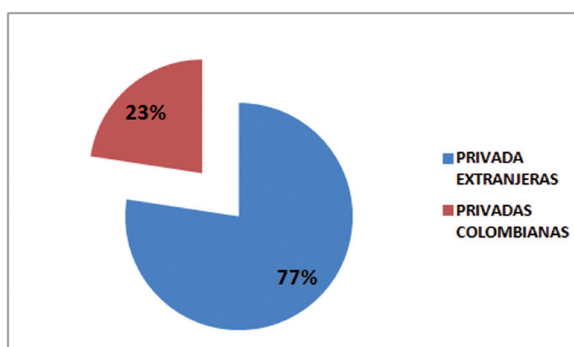
Tabla 8.5 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 (Muestra) por tipo de propiedad

POR TIPO DE PROPIEDAD	No.	%
PRIVADA EXTRANJERAS	24	77
PRIVADA COLOMBIANA	7	23
TOTALES	31	100

Fuente. Elaboración propia

²⁶⁹ Ley colombiana que clasifica las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas para Colombia.

Figura 8.4 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 (Muestra) por tipo de propiedad



Fuente. Elaboración propia

8.3 ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS EN ESTUDIO

Para medir el desempeño financiero de las empresas analizadas se seleccionaron los siguientes indicadores como se dijo anteriormente, de acuerdo con lo manejado por el DNP (Tabla 8.6):

Tabla 8.6 Indicadores de desempeño financiero seleccionados para el estudio

TIPOS DE INDICADORES	NOMBRE DEL INDICADOR	FORMULACIÓN	DEFINICIÓN
INDICADORES DE RENTABILIDAD: "Existen básicamente dos tipos de rentabilidad, la económica y la financiera. La primera, también se le llama rendimiento sobre la inversión y permite determinar una eficiencia global de generación de utilidades con respecto a los activos totales. Por su parte, la rentabilidad financiera, también denominada rendimiento sobre el capital, indica el poder productivo sobre el valor contable de la inversión de los accionistas. Aunque ambos índices son importantes, al inversionista ha de interesarle más la rentabilidad financiera, ya que para el cálculo de la rentabilidad económica, se toma en cuenta el activo total en operación, incluyendo el activo financiado por terceros, a diferencia del índice de rentabilidad financiera que sólo considera los recursos invertidos por los propietarios".	RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS (RDP) o RETURN ON ASSETS (ROA)	UTILIDAD OPERACIONAL/TOTAL DE ACTIVOS	La utilidad operacional es el resultado de restarle los costos de ventas y prestación de servicios y gastos operacionales de administración y de ventas, a las ventas netas o ingresos operacionales. "Mide la rentabilidad obtenida sobre la inversión total en un periodo determinado. Este indicador permite evaluar la actividad de la empresa como un todo, ya que considera la totalidad de los capitales invertidos".
	MARGEN NETO (MN) o RENTABILIDAD NETA (RN)	UTILIDAD NETA/INGRESOS OPERACIONALES	La utilidad o pérdida neta es= utilidad operacional + ingresos no operacionales - gastos no operacionales = utilidad neta antes de impuestos - ajustes por inflación-impuestos de renta y complementarios. "Relaciona las utilidades netas con los ingresos operacionales. Se define como todas las fuentes de ingresos menos el costo de

<p>Para este estudio se han seleccionado dos que maneja el Departamento Nacional de Planeación (DNP) para medir la competitividad y por ende el desempeño de las empresas Colombianas o que funcionan en territorio Colombiano: Rentabilidad de los activos o Return on assets y Margen neto o rentabilidad neta.</p>			<p>el costo de los fondos y gastos operativos. Da una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias”. Este indicador mide la tasa de beneficio neto de la empresa y representa un margen de explotación. Un margen neto positivo señala que la institución está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir los costos y gastos. “Se define como todas las fuentes de ingresos menos el costo de los fondos y gastos operativos. Da una imagen de cuán bien está cubriendo la institución sus costos de fondos y gastos operativos con sus ganancias”. “Este indicador mide la tasa de beneficio neto de la empresa y representa un margen de explotación. Un margen neto positivo señala que la institución está generando ingresos suficientes de sus activos para cubrir los costos y gastos”.</p>
--	--	--	--

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁰.

A continuación se profundiza en el análisis del desempeño financiero económico en cada una de las 31 empresas seleccionadas en relación con el *ranking* en el *GPTW* y el desempeño del sector económico al que pertenece, para tener una base de comparación y referenciación objetiva de estas mejores empresas para trabajar a la luz de ambiente laboral (enfoque del *GPTW*) y las otras del mismo sector que no están *rankeadas* en este movimiento, pero que directa o indirectamente son similares o competidores actuales o potenciales.

²⁷⁰ Basado en las siguientes fuentes: 1) <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word;> <http://www.slideshare.net/anmacaos/definiciones-indicadores-financieros>; 2) <http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm25/07/20103> 3) http://www.degerencia.com/articulo /liquidez_factores_determinantes_en_la_prestacion_de_servicios_de_tecnologia, 4) <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Comercio-industriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx> , 5) <http://knol.google.com/k/indicadores-de-endeudamiento#> y 6) http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci_arttext

Lo que podría denotar este análisis comparativo es: ¿si las empresas son las mejores para trabajar desde el punto de vista de ambiente laboral, son las mejores en el desempeño financiero? Respuesta que evidenciaría o no la primera hipótesis de esta tesis: “El buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño de las organizaciones”. La afirmación anterior contiene la presunción que aquella empresa que más ha participado en el *ranking* de GPTW, debería tener los mejores resultados en ROA y MN frente al sector en que se mueve.

8.3.1 Las GPTW por *ranking*

En la Tabla 8.7 se observa la relación de los puestos obtenidos entre el año 2003 al 2009 de las 31 empresas.

Se procedió a ubicar los puestos que tuvo cada empresa en los respectivos años en que se rankearon, de acuerdo a la información pública de la Web de *GPTW Institute* Colombia. En el año en que no lo hizo, se asumió el puesto inmediatamente siguiente al último presentado por GPTW en el *ranking*. Es así como Roche en el 2003 no se *rankeo* y se le asignó el número 13, ya que el último *ranking* de ese año fue el 12. El caso de Kimberly Clark, que no se clasificó en 2004, se le asignó el número 16, puesto que el último *ranking* en ese año fue 15. El Cóndor no se clasificó en 2005 y se le asignó el número 21 ya que el último *rankeado* fue el 20. En 2006, Quala no se clasificó y se le asignó el número 26, ya que el último *rankeado* fue el número 25. Cadbury no se clasificó en 2007 y se le asignó el número 28, ya que el último *rankeado* fue el número 27. Petrobras en 2008 y 2009 no se clasificó y se le asignó respectivamente el número 26, puesto que el último *rankeado* en esos años fue el número 25.

De esa manera se hizo con cada empresa, para trabajar el promedio aritmético de los siete años (2003-2009), para que se visualizara rápidamente aquella empresa que estuviera mejor *rankeada* en el total de estos años (Tabla 8.7). Con este criterio, la empresa que tiene el promedio de *rankeo* más cercano a uno en este periodo de tiempo, es la mejor posicionada en ambiente laboral o es la mejor GPTW y por consiguiente debería tener los mejores ROA y MN.

Tabla 8.7 Clasificación promedio *Great Place To Work* Colombia 2003-2009

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS
1	MOVISTAR	7	3	6	11	1	12	4	6,29
2	ROCHE	13	8	2	8	6	6	16	8,43
3	KIMBERLY	13	16	18	2	4	5	2	8,57
4	CADBURY	1	1	4	21	28	4	26	12,14
5	MICROSOFT	13	15	12	13	19	9	6	12,43
6	BELCORP	5	7	9	10	13	26	18	12,57
7	SURAMERICANA	13	16	21	6	2	26	9	13,29
8	QUALA	13	16	10	26	3	26	1	13,57
9	WAYUU	13	16	21	26	5	10	8	14,14
10	PETROBRAS	13	2	8	14	11	26	26	14,29
11	A. ÉXITO	13	5	3	3	28	26	26	14,86
12	EL CONDOR	13	16	21	18	8	15	14	15,00
13	SOFASA	13	16	1	1	28	26	26	15,86
14	JANSSEN	13	16	21	26	28	4	7	16,43
15	YANBAL	13	16	21	20	10	26	12	16,86
16	R & H	13	16	5	4	28	26	26	16,86
17	Mc DONALDS	13	16	16	17	28	18	11	17,00
18	DIAGEO	13	16	20	22	28	2	26	18,14
19	INTERBOLSA	13	16	11	9	28	26	26	18,43
20	NESTLE P.C.	13	16	21	26	15	14	25	18,57
21	WYETH	13	16	21	25	16	18	26	19,29
22	GOODYEAR	13	12	7	24	28	26	26	19,43
23	DOW	13	16	21	26	12	22	26	19,43
24	ASTRAZENECA	13	16	21	26	23	21	24	20,57
25	NOVARTIS	3	14	21	26	28	26	26	20,57
26	HP	13	16	21	26	22	20	26	20,57
27	PROMIGAS	13	16	21	26	28	26	15	20,71
28	BAT	12	9	21	26	28	26	26	21,14
29	BASF	11	10	21	26	28	26	26	21,14
30	DORIA	13	16	21	26	28	26	20	21,43
31	DIRECTV	13	16	21	26	28	24	23	21,57

Fuente. Elaboración propia de <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009)

Se observa entonces, en la anterior tabla 8.7, en orden descendente las mejores empresas para trabajar en Colombia por la clasificación asumida en el *GPTW*, entre el 2003 al 2009 periodo de análisis, liderado por Movistar, Roche y Kimberly y así sucesivamente.

8.3.2 Las GPTW por ranking y ROA por empresa

Se analiza en este aparte la relación entre el ranking (repetición en el ranqueo desde el 2003 y hasta el 2009 y su respectiva posición en el GPTW) de las empresas vs. la rentabilidad operacional de los activos y que tanto sobresalen o no entre ellas, en este indicador de desempeño (Tabla 8.8 y Figura 8.5):

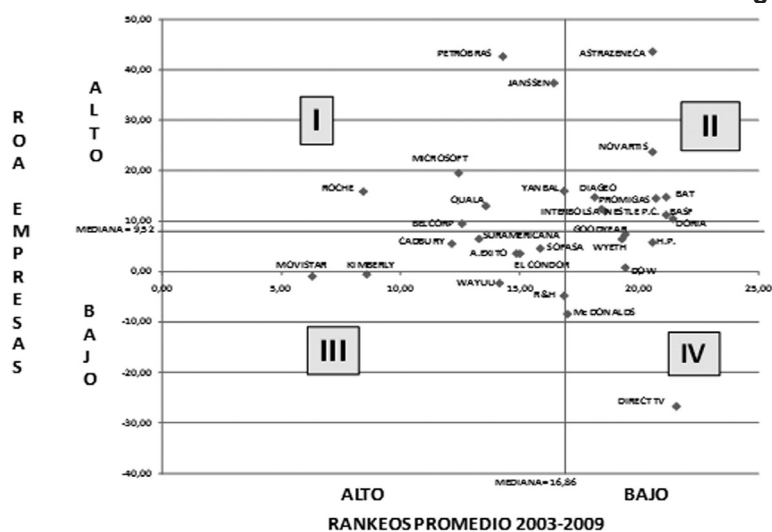
Tabla 8.8 Ranqueo vs ROA Empresas (GREAT PLACE TO WORK COLOMBIA 2003-2009)

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	ROA EMPRESAS
1	MOVISTAR	6,29	-0,92
2	ROCHE	8,43	15,89
3	KIMBERLY	8,57	-0,52
4	CADBURY	12,14	5,53
5	MICROSOFT	12,43	19,54
6	BELCORP	12,57	9,52
7	SURAMERICANA	13,29	6,50
8	QUALA	13,57	13,03
9	WAYUU	14,14	-2,27
10	PETROBRAS	14,29	42,65
11	A. ÉXITO	14,86	3,59
12	EL CONDOR	15,00	3,60
13	SOFASA	15,86	4,60
14	JANSSEN	16,43	37,38
15	YANBAL	16,86	15,99
16	R & H	16,86	-4,77
17	Mc DONALDS	17,00	-8,38
18	DIAGEO	18,14	14,75
19	INTERBOLSA	18,43	12,41
20	NESTLE P.C.	18,57	11,96
21	WYETH	19,29	6,46
22	GOODYEAR	19,43	7,40
23	DOW	19,43	0,80
24	ASTRAZENECA	20,57	43,61
25	NOVARTIS	20,57	23,73
26	HP	20,57	5,80
27	PROMIGAS	20,71	14,53
28	BAT	21,14	14,78
29	BASF	21,14	11,24
30	DORIA	21,43	10,47
31	DIRECTV	21,57	-26,68

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷¹

²⁷¹Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Figura 8.5 Matriz de las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 Ranking vs ROA



Fuente. Elaboración propia

Este diagrama de dispersión describe cuatro cuadrantes que muestran las *GPTW* más exitosas en su ROA:

- Cuadrante I (LAS CAMPEONAS ROA): Empresas que se han rankeado con alta frecuencia y en puestos relevantes en el *GPTW* y sobresalen en ROA frente a las otras *GPTW*.
- Cuadrante II (LAS SOBRESALIENTES ROA): Empresas con baja frecuencia de ranqueo y en puestos relevantes en el *GPTW* y sobresalen en ROA frente a las otras *GPTW*.
- Cuadrante III (LAS NO SOBRESALIENTES ROA): Empresas con alta frecuencia de ranqueo y en puestos relevantes en el *GPTW* y no sobresalen en ROA frente a las otras *GPTW*.
- Cuadrante IV (LAS ESFORZADAS ROA): Empresas con alta frecuencia de ranqueo y en puestos no relevantes en el *GPTW* y no sobresalen en ROA frente a las otras *GPTW*.

Las campeonas ROA en cuadrante I, son en su orden siete empresas: Petrobras, Janssen, Microsoft, Roche, Yanbal, Quala y Belcorp.

Las sobresalientes ROA en cuadrante II, son en su orden nueve empresas: Astrazeneca, Novartis, BAT, Diageo, Promigas, Interbolsa, Nestle P.C., Basf y Doria.

Las no sobresalientes ROA en cuadrante III, son en su orden seis empresas: Goodyear, Wyeth, HP, Dow, Mc Donalds y Direct TV.

Las Esforzadas ROA en cuadrante IV, son en su orden nueve empresas: Suramericana, Cadbury, Sofasa, A. Éxito, El Cóndor, Kimberly, Movistar, Wayuu y R&H.

8.3.3 Las GPTW por ranking, ROA por empresa y sector económico

Uniando los datos de ranqueo, ROA de la empresa y ROA del sector (Tablas 8.9, 8.10 y 8.11 y Figuras 8.6, 8.7 y 8.8) se puede observar la relación directa entre cada uno de los tres indicadores y se podría leer lo siguiente:

Tabla 8.9 Ranqueo vs ROA empresas vs ROA sector (Great Place To Work Colombia 2003-2009)

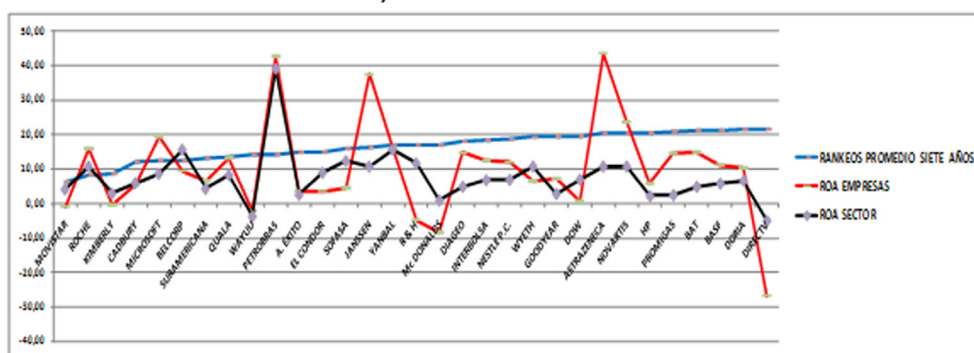
No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	ROA EMPRESAS	ROA SECTOR
1	MOVISTAR	6,29	-0,92	4,18
2	ROCHE	8,43	15,89	10,82
3	KIMBERLY	8,57	-0,52	2,95
4	CADBURY	12,14	5,53	6,02
5	MICROSOFT	12,43	19,54	8,74
6	BELCORP	12,57	9,52	15,66
7	SURAMERICANA	13,29	6,50	4,32
8	QUALA	13,57	13,03	8,36
9	WAYUU	14,14	-2,27	-3,65
10	PETROBRAS	14,29	42,65	38,93
11	A. ÉXITO	14,86	3,59	2,61
12	EL CONDOR	15,00	3,60	9,02
13	SOFASA	15,86	4,60	12,40
14	JANSSEN	16,43	37,38	10,82
15	YANBAL	16,86	15,99	15,66
16	R & H	16,86	-4,77	11,68
17	Mc DONALDS	17,00	-8,38	0,98
18	DIAGEO	18,14	14,75	4,97
19	INTERBOLSA	18,43	12,41	6,85
20	NESTLE P.C.	18,57	11,96	6,97
21	WYETH	19,29	6,46	10,82
22	GOODYEAR	19,43	7,40	2,88
23	DOW	19,43	0,80	7,03
24	ASTRAZENECA	20,57	43,61	10,82
25	NOVARTIS	20,57	23,73	10,82
26	HP	20,57	5,80	2,22

Tabla 8.9 Ranqueo vs ROA empresas vs ROA sector (Great Place To Work Colombia 2003-2009) (Continuación)

27	PROMIGAS	20,71	14,53	2,51
28	BAT	21,14	14,78	4,97
29	BASF	21,14	11,24	5,87
30	DORIA	21,43	10,47	6,70
31	DIRECTV	21,57	-26,68	-4,86

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷².

Figura 8.6 RANQUEO vs ROA empresas vs ROA sector (Great Place To Work Colombia 2003-2009)



Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷³.

- **Las GPTW sobresalientes en ROA frente a su sector económico**

El 64 % (20) de las empresas sobresalen en su ROA frente al sector económico en el que están trabajando (Tabla 8.9 y Figura 8.6), independientemente del número de veces de su *ranking* en GPTW. Es el caso concreto de los tres picos más altos en la Figura 7.6: Petrobras, Janssen y Astrazeneca, que aunque nos son los primeros en el ranqueo promedio si son los primeros en ROA, sobresaliendo de las otras empresas, quizás por el tipo de negocio en que se encuentran y el movimiento de su sector económico cuyos picos de ROA están por encima de otros sectores.

²⁷² Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

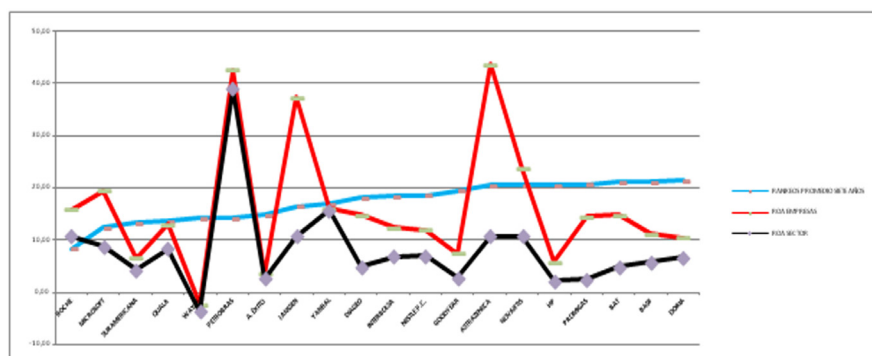
²⁷³ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.super-sociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Tabla 8.10 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 sobresalientes en ROA frente al ROA de su sector económico

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACIÓN GPTW 2003-2009	No. DE VECES RANKEADAS EN GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	ROA EMPRESAS	ROA SECTOR
1	ROCHE	6	8,43	15,89	10,82
2	MICROSOFT	6	12,43	19,54	8,74
3	SURAMERICANA	3	13,29	6,50	4,32
4	QUALA	3	13,57	13,03	8,36
5	WAYUU	3	14,14	-2,27	-3,65
6	PETROBRAS	4	14,29	42,65	38,93
7	A. ÉXITO	3	14,86	3,59	2,61
8	JANSSEN	2	16,43	37,38	10,82
9	YANBAL	3	16,86	15,99	15,66
10	DIAGEO	3	18,14	14,75	4,97
11	INTERBOLSA	2	18,43	12,41	6,85
12	NESTLE P.C.	3	18,57	11,96	6,97
13	GOODYEAR	3	19,43	7,40	2,88
14	ASTRAZENECA	3	20,57	43,61	10,82
15	NOVARTIS	2	20,57	23,73	10,82
16	HP	2	20,57	5,80	2,22
17	PROMIGAS	1	20,71	14,53	2,51
18	BAT	2	21,14	14,78	4,97
19	BASF	2	21,14	11,24	5,87
20	DORIA	1	21,43	10,47	6,70

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁴

Figura 8.7 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 sobresalientes en ROA frente al ROA de su sector económico



Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁵

²⁷⁴ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

²⁷⁵ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

• Las *GPTW* no sobresalientes en ROA frente al ROA de su sector económico

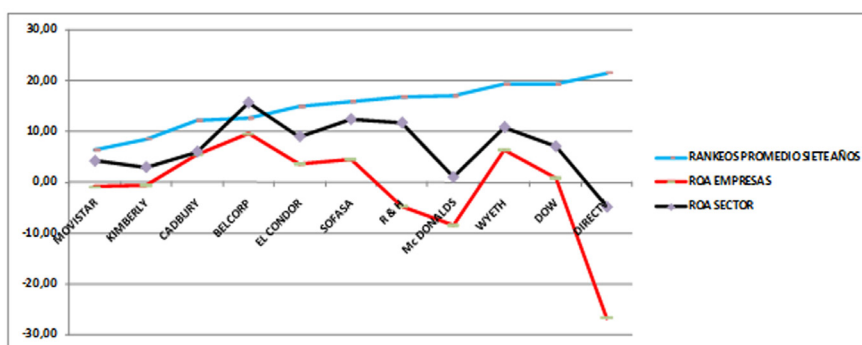
El 36 % (11) de las empresas se sitúan en su ROA por debajo del sector económico en el que están trabajando (Tabla 8.11 y Figura 8.8) independientemente del número de veces de su ranking en *GPTW*:

Tabla 8.11 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 no sobresalientes en ROA frente al de su sector económico

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	ROA EMPRESAS	ROA SECTOR
1	MOVISTAR	6,29	-0,92	4,18
2	KIMBERLY	8,57	-0,52	2,95
3	CADBURY	12,14	5,53	6,02
4	BELCORP	12,57	9,52	15,66
5	EL CONDOR	15,00	3,60	9,02
6	SOFASA	15,86	4,60	12,40
7	R & H	16,86	-4,77	11,68
8	Mc DONALDS	17,00	-8,38	0,98
9	WYETH	19,29	6,46	10,82
10	DOW	19,43	0,80	7,03
11	DIRECTV	21,57	-26,68	-4,86

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁶

Figura 8.8 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 no sobresalientes en ROA frente al de su sector económico



Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁷

²⁷⁶ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

²⁷⁷ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

8.3.4 Las GPTW por ranking y MARGEN NETO por empresa

Se analiza en este aparte la relación entre el *ranking* (repetición en el ranqueo desde el 2003 y hasta el 2009 y su respectiva posición en el GPTW) de las empresas vs el margen neto y que tanto sobresalen o no entre ellas, en este indicador de desempeño (Tabla 8.12 y Figura 8.9):

Tabla 8.12 Ranqueo vs MN Empresas (*Great Place To Work Colombia 2003-2009*)

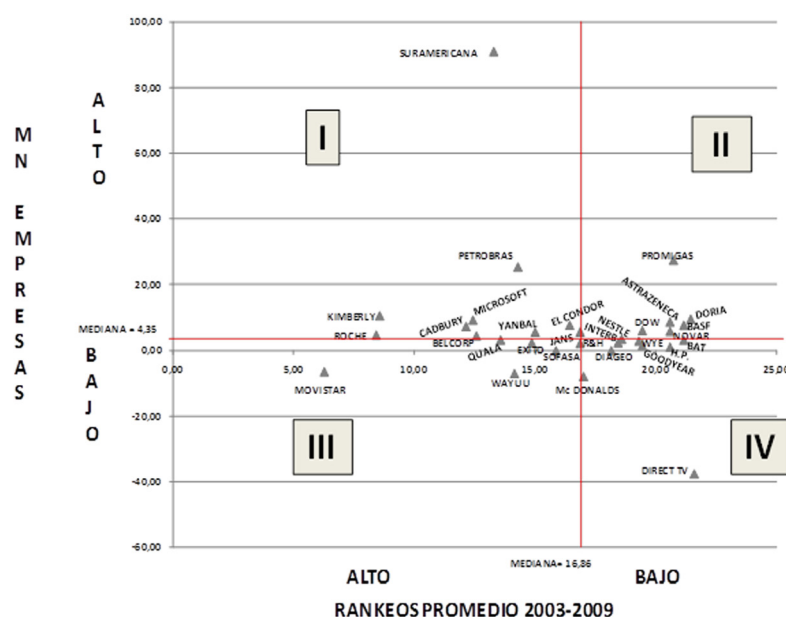
No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACIÓN GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	MARGEN NETO EMPRESAS
1	MOVISTAR	6,29	-6,54
2	ROCHE	8,43	4,65
3	KIMBERLY	8,57	10,54
4	CADBURY	12,14	7,23
5	MICROSOFT	12,43	9,16
6	BELCORP	12,57	4,35
7	SURAMERICANA	13,29	91,15
8	QUALA	13,57	3,15
9	WAYUU	14,14	-7,15
10	PETROBRAS	14,29	25,38
11	A. ÉXITO	14,86	2,27
12	EL CONDOR	15,00	5,57
13	SOFASA	15,86	-0,17
14	JANSSEN	16,43	7,63
15	YANBAL	16,86	5,58
16	R & H	16,86	2,08
17	Mc DONALDS	17,00	-8,01
18	DIAGEO	18,14	-0,10
19	INTERBOLSA	18,43	2,33
20	NESTLE P.C.	18,57	3,39
21	WYETH	19,29	2,79
22	GOODYEAR	19,43	1,42
23	DOW	19,43	5,98
24	ASTRAZENECA	20,57	8,62
25	NOVARTIS	20,57	5,83
26	HP	20,57	0,96
27	PROMIGAS	20,71	27,50
28	BAT	21,14	3,09

Tabla 8.12 Ranqueo vs MN Empresas (*Great Place To Work* Colombia 2003-2009) (Continuación)

29	BASF	21,14	7,62
30	DORIA	21,43	9,52
31	DIRECTV	21,57	-37,72

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁸

Figura 8.9 Matriz *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 Ranking vs Margen Neto



Fuente. Elaboración propia

Este diagrama de dispersión describe cuatro cuadrantes que muestran las *GPTW* más exitosas en su MARGEN NETO:

- Cuadrante I (LAS CAMPEONAS MN): Empresas que se han rankeado con alta frecuencia y en puestos relevantes en el *GPTW* y sobresalen en MN frente a las otras *GPTW*.
- Cuadrante II (LAS SOBRESALIENTES MN): Empresas con baja frecuencia de ranqueo y en puestos relevantes en el *GPTW* y sobresalen en MN frente a las otras *GPTW*.
- Cuadrante III (LAS NO SOBRESALIENTES MN): Empresas con alta frecuencia de ranqueo y en puestos relevantes en el *GPTW* y no sobresalen en MN frente a las otras *GPTW*.

²⁷⁸ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

- Cuadrante IV (LAS ESFORZADAS MN): Empresas con alta frecuencia de ranqueo y en puestos no relevantes en el *GPTW* y no sobresalen en MN frente a las otras *GPTW*.

Las campeonas MN en cuadrante I, son en su orden diez empresas: Suramericana, Petrobras, Kimberly, Microsoft, El Condor, Belcorp, Roche, Cadbury, Yanbal y Janssen.

Las sobresalientes MN en cuadrante II, son en su orden cinco empresas: Astrazaneca, Novartis, Promigas, Basf y Doria.

Las no sobresalientes MN en cuadrante III, son en su orden cinco empresas: Quala, A.Exito, Sofasa, Wayuu y Movistar.

Las Esforzadas MN en cuadrante IV, son en su orden 11 empresas: Mc Donalds, Wyeth, HP, BAT, Dow, R&H, Diageo, Interbolsa, Goodyear, Nestle P.C y Direct TV.

8.3.5 Las *GPTW* por *Ranking*, MARGEN NETO por empresa y sector económico

Enfrentando los datos de ranqueo, MARGEN NETO (MN) de cada empresa y MARGEN NETO (MN) del sector (Tablas 8.13 y 8.14 y Figuras 8.10, 8.11 y 8.12) se puede observar la relación directa entre cada uno de estas tres variables y se podría leer lo siguiente:

Tabla 8.13 Ranqueo *GPTW* vs MN Empresas vs MN Sector (*Great Place To Work* Colombia 2003-2009)

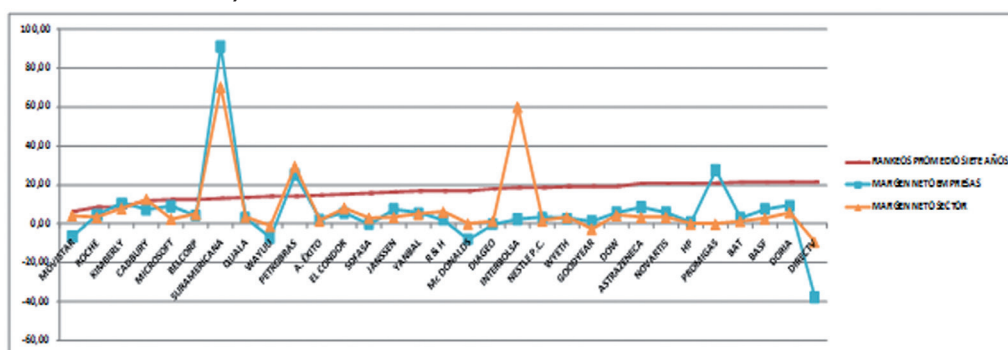
No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION <i>GPTW</i> 2003-2009	RANKEOS <i>GPTW</i> PROMEDIO SIETE AÑOS	MARGEN NETO EMPRESAS	MARGEN NETO SECTOR
1	MOVISTAR	6,29	-6,54	4,28
2	ROCHE	8,43	4,65	3,39
3	KIMBERLY	8,57	10,54	7,91
4	CADBURY	12,14	7,23	12,74
5	MICROSOFT	12,43	9,16	2,62
6	BELCORP	12,57	4,35	5,09
7	SURAMERICANA	13,29	91,15	70,34
8	QUALA	13,57	3,15	3,63
9	WAYUU	14,14	-7,15	-1,12

Tabla 8.13 Ranqueo GPTW vs. MN Empresas vs. MN Sector (Great Place To Work Colombia 2003-2009) (Continuación)

10	PETROBRAS	14,29	25,38	29,55
11	A. ÉXITO	14,86	2,27	1,69
12	EL CONDOR	15,00	5,57	8,27
13	SOFASA	15,86	-0,17	3,10
14	JANSSEN	16,43	7,63	3,39
15	YANBAL	16,86	5,58	5,09
16	R & H	16,86	2,08	6,13
17	Mc DONALDS	17,00	-8,01	0,09
18	DIAGEO	18,14	-0,10	1,41
19	INTERBOLSA	18,43	2,33	60,09
20	NESTLE P.C.	18,57	3,39	1,68
21	WYETH	19,29	2,79	3,39
22	GOODYEAR	19,43	1,42	-2,56
23	DOW	19,43	5,98	4,42
24	ASTRAZENECA	20,57	8,62	3,39
25	NOVARTIS	20,57	5,83	3,39
26	HP	20,57	0,96	0,04
27	PROMIGAS	20,71	27,50	-0,08
28	BAT	21,14	3,09	1,41
29	BASF	21,14	7,62	2,83
30	DORIA	21,43	9,52	5,87
31	DIRECTV	21,57	-37,72	-9,27

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁷⁹

Figura 8.10. Ranqueo GPTW vs. MN Empresas vs. MN Sector (Great Place To Work Colombia 2003 -2009)



Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁸⁰

²⁷⁹ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>.

²⁸⁰ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>.

• Las *GPTW* sobresalientes en MARGEN NETO frente a su sector económico

El 54,8 % (17) de las empresas sobresalen en su MARGEN NETO frente al sector económico en el que están trabajando (Tabla 8.14 y Figura 8.11), independientemente del número de veces de su *ranking* en *GPTW*. Es el caso concreto de los dos picos más altos: Suramericana y Promigas, que aunque nos son las que más se han rankeado en *GPTW*, si son las primeros en MN, sobresaliendo de las otras empresas y de su respectivo sector económico.

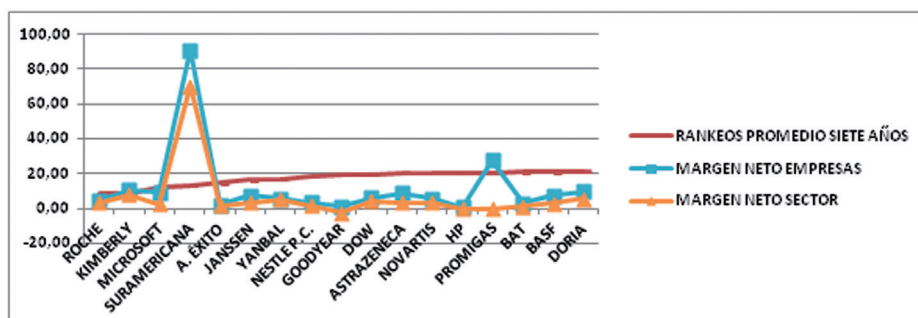
Tabla 8.14 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 sobresalientes en MN frente al de su sector económico

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	MARGEN NETO EMPRESAS	MARGEN NETO SECTOR
1	ROCHE	8,43	4,65	3,39
2	KIMBERLY	8,57	10,54	7,91
3	MICROSOFT	12,43	9,16	2,62
4	SURAMERICANA	13,29	91,15	70,34
5	A. ÉXITO	14,86	2,27	1,69
6	JANSSEN	16,43	7,63	3,39
7	YANBAL	16,86	5,58	5,09
8	NESTLE P.C.	18,57	3,39	1,68
9	GOODYEAR	19,43	1,42	-2,56
10	DOW	19,43	5,98	4,42
11	ASTRAZENECA	20,57	8,62	3,39
12	NOVARTIS	20,57	5,83	3,39
13	HP	20,57	0,96	0,04
14	PROMIGAS	20,71	27,50	-0,08
15	BAT	21,14	3,09	1,41
16	BASF	21,14	7,62	2,83
17	DORIA	21,43	9,52	5,87

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁸¹

²⁸¹Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Figura 8.11 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 sobresalientes en MN frente al de su sector económico



Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁸²

• Las *GPTW* no sobresalientes en MARGEN NETO frente al de su sector económico

El 45,2 % (14) de las empresas se sitúan en su MN por debajo al del sector económico en el que están trabajando (Tabla 8.15 y Figura 8.12) independientemente del número de veces de su *ranking* en *GPTW*:

Tabla 8.15 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 no sobresalientes en MN frente al de su sector económico

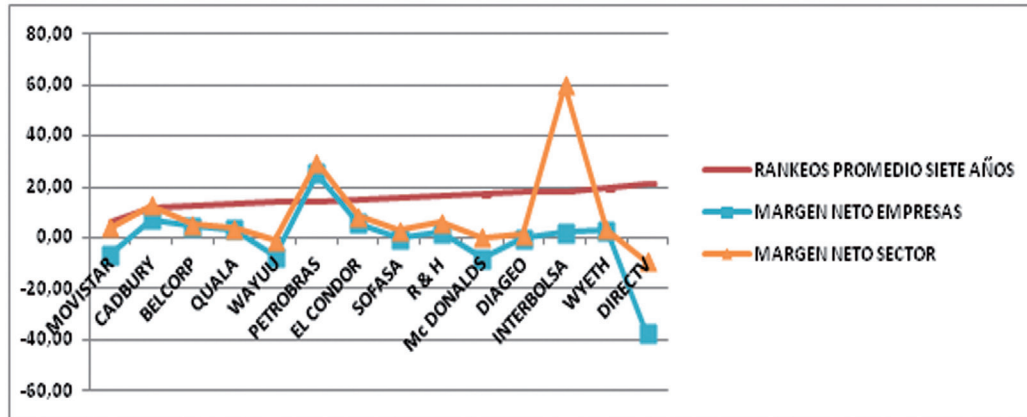
No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	MARGEN NETO EMPRESAS	MARGEN NETO SECTOR
1	MOVISTAR	6,29	-6,54	4,28
2	CADBURY	12,14	7,23	12,74
3	BELCORP	12,57	4,35	5,09
4	QUALA	13,57	3,15	3,63
5	WAYUU	14,14	-7,15	-1,12
6	PETROBRAS	14,29	25,38	29,55
7	EL CONDOR	15,00	5,57	8,27
8	SOFASA	15,86	-0,17	3,10
9	R & H	16,86	2,08	6,13
10	Mc DONALDS	17,00	-8,01	0,09
11	DIAGEO	18,14	-0,10	1,41
12	INTERBOLSA	18,43	2,33	60,09
13	WYETH	19,29	2,79	3,39
14	DIRECTV	21,57	-37,72	-9,27

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁸³

²⁸² Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

²⁸³ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Figura 8.12 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 no sobresalientes en MN frente al de su sector económico



Fuente. Elaboración propia de varias fuentes de información²⁸⁴

8.3.6 Las *GPTW* sobresalientes por ROA y MARGEN NETO por empresa frente a su sector económico

El 48% (15) de las empresas coinciden en tener un mejor desempeño tanto en ROA como en MN con respecto a su respectivo sector: son las campeonas *GPTW* (Tabla 8.16 y Figura 8.13).

Hay que hacer relevancia a las cuatro pertenecientes a un mismo sector: Roche, Janssen, Astrazeneca y Novartis. De las cuales sobresalen en su orden: Astrazeneca (ROA = 43,61 y MN= 8,62-), Janssen (ROA= 37,38 y MN= 7,63), Novartis (ROA= 23,73 y MN= 5,83) y Roche (ROA= 15,89 y MN= 4,65).

Las otras once campeonas son: Microsoft (ROA=19,54 y MN=9,16), Suramericana (ROA= 6,50 y MN= 91,15), Almacenes Éxito (ROA= 3,59 y MN= 2,27), Yanbal (ROA= 15,99 y MN= 5,58), Nestlé P.C. (ROA= 11,96 y MN= 3,39), Goodyear (ROA= 11,96 y MN= 1,42), HP (ROA= 5,8 y MN= 0,96), Promigas (ROA= 14,53 y MN= 27,50), BAT (ROA= 14,78 y MN= 3,09), BASF (ROA= 11,24 y MN= 7,62) y DORIA (ROA= 10,47 y MN= 9,52).

²⁸⁴ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>.

Tabla 8.16 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 sobresalientes en ROA y MN

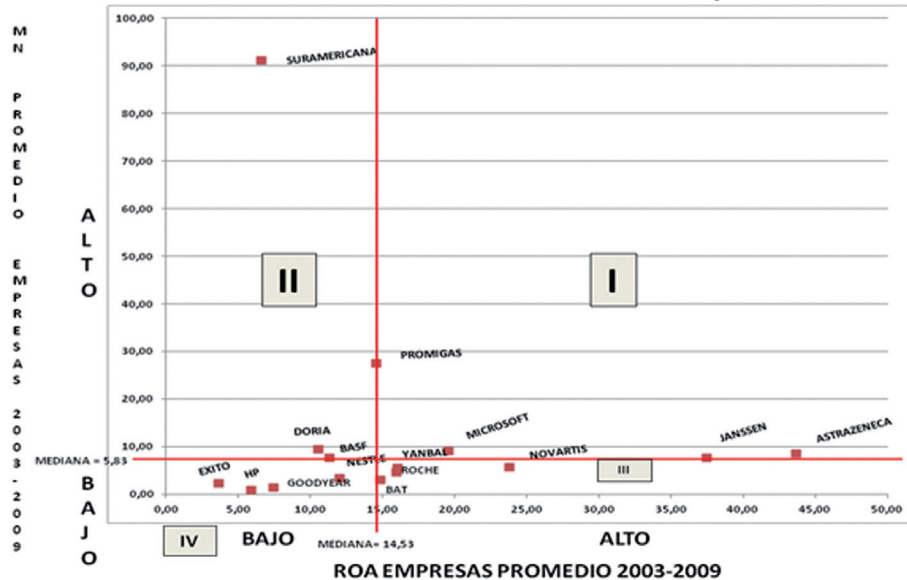
No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	ROA EMPRESAS	ROA SECTOR	MARGEN NETO EMPRESAS	MARGEN NETO SECTOR
1	ROCHE	8,43	15,89	10,82	4,65	3,39
2	MICROSOFT	12,43	19,54	8,74	9,16	2,62
3	SURAMERICANA	13,29	6,50	4,32	91,15	70,34
4	A. ÉXITO	14,86	3,59	2,61	2,27	1,69
5	JANSSEN	16,43	37,38	10,82	7,63	3,39
6	YANBAL	16,86	15,99	15,66	5,58	5,09
7	NESTLE P.C.	18,57	11,96	6,97	3,39	1,68
8	GOODYEAR	19,43	7,40	2,88	1,42	-2,56
9	ASTRAZENECA	20,57	43,61	10,82	8,62	3,39
10	NOVARTIS	20,57	23,73	10,82	5,83	3,39
11	HP	20,57	5,80	2,22	0,96	0,04
12	PROMIGAS	20,71	14,53	2,51	27,50	-0,08
13	BAT	21,14	14,78	4,97	3,09	1,41
14	BASF	21,14	11,24	5,87	7,62	2,83
15	DORIA	21,43	10,47	6,70	9,52	5,87

Fuente. Elaboración propia de varias fuentes de información²⁸⁵

Sin embargo entre ellas están las *GPTW* campeonas de campeonas por su sobresaliente desempeño en ROA y MN, entre ellas. Son las que se encuentran en el cuadrante I de la figura 8.13 y tienen los ROA y MN más altos entre las treinta y un (31) *GPTW* analizadas, en su orden respectivo: Promigas (ROA= 14,53 y MN= 27,50), Microsoft (ROA=19,54 y MN=9,16), Astrazeneca (ROA = 43,61 y MN= 8,62-), Janssen (ROA= 37,38 y MN= 7,63) y Novartis (ROA= 23,73 y MN= 5,83).

²⁸⁵ Fuentes de información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Figura 8.13 Las *Great Place To Work* Colombia 2003-2009 campeonas en ROA y MN



Fuente. Elaboración propia.

8.4 INDICADOR DE DESEMPEÑO DE AMBIENTE LABORAL (IAL)

8.4.1 Algunos referentes

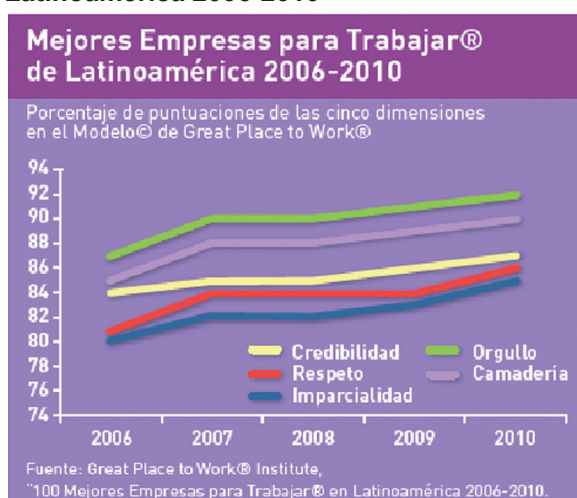
Como se explicó en el capítulo cuatro de esta tesis, el IAL es un indicador desarrollado por el *Great Place to Work* Institute que permite determinar, tanto para la empresa como para sus áreas de trabajo, el nivel de logro en lo que respecta al desarrollo de un ambiente laboral de excelencia. Se obtiene a partir de la comparación de los resultados de la empresa o área, según el caso, con los que han obtenido las empresas restantes.

El IAL determina el nivel en que se encuentra la empresa en ambiente laboral y la comparación evidencia el nivel de logro de cada dimensión y variable evaluada de acuerdo con una escala que empieza desde un puntaje excelente hasta uno crítico.

En este sentido las empresas latinoamericanas han venido mejorando sustancialmente, sus indicadores en las cinco dimensiones que evalúa la encuesta del *GPTW*, tal como lo demuestra un estudio del Instituto en Uruguay (Figura 8.14) determinando los promedios de todos los nueve (9) países que participan en Latinoamérica (Uruguay, Argentina, México, Venezuela, Ecuador, Brasil, Chile Colombia y Perú): Orgullo en 2006 (cuando se arranca a nivel internacional con el IAL) con 87% y llegando en

ascenso al 91% en 2010; Camaradería en 2006 con 85% ascendiendo en el 2010 con 89%; Credibilidad comenzando con 84% en el 2006 y llegando al 86% en el 2010; Respeto avanzando del 81% en el 2006 al 85% en el 2010 e imparcialidad del 80% en el 2006 al 84% en 2010. Estos resultados están demostrando los esfuerzos serios y deliberados, en el mejoramiento del ambiente laboral desarrollando prácticas contundentes de las mejores empresas para trabajar evaluadas y “ranqueadas” por este enfoque.

Figura 8.14 Indicadores de ambiente laboral en las mejores empresas para trabajar de Latinoamérica 2006-2010



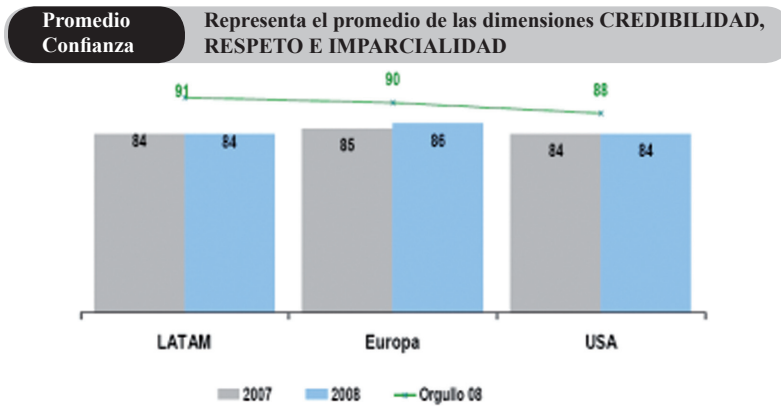
Fuente. http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gesti_in_-_mayo-junio.pdf. Recuperado en Junio 29.2010.

Ahora bien, como se ha demostrado en el capítulo cuatro de este trabajo, el centro de la creación de un ambiente laboral muy sobresaliente y de excelencia (según la clasificación del *GPTW*) gira alrededor del constructo CONFIANZA que contiene las variables de credibilidad, respeto e imparcialidad, que analizándolo entre las mejores empresas para trabajar de EUROPA, USA y LATAM (Latinoamérica) (Figura 8.15), se ubica entre el año 2007 y 2008, en 86%, 84% y 84% respectivamente.

Lo que indica cierta ventaja en las empresas analizadas de Europa frente a las de LATAM y norteamericanas. Dos puntos de diferencia en estos indicadores entre EUROPA (86) y LATAM (84) y USA (84), infiere el compromiso y el desafío de la alta gerencia de estas empresas, en la asignación de recursos y en un trabajo continuo de generar un mundo mejor alrededor de la construcción y mantenimiento de una cultura organizacional de armonía, sana y sustentable, llevando a la realidad el concepto que “el eje de las organizaciones es el ser humano”, no solo con lemas sino con una combinación holista de mejores prácticas.

A lado de estos resultados los (as) trabajadores de las mejores empresas para trabajar en LATAM perciben que se maneja bien la confianza (credibilidad, respeto e imparcialidad) en un 91% en 2008, en las empresas Europeas en un 90% en 2008 y en las norteamericanas en un 88% en 2008 (Figura 8.15). Un punto (1) de más en las empresas de LATAM sugiere que esta dimensión de confianza se maneja mejor que en Europa y USA.

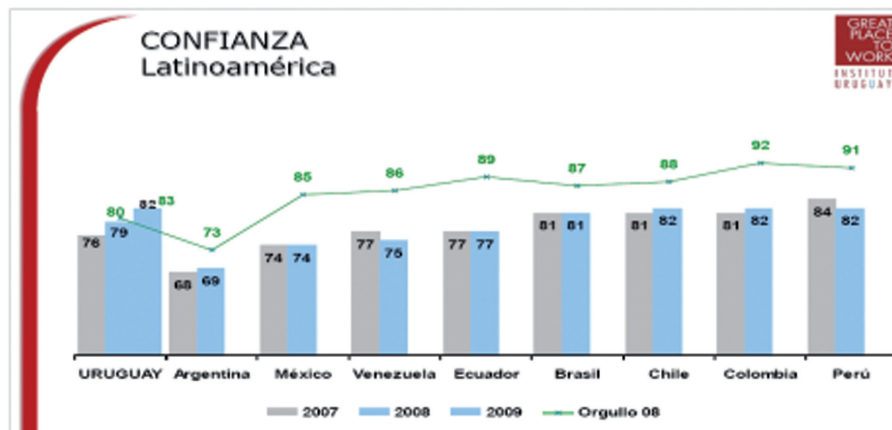
Figura 8.15 Comparación de la dimensión confianza en Latinoamérica (LATAM), Europa y Estados Unidos



Fuente. GPTW Institute Uruguay “El valor de la confianza como activo organizacional” (2010)

En la misma línea de análisis, la dimensión evidenciada anteriormente “CONFIANZA” (centro del enfoque de ambiente laboral del *GPTW*) en una determinada empresa (Figura 8.16), entre los países latinoamericanos en promedio en 2008, Colombia lo lidera con el 92% de los trabajadores y trabajadoras, seguido por Perú (91%), Ecuador (89%), Chile (88%), Brasil (87%), Venezuela (86%), México (85%), Uruguay (80%) y Argentina (73%) (Figura 8.16).

Figura 8.16 Comparación de la dimensión confianza en países de LATAM



Fuente. GPTW Institute Uruguay “El valor de la confianza como activo organizacional” (2010)

Desde el punto de vista de las cien (100) mejores empresas (Tabla 8.17), el Instituto reporto para el 2009 el indicador de ambiente laboral (IAL), en las cinco dimensiones y en la Gestalt los siguientes resultados, que sirven de referencia para cualquier organización que se postule con este enfoque. En el caso específico de esta tesis, de las cinco (5) empresas de las once ubicadas en Bogotá, de las cuales se obtuvieron sus indicadores entre el 2006 y 2009, como se verá en el próximo punto 8.4.2.

Tabla 8.17 Comparación entre las mejores Top 100

Referente	Compañía	América Latina Top 100	Estados Unidos Top 100	Europa Top 100
Credibilidad	83	86	85	87
Respeto	73	83	84	84
Imparcialidad	66	79	80	82
Orgullo	84	90	88	88
Camaradería	72	88	88	88
Gestalt	79	91	90	91

Fuente. Great Place to Work® Trust Index© Benchmarking Report. Comparación frente a las 100 mejores. Presentación de resultados en junio de 2010 en una de las empresas estudiadas en esta tesis doctoral.

8.4.2 Desempeño del ambiente laboral en cinco de las *GPTW* en Colombia ubicadas en Bogotá D.C.

Se observa a continuación el comportamiento de la medición del ambiente laboral a la luz del IAL general según el enfoque estudiado del *GPTW* en esta tesis doctoral, en cinco de las once empresas cuya sede principal en Colombia están ubicadas en Bogotá, en las cuales se pudo realizar el trabajo de campo.

Aunque la consecución de los indicadores no estuvo nada fácil, puesto que se considera información privilegiada para cada empresa, cinco de las once permitieron al Instituto *GPTW* Colombia entregar al autor de esta tesis, el indicador (IAL) general entre el 2006 al 2009, de lo cual se pueden hacer algunos análisis como parte del desempeño en el manejo del ambiente laboral de estas empresas.

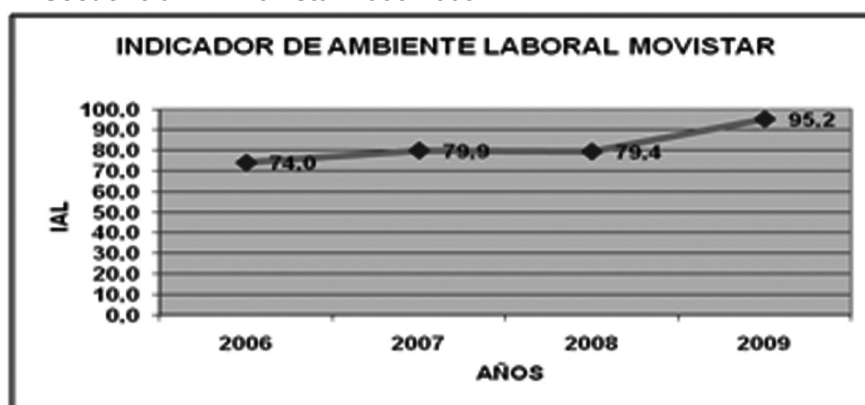
En el caso de Movistar se observa un desarrollo continuo en el mejoramiento del ambiente laboral con 74% en el 2006, 79,9% en el 2007, 79,4 % en el 2008 y repuntando muy fuertemente con un 95,2% en el 2009 (Tabla 8.18 y Figura 8.17).

Tabla 8.18 IAL Movistar 2006-2009

INDICADOR DE AMBIENTE LABORAL	2006	2007	2008	2009
Telefónica Móviles MOVISTAR	74,0	79,9	79,4	95,2

Fuente. GPTW Institute Colombia

Figura 8.17 Secuencia IAL movistar 2006-2009



Fuente. Elaborado por el autor de GPTW Institute Colombia.

De manera acumulada entre el periodo 2006-2009 (Tabla 8.19), se observa un crecimiento de 21,2%, mostrando en este aumento la percepción de los trabajadores del mejoramiento del ambiente laboral en esta empresa.

Tabla 8.19 IAL acumulado en Movistar 2006-2009

INDICADOR DE AMBIENTE LABORAL	2006	2006-2007	2007	2007-2008	2008	2008-2009	2009	2006-2009
Telefónica Móviles MOVISTAR	74,0	75,9	79,9	-0,5	79,4	15,8	95,2	21,2

Fuente. Elaborado por el autor de GPTW Institute Colombia.

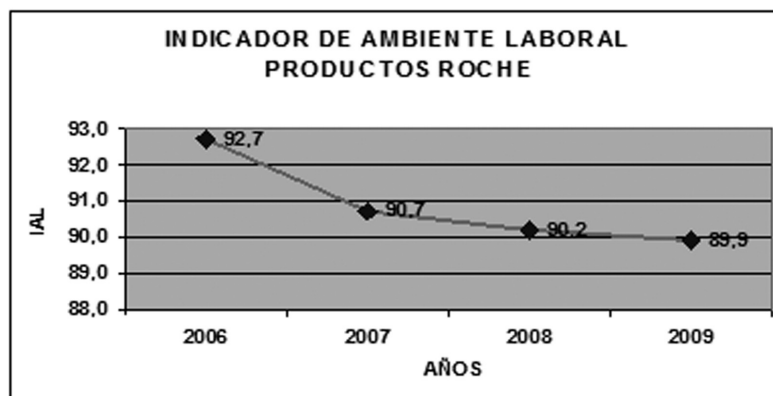
En Productos Roche se observa un descenso continuo en el mejoramiento del ambiente laboral comenzando con el 92,6% en el 2006, 90,7% en el 2007, 90,2 % en el 2008 y descendiendo a un 89,9% en el 2009 (Tabla 8.20 y Figura 8.18):

Tabla 8.20 IAL Roche 2006-2009

INDICADOR DE AMBIENTE LABORAL PRODUCTOS ROCHE	2006	2007	2008	2009
	92,7	90,7	90,2	89,9

Fuente. GPTW Institute Colombia

Figura 8.18 Secuencia IAL Roche 2006-2009



Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

De manera acumulada entre el periodo 2006-2009 (Tabla 8.21), se observa un decrecimiento de -2,8%, mostrando en este una disminución considerable de la percepción de los trabajadores con respecto al mejoramiento del ambiente laboral en esta empresa.

Tabla 8.21 IAL acumulado en Roche 2006-2009

INDICADOR DE	2006	2007-2007	2007	2007-2008	2008	2008-2009	2009	2006-2009
AMBIENTE LABORAL PRODUCTOS ROCHE	92,7	-2,0	90,7	-0,5	90,2	-0,3	89,9	-2,8

Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

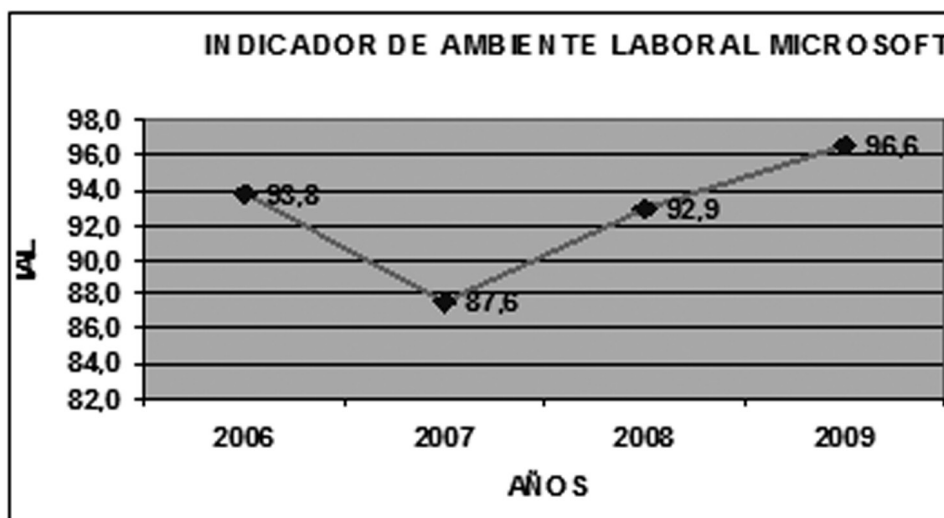
En Microsoft se observa un descenso en la percepción de los trabajadores entre el 2006 y 2007 del 93,8% al 87,6% respectivamente, pero desde el 2007 y hasta el 2009 se nota un desarrollo continuo en el mejoramiento del ambiente laboral con 87,6% en el 2007 al 92,9% en el 2008 y repuntando muy fuertemente en un 96,6 % (Tabla 8.22 y Figura 8.19):

Tabla 8.22 IAL Microsoft 2006-2009

COMPAÑÍA	2006	2007	2008	2009
Branch of Microsoft Colombia, Inc.	93,8	87,6	92,9	96,6

Fuente. GPTW Institute Colombia

Figura 8.19 Secuencia IAL Microsoft 2006-2009



Fuente. GPTW Institute Colombia, elaborado por el autor

De manera acumulada entre el periodo 2006-2009 (Tabla 8.23), se observa un crecimiento de 2,8%, mostrando en este un ascenso moderado de la percepción de los trabajadores con respecto al mejoramiento del ambiente laboral en esta empresa.

Tabla 8.23 IAL acumulado en Microsoft 2006-2009

COMPAÑÍA	2006	2006-2007	2007	2007-2008	2008	2008-2009	2009	2006-2009
Branch of Microsof Colombia.Inc	93,8	-6,2	87,6	5,3	92,9	3,7	96,6	2,8

Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

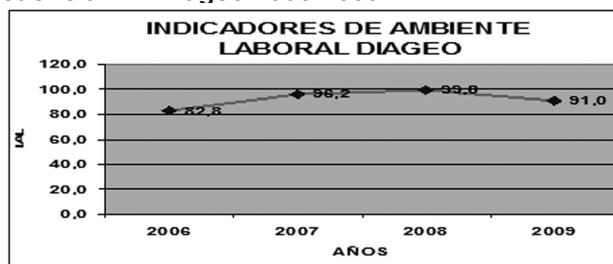
En el caso de Diageo se observa un mejoramiento en tres años consecutivos en la percepción de los trabajadores entre el 2006 al 2007 del 82,8% al 96,2% y entre el 2007 al 2008 96,2% al 99,8% respectivamente, pero desde el 2008 y el 2009 se nota un descenso en la percepción del clima laboral de 99,8% al 91% (Tabla 8.24 y Figura 8.20):

Tabla 8.24 IAL Diageo 2006-2009

INDICADOR DE AMBIENTE LABORAL DIAGEO	2006	2007	2008	2009
	82,8	96,2	99,8	91,0

Fuente. GPTW Institute Colombia

Figura 8.20 Secuencia IAL Diageo 2006-2009



Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

De manera acumulada entre el periodo 2006-2009 (Tabla 8.25), se observa un crecimiento de 8,2 %, mostrando un ascenso sobresaliente de la percepción de los trabajadores con respecto al mejoramiento del ambiente laboral en esta empresa.

Tabla 8.25 IAL acumulado en Diageo 2006-2009

INDICADORES DE MABIENTE LABORAL DIAGEO	2006	2006-2007	2007	2007-2008	2008	2008-2009	2009	TOTAL 2006-2009
	82,8	13,4	96,2	3,6	99,8	-8,8	91,0	8,2

Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

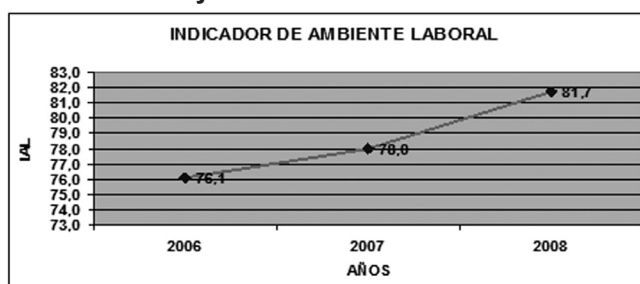
En Wyeth se observa un desarrollo continuo en el mejoramiento del ambiente laboral con 76,1% en el 2006, 78% en el 2007 y 81,7 % en el 2008. En el 2009 Pfizer adquiere a Wyeth, por lo tanto no se presentaron en el ranqueo del GPTW (Tabla 8.26 y Figura 8.21):

Tabla 8.26 IAL Wyeth 2006-2009

INDICADOR DE AMBIENTE LABORAL LABORATORIO WYETH	2006	2007	2008	2009
	76,1	78,0	81,7	N.A.

Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

Figura 8.21 Secuencia IAL Wyeth 2006-2009



Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

De manera acumulada entre el periodo 2006-2009 (Tabla 8.27), se observa un crecimiento de 5,6 %, mostrando un ascenso sobresaliente de la percepción de los trabajadores con respecto al mejoramiento del ambiente laboral en esta empresa.

Tabla 8.27 IAL acumulado en Wyeth 2006-2009

INDICADO DE AMBIENTE LABORAL LABORATORIO WYETH	2006	2007	2006-2007	2008	2007-2008	2009	TOTAL 2006-2008
	76,1	78,0	1,9	81,7	3,7	N.A.	5,6

Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

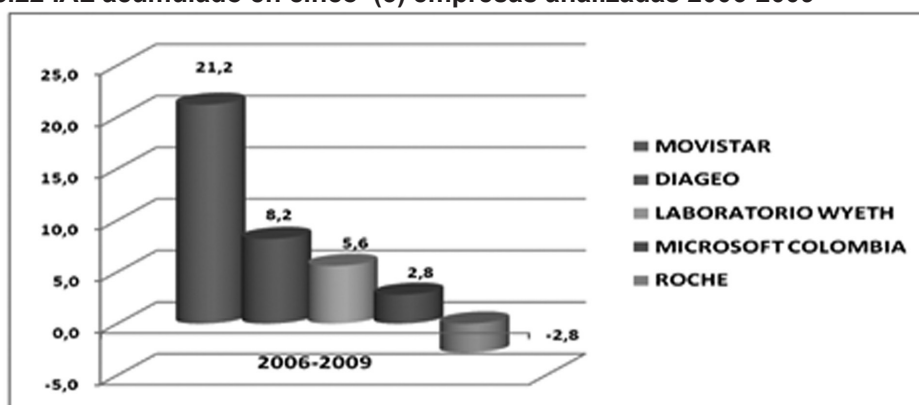
Si se quisiera analizar el comportamiento global entre las cinco empresas estudiadas con respecto al acumulado en los periodos 2006 al 2009, se observa en el primer lugar a Movistar con un ascenso excelente de 21,2%, seguido de lejos con un mejoramiento del 8,2% de Diageo, Wyeth con 5,6% y Microsoft con 2,8%. De las cinco analizadas solo Roche ha ido en descenso con un negativo de -2,8% en el periodo analizado (Tabla 8.28 y Figura 8.22).

Tabla 8.28 IAL acumulado en cinco (5) empresas analizadas 2006-2009

COMPañÍA	2006	2006-2007	2007	2007-2008	2008	2008-2009	2009	2006-2009
Movistar	74,0	5,9	79,9	-0,5	79,4	15,8	95,2	21,2
Diageo	82,8	13,4	96,2	3,6	99,8	-8,8	91,0	8,2
Laboratorio Wyeth	76,1	1,9	78,0	3,7	81,7	N.A.	N.A.	5,6
Microsof Colombia	93,8	-6,2	87,6	5,3	92,9	3,7	96,6	2,8
Roche	92,7	-2,0	90,7	-0,5	90,2	-0,3	89,9	-2,8

Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

Figura 8.22 IAL acumulado en cinco (5) empresas analizadas 2006-2009



Fuente. Elaborado por el autor, de GPTW Institute Colombia.

CAPÍTULO 9

HALLAZGOS

9.1 INTRODUCCIÓN

En este capítulo se muestran los hallazgos encontrados en el estudio a la luz de las seis hipótesis planteadas en el capítulo 6:

- No.1. Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones.
- No.2. El compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñara un índice de compromiso.
- No.3. El respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa.
- No.4. La credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto.
- No.5. La imparcialidad facilita la camaradería.
- No.6. El compromiso gerencial incide en el ambiente laboral.

Para la primera hipótesis, se cruzaron y analizaron los datos de manera estadística en la muestra seleccionada de 31 empresas en el periodo 2003-2009, en lo que correspondió al *ranking* GPTW, ROA empresas y sector, margen neto empresas y sector. Para las hipótesis dos a seis se trabajó con los datos de los indicadores de ambiente laboral en el periodo 2006 a 2009 de las cinco empresas seleccionadas ubicadas en Bogotá, de tal manera que se pudiera inferir la correlación entre los diferentes componentes de cada hipótesis.

Para analizar las relaciones entre las variables anteriores se trabajó con varios tipos de regresiones: simple, polinomial, múltiple y análisis de correlación²⁸⁷, cuyos resultados se muestran a continuación:

²⁸⁶ En este año se comienza a manejar el IAL en Colombia.

²⁸⁷ En estadística la regresión lineal o ajuste lineal es un método matemático que modeliza la relación entre una variable dependiente Y y las variables independientes Xi.

9.2 HIPÓTESIS 1: UN BUEN AMBIENTE LABORAL INCIDE DE MANERA POSITIVA EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS ORGANIZACIONES

Para estudiar esta hipótesis se realizaron varios análisis: incidencia del *ranking* dado por el Instituto *GPTW* en los ROA y los MN de las 31 empresas en estudio. Incidencia del *ranking GPTW*, *ranking* ROA de las empresas, *ranking* ROA del sector, *ranking* MN del sector vs el *ranking* MN de las 31 empresas como indicador final de desempeño y por último incidencia del indicador de ambiente laboral (IAL) vs ROA y MN como indicador final de desempeño en las cinco empresas en Bogotá.

9.2.1 El *ranking*²⁸⁸ *GPTW* incide en la generación del ROA y del MN y de las empresas (muestra de 31)

- Primer análisis: *Ranking GPTW* y su relación con el ROA

A partir de la tabla 9.1 y las figuras 9.1, 9.2 y 9.3 se describen la relación entre estas dos variables y se observan tres inferencias de correlación:

Tabla 9.1 Ranqueo vs ROA Empresas (*GREAT PLACE TO WORK* COLOMBIA 2003-2009)

No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	ROA EMPRESAS
1	MOVISTAR	6,29	-0,92
2	ROCHE	8,43	15,89
3	KIMBERLY	8,57	-0,52
4	CADBURY	12,14	5,53
5	MICROSOFT	12,43	19,54
6	BELCORP	12,57	9,52
7	SURAMERICANA	13,29	6,50
8	QUALA	13,57	13,03
9	WAYUU	14,14	-2,27
10	PETROBRAS	14,29	42,65
11	A. ÉXITO	14,86	3,59
12	EL CONDOR	15,00	3,60
13	SOFASA	15,86	4,60
14	JANSSSEN	16,43	37,38

²⁸⁸ Asumiendo que un mejor ranking es tener un excelente ambiente laboral, según el enfoque del *GPTW Institute*.

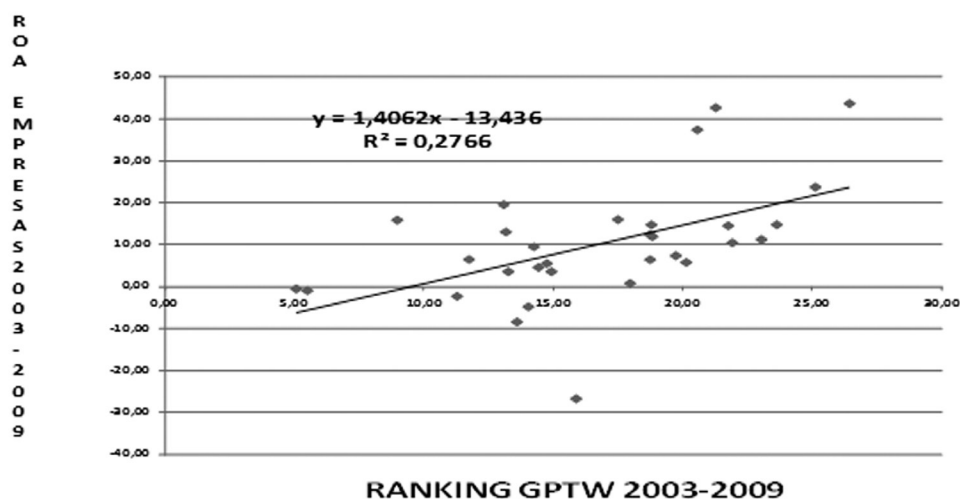
Tabla 9.1 Ranqueo vs ROA Empresas (*GREAT PLACE TO WORK* COLOMBIA 2003-2009)- (Continuación)

15	YANBAL	16,86	15,99
16	R & H	16,86	-4,77
17	Mc DONALDS	17,00	-8,38
18	DIAGEO	18,14	14,75
19	INTERBOLSA	18,43	12,41
20	NESTLE P.C.	18,57	11,96
21	WYETH	19,29	6,46
22	GOODYEAR	19,43	7,40
23	DOW	19,43	0,80
24	ASTRAZENECA	20,57	43,61
25	NOVARTIS	20,57	23,73
26	HP	20,57	5,80
27	PROMIGAS	20,71	14,53
28	BAT	21,14	14,78
29	BASF	21,14	11,24
30	DORIA	21,43	10,47
31	DIRECTV	21,57	-26,68

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁸⁹

Con **regresión lineal**, se infiere que el ROA es explicado en un 28% por el ambiente laboral (figura 9.1)

Figura 9.1 Diagrama del modelo. Variable dependiente = ROA empresas vs Variable independiente= *Ranking GPTW*. Análisis de regresión lineal

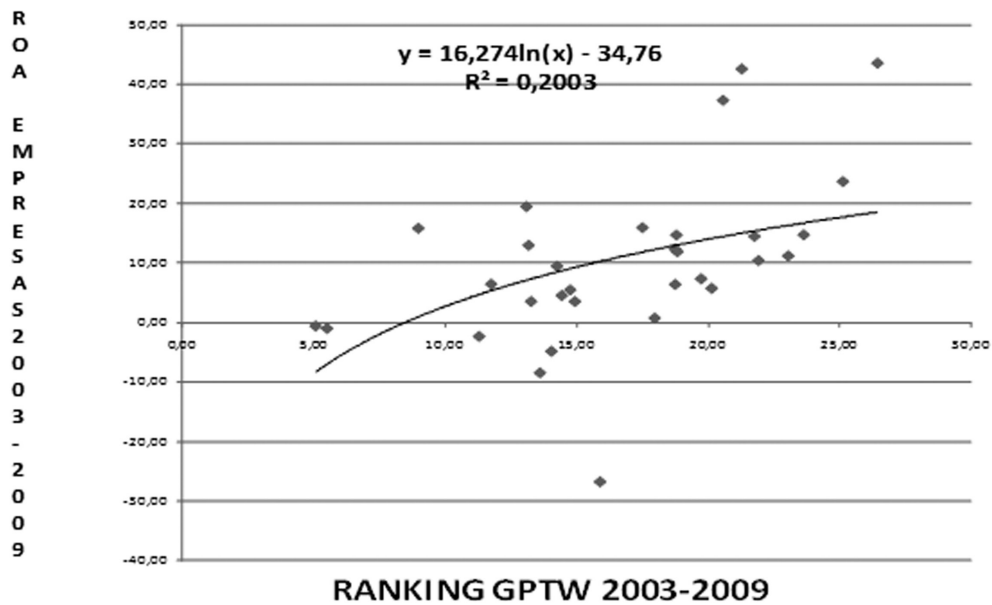


Fuente. Elaboración propia de Excel

²⁸⁹ Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

Con **regresión logarítmica** se infiere que el ROA es explicado en un 20% por el ambiente laboral (figura 9.2).

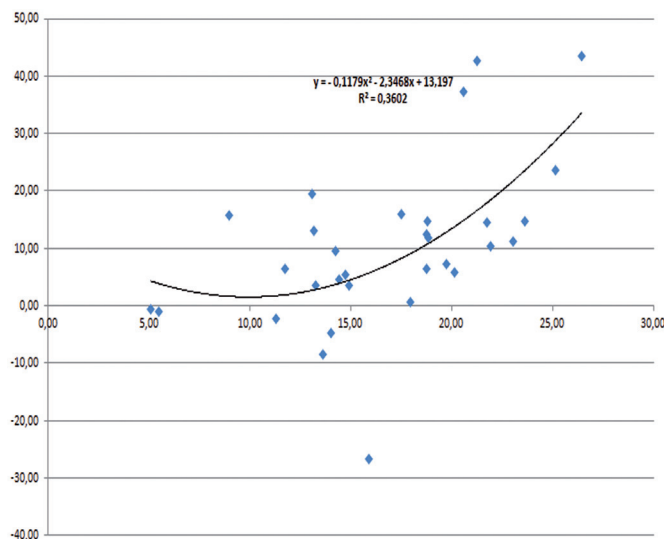
Figura 9.2 Diagrama del modelo. Variable dependiente = ROA empresas vs Variable independiente= *Ranking GPTW* empresas. Análisis de regresión logarítmica



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión polinómica** se infiere que el ROA es explicado en un 36% por el ambiente laboral (figura 9.3).

Figura 9.3 Diagrama del modelo Variable dependiente = ROA empresas vs Variable independiente *Ranking GPTW* empresas. Análisis de regresión Polinómica



Fuente. Elaboración propia de Excel

• Segundo análisis: *Ranking GPTW* y su relación con el MN

A partir de la tabla 9.2 y las figuras 9.4, 9.5 y 9.6 se describen la relación entre estas dos variables y se observan tres inferencias de correlación:

Tabla 9.2 Ranqueo vs MN Empresas (*Great Place To Work Colombia 2003-2009*)

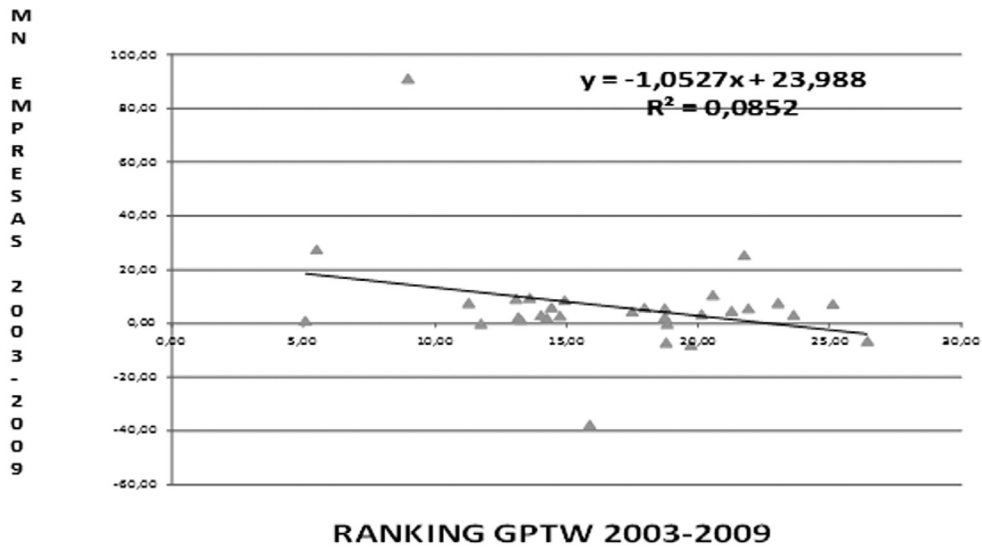
No.	TOTAL EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	RANKEOS PROMEDIO SIETE AÑOS	MARGEN NETO EMPRESAS
24	ASTRAZENECA	26,44	-6,54
10	PETROBRAS	21,27	4,65
14	JANSSEN	20,56	10,54
25	NOVARTIS	25,12	7,23
5	MICROSOFT	13,09	9,16
15	YANBAL	17,50	4,35
2	ROCHE	8,98	91,15
29	BAT	23,63	3,15
18	DIAGEO	18,79	-7,15
27	PROMIGAS	21,75	25,38
8	QUALA	13,17	2,27
19	INTERBOLSA	18,73	5,57
20	NESTLE P.C.	18,83	-0,17
28	BASF	23,04	7,63
30	DORIA	21,91	5,58
6	BELCORP	14,25	2,08
23	GOODYEAR	19,73	-8,01
7	SURAMERICANA	11,75	-0,10
21	WYETH	18,74	2,33
26	HP	20,13	3,39
4	CADBURY	14,76	2,79
13	SOFASA	14,43	5,98
12	EL CONDOR	13,27	1,42
11	A. ÉXITO	14,93	8,62
22	DOW	17,97	5,83
3	KIMBERLY	5,08	0,96
1	MOVISTAR	5,51	27,50
9	WAYUU	11,29	7,62
16	R & H	14,04	3,09
17	Mc DONALDS	13,60	9,52
31	DIRECTV	15,89	-37,72

Fuente. Elaboración de varias fuentes de información²⁹⁰

Con **regresión lineal**, se infiere que el MN es explicado en un 8,5% por el ambiente laboral (figura 9.4).

²⁹⁰ Fuentes de Información: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009); <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329> y <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

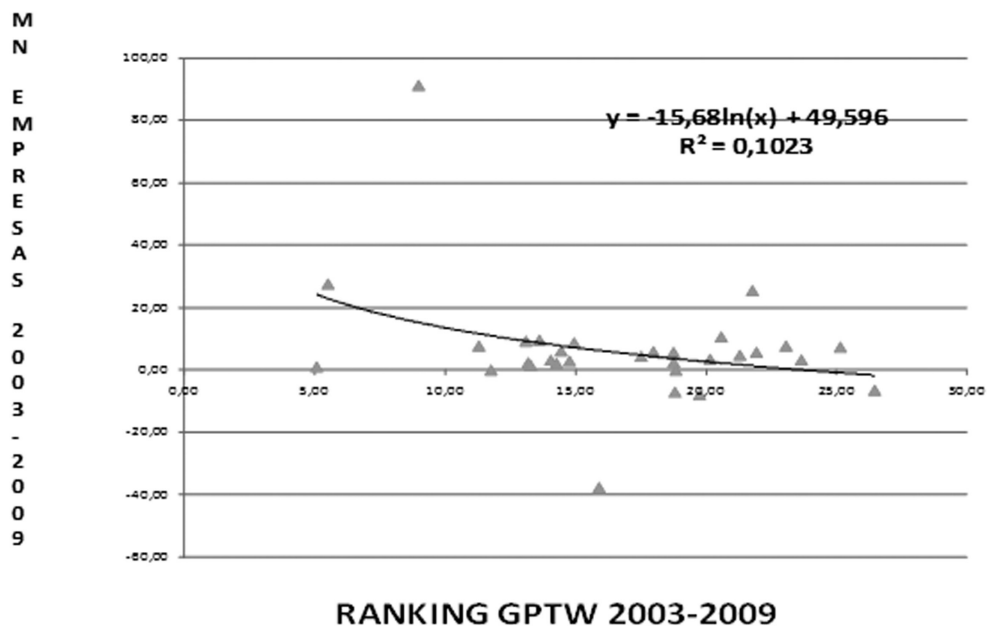
Figura 9.4 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN empresas vs Variable independiente *Ranking GPTW* empresas. Análisis regresión lineal



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión logarítmica**, se infiere que el MN es explicado en un 10,2% por el ambiente laboral (figura 9.5).

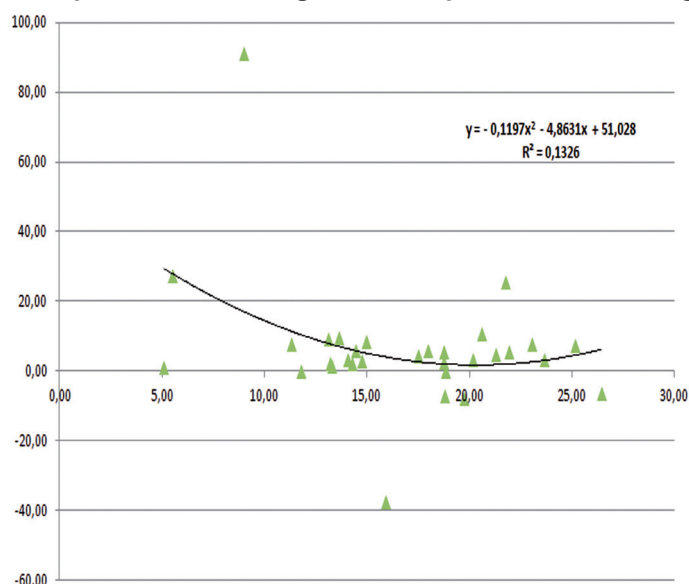
Figura 9.5 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN empresas vs Variable independiente *Ranking GPTW* empresas. Análisis regresión logarítmica



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión polinómica**, se infiere que el MN es explicado en un 13,3 % por el ambiente laboral (figura 9.6).

Figura 9.6 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN empresas vs Variable independiente *Ranking GPTW* empresas. Análisis regresión polinómica



Fuente. Elaboración propia de Excel

9.2.2 Incidencia del *ranking GPTW*, *ranking ROA* de las empresas en estudio y de las empresas del sector y *ranking MN* de las empresas en estudio en el *ranking MN* de las empresas del sector

Como resultado colateral en el desarrollo del trabajo, con los datos a mano (Tabla 9.3) surgió la responsabilidad y necesidad de cruzar la información entre los rankeos de GPTW, ROA de las empresas, ROA del sector, Margen neto de las empresas y Margen neto del sector para analizar la incidencia entre ellos, tal como se presenta a continuación:

Tabla 9.3 RANKEOS GPTW-ROA empresas -ROA sector- MN empresas-MN sector

No.	Empresas rankeadas en GPTW 2003-2009	Ranqueo GPTW	Ranking ROA Empresas	Ranking ROA Sector en el que se encuentra cada empresa	Ranking margen neto empresas	Ranking margen neto sector en el que se encuentra cada empresa
1	Movistar	6,29	27	18	28	11
2	Roche	8,43	7	6	15	13
3	Kimberly	8,57	26	19	4	6
4	Cadbury	12,14	21	14	10	4
5	Microsoft	12,43	5	8	6	16
6	Belcorp	12,57	16	2	16	9
7	Suramericana de inversiones S.A.	13,29	18	17	1	1
8	Quala	13,57	11	9	18	12
9	Wayuu	14,14	28	25	29	23
10	Petrobras	14,29	2	1	3	3
11	A.Éxito	14,86	24	21	22	17
12	El Condor	15,00	23	7	14	5
13	Sofasa	15,86	22	3	27	14
14	Janssen	16,43	3	6	8	13
15	R&H	16,86	29	4	23	7
16	Yanbal	16,86	6	2	13	9
17	McDonalds	17,00	30	24	30	20
18	Diageo	18,14	9	16	26	19
19	Interbolsa	18,43	12	12	21	2
20	Nestlé P.C.	18,57	13	11	17	18
21	Wyeth	19,29	19	6	20	13
22	Goodyear	19,43	17	20	24	24
23	Dow	19,43	25	10	11	10
24	Novartis	19,71	4	6	12	13
25	Hp	20,57	20	23	25	21
26	Astrazeneca	20,57	1	5	7	13
27	Promigas	20,71	10	22	2	22
28	Bat	21,14	8	16	19	19
29	Doria	21,43	15	13	5	8
30	Direc TV	21,57	31	23	31	25
31	Basf	21,86	14	15	9	15

Fuente. Elaboración propia

- **Primer análisis: Variable dependiente Y= Ranking MN empresas vs Variables independientes= Ranking GPTW, Ranking ROA empresas, Ranking MN sector**

Tabla 9.4 Estándar T – Ranking MN empresa vs variables independientes-

PARAMETRO	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	1,76457	5,64892	0,312373	0,7572
RANKING GPTW	-0,154156	0,320332	-0,481223876	0,6344
RANKING ROA EMPRESAS	0,62986	0,161465	3,9009	0,0006
RANKING ROA SECTOR	-0,399427	0,227215	-1,75792	0,0905
RANKING MARGEN NETO SECTOR	0,893825	0,236144	3,78508	0,0008

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.5 Análisis de varianza –Ranking MN empresa vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	1376,0	4	343,999	8,10	0,0002
RESIDUO	5441,3	29	187,631		
TOTAL	10781,2	30			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 55,4837 \%$

R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 48,635 %

Error estándar de estimación = 6,51627

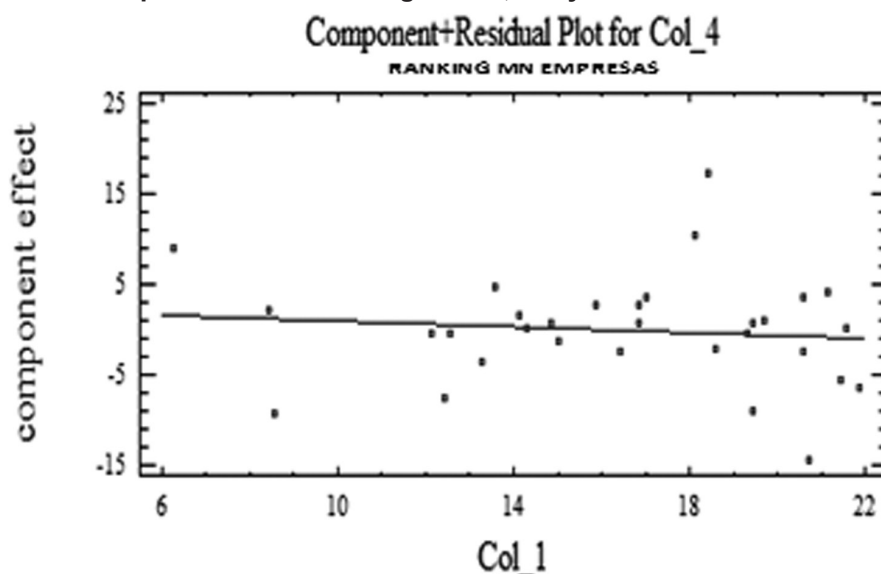
Error absoluto de la media= 4,22593

Estadístico Durbin-Watson= 1,70879

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el *Ranking* Del Margen Neto de las empresas y las variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

Ranking MN Empresas = 1, 76457 – 0, 154156*Ranking GPTW + 0, 62986 * Ranking ROA empresas – 0,399427 * Ranking ROA sector + 0, 893825* Ranking MN sector

Figura 9.7 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN EMPRESAS vs Variables independientes= *Ranking GPTW*, MN y ROA sector económico



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.5 sea menor a 0,01, hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 55,4837% la variación en el *ranking* del MN empresarial. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 48,635%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 6,51627. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 4,22593 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 1,70879.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,6344, perteneciente al *Ranking GPTW*. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo para seguir con el siguiente análisis.

- Segundo análisis: Variable dependiente Y= *Ranking MN* empresas vs Variables independientes= *Ranking ROA* empresas y sectores, *Ranking MN* sectores

Se continúa simplificando el modelo de tal manera que se aplica nuevamente el análisis suprimiendo la variable del *Ranking GPTW*, con los siguientes resultados:

Tabla 9.6 Estándar T – *Ranking MN* empresa vs variables independientes-

PARAMETRO	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-0,474216	3,15844	-0,150143	0,8818
RANKING ROA EMPRESAS	0,643823	0,156561	4,11228	0,0003
RANKING ROA SECTOR	-0,399054	0,223957	-1,78183	0,0860
RANKING MARGEN NETO SECTOR	0,853824	0,217864	3,91907	0,0005

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.7 Análisis de varianza –*Ranking MN* empresa vs variables independientes

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	1366,16	3	455,387	11,04	0,0001
RESIDUO	1113,84	27	41,2533		
TOTAL	2480,0	30			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$$R^2 = 55,0872 \%$$

$$R^2 \text{ (ajustado para los grados de libertad)} = 50,0969 \%$$

$$\text{Error estándar de estimación} = 6,42287$$

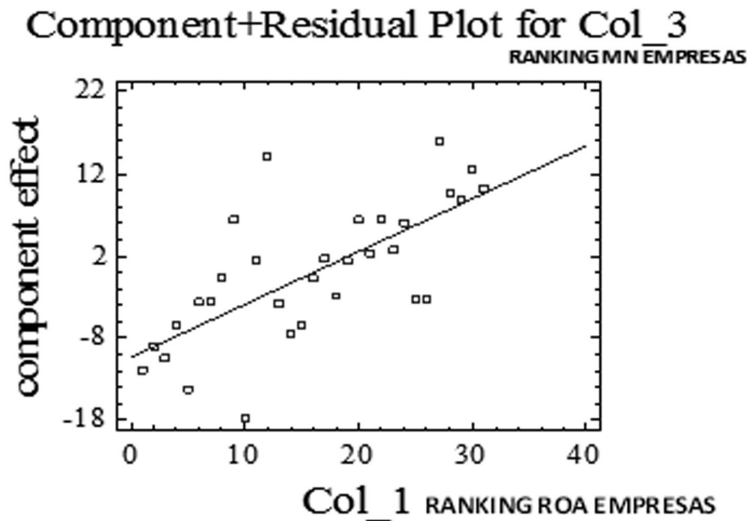
$$\text{Error absoluto de la media} = 4,30333$$

$$\text{Estadístico Durbin-Watson} = 1,6936$$

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el *RANKING* del margen neto de las empresas y las variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Ranking MN Empresas} = -0,474216 + 0,643823 * \text{Ranking ROA empresas} - 0,399054 * \text{Ranking ROA sectores} + 0,853824 * \text{Ranking MN sectores}$$

Figura 9.8 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN EMPRESAS vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.7 sea menor a 0,01, hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 55,0872% la variación en el *ranking* del MN empresarial. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 50,0969%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 6,42287. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 4,30333 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 1,6936.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que el más alto valor P en las variables independientes es 0,0860, perteneciente al *Ranking* ROA de sectores. Desde que este valor P sea menor a 0,10, este ítem es estadísticamente significativo con un nivel de confianza del 90%. Dependiendo del nivel de confianza que se desee trabajar, es decisión del investigador remover o no la variable del *ranking* ROA de los sectores del modelo. En este caso se decide no removerla.

9.2.3 Indicador de ambiente laboral (IAL) vs ROA y MN

De acuerdo con lo explicado principalmente en el capítulo 4 de esta tesis, se parte de la premisa, que un ambiente laboral de excelencia significa que la empresa tiene un IAL cercano al 100%.

Haciendo un intento en depurar y ampliar el análisis realizado entre ranqueo *GPTW* y los rankeos del desempeño financiero en términos de ROA y margen neto (MN) y para seguir profundizando en la Hipótesis “ambiente laboral incide en el desempeño financiero de las empresas”, se presenta a continuación los análisis de regresión entre IAL y el ROA y MN de las cinco empresas analizadas en la ciudad de Bogotá:

• Primer análisis: IAL vs ROA

Se plantean tres análisis de regresión para observar la incidencia del ambiente laboral a la luz del IAL en el ROA de estas empresas, de acuerdo a la tabla 9.8.

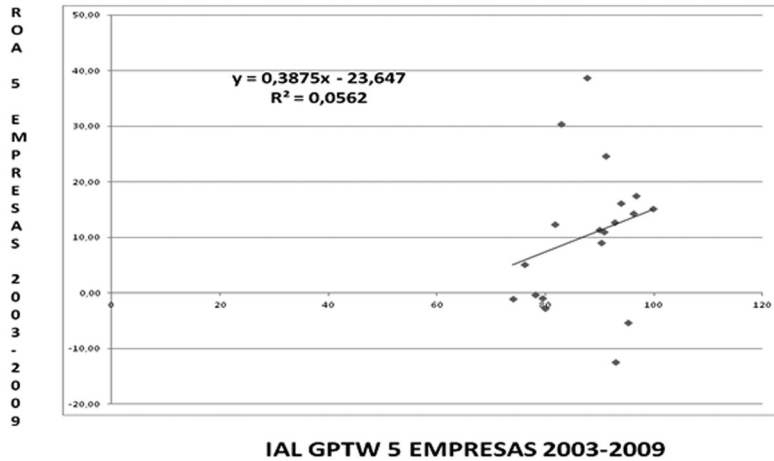
Tabla 9.8 IAL vs ROA - 2006-2009 en cinco empresas en BOGOTA

EMPRESAS	AÑOS	IAL	ROA
		EMPRESA	EMPRESA
MOVISTAR	2006	74	-1,01
	2007	79,9	-2,69
	2008	79,4	-0,77
	2009	95,2	-5,25
DIAGEO	2006	82,8	30,51
	2007	96,2	14,44
	2008	99,8	15,22
	2009	91	24,65
WYETH	2006	76,1	5,16
	2007	78	-0,25
	2008	81,7	12,43
MICROSOFT	2006	93,8	16,17
	2007	87,6	38,87
	2008	92,9	-12,33
	2009	96,6	17,64
ROCHE	2006	92,7	12,83
	2007	90,7	11,08
	2008	90,2	9,15
	2009	89,9	11,41

Fuente. Elaboración del autor

Con **regresión lineal**, se infiere que en estas cinco empresas, el ROA es explicado en un 5,6 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (figura 9.9).

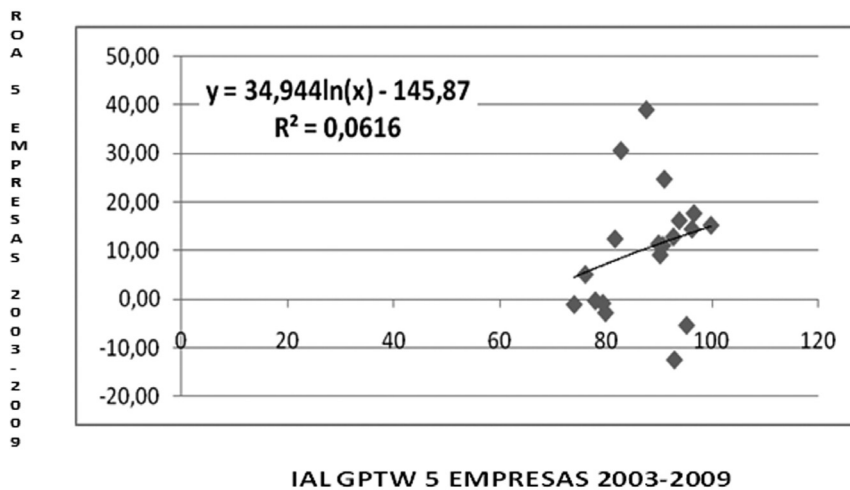
Figura 9.9 Diagrama del modelo Variable dependiente = ROA empresas vs Variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión lineal



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión exponencial**, se infiere que en estas cinco empresas, el ROA es explicado en un 6,2 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (figura 9.10).

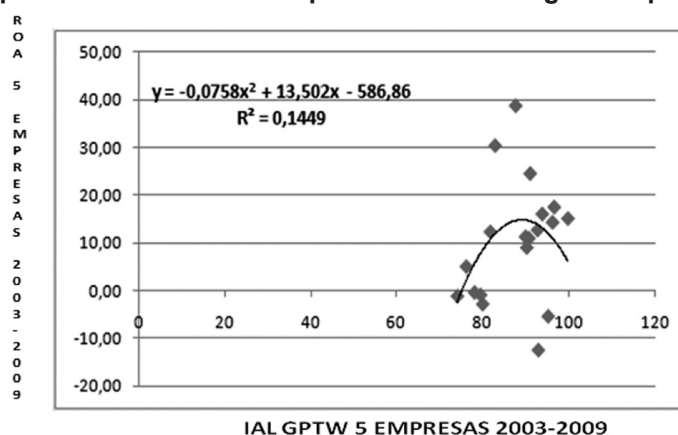
Figura 9.10 Diagrama del modelo Variable dependiente = ROA empresas vs Variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión exponencial



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión polinómica**, se infiere que en estas cinco empresas, el ROA es explicado en un 14,5 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (figura 9.11).

Figura 9.11 Diagrama del modelo Variable dependiente = ROA empresas vs Variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis regresión polinómica



Fuente. Elaboración propia de Excel

• Segundo análisis: IAL vs MN

Se plantean tres análisis de regresión para observar la incidencia del ambiente laboral a la luz del IAL en el MN de estas empresas, de acuerdo a la tabla 9.9.

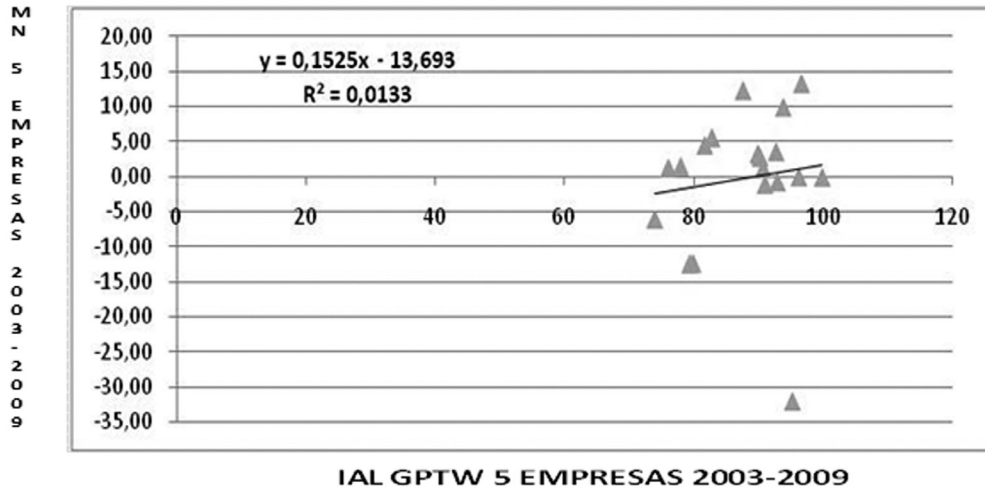
Tabla 9.9 IAL vs MN - 2006-2009 en cinco empresas en Bogotá

EMPRESAS	AÑOS	IAL EMPRESA	MN EMPRESA
MOVISTAR	2006	74	-6,07
	2007	79,9	-12,41
	2008	79,4	-12,44
	2009	95,2	-32,10
DIAGEO	2006	82,8	5,59
	2007	96,2	-0,01
	2008	99,8	-0,08
	2009	91	-1,08
WYETH	2006	76,1	1,25
	2007	78	1,49
	2008	81,7	4,50
MICROSOFT	2006	93,8	9,93
	2007	87,6	12,33
	2008	92,9	-0,75
	2009	96,6	13,33
ROCHE	2006	92,7	3,56
	2007	90,7	1,13
	2008	90,2	2,81
	2009	89,9	3,28

Fuente. Elaboración del autor

Con **regresión lineal**, se infiere que en estas cinco empresas, el MN es explicado en un 1,3 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (figura 9.12).

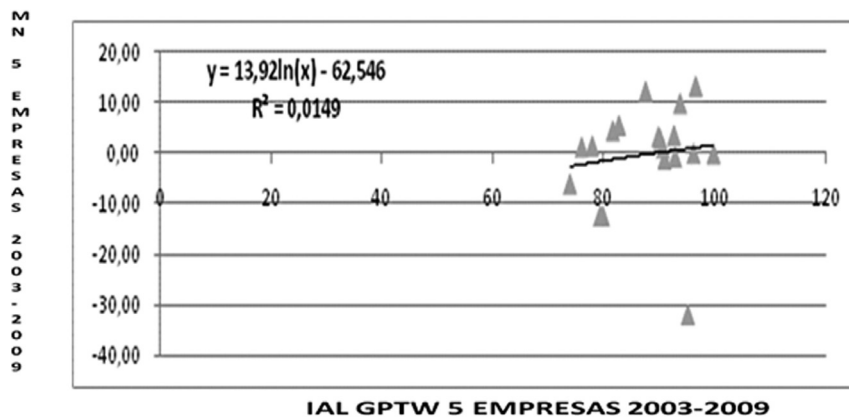
Figura 9.12 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN empresas vs Variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis de regresión lineal



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión exponencial**, se infiere que en estas cinco empresas, el MN es explicado en un 1,5 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (Figura 9.13).

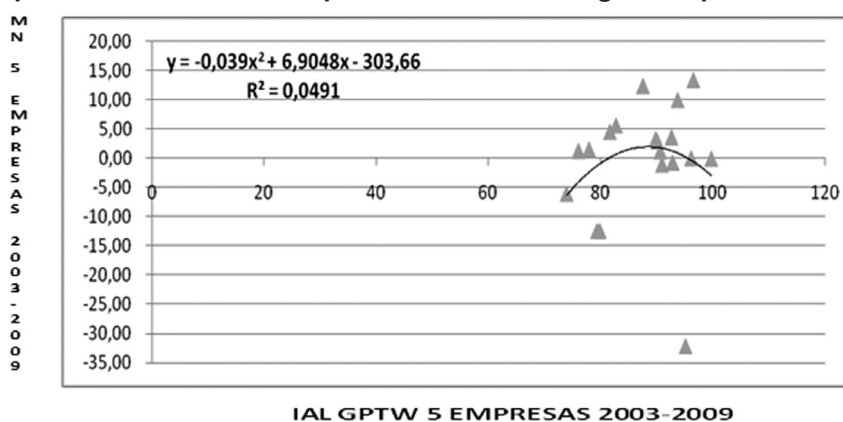
Figura 9.13 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN empresas vs Variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis de regresión exponencial



Fuente. Elaboración propia de Excel

Con **regresión polinómica**, se infiere que en estas cinco empresas, el MN es explicado en un 4,9 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (figura 9.14).

Figura 9.14 Diagrama del modelo Variable dependiente = MN empresas vs Variable independiente IAL GPTW empresas. Análisis de regresión polinómica



Fuente. Elaboración propia de Excel

9.3 ANÁLISIS DEL IAL POR DIMENSIONES Y VARIABLES

9.3.1 Antecedentes

El IAL por dimensiones y variables fue entregado al autor de este trabajo por intermediación del Dr. José María Ortiz, tutor de esta tesis, quien lo solicitó personalmente a cada director (a) de recursos humanos de cinco de las empresas ubicadas en Bogotá: Movistar, Roche, Microsoft, Diageo y Wyeth.

El análisis de este indicador y su interrelación entre las variables que los componen permiten analizar las siguientes hipótesis (2 a la 6):

- Hipótesis 2. El compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñara un índice de compromiso.
- Hipótesis 3. El respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa.
- Hipótesis 4. La credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto.
- Hipótesis 5. La imparcialidad facilita la camaradería.
- Hipótesis 6. El compromiso gerencial incide en el ambiente laboral

La información a tener en cuenta para desarrollar todo el análisis de correlación para estas hipótesis es la siguiente:

- **Dimensión credibilidad.** Como se mencionó en el capítulo 4, en esta dimensión se mide la percepción que tienen los trabajadores sobre los jefes (alta gerencia) y está compuesta por las variables comunicación

(información y accesibilidad), competencia (coordinación, delegación y visión), integridad (confiabilidad y honestidad) y apoyo (desarrollo y reconocimiento). Los resultados en las cinco empresas se observan en la Tabla 9.10:

Tabla 9.10 IAL dimensión credibilidad en cinco GPTW en Bogotá 2006-2009

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index® : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES VARIABLES	CREDIBILIDAD								
		COMUNICACIÓN		COMPETENCIA			INTEGRIDAD		APOYO	
		INFORMACION	ACCESIBILIDAD	COORDINACION	DELEGACION	VISION	CONFIANZABILIDAD	HONESTIDAD	DESARROLLO	RECONOCIMIENTO
EMPRESA 1	2006	80	81	80	89	85	75	92	82	68
	2007	84	86	85	91	90	81	96	82	76
	2008	81	81	80	84	84	66	92	74	71
	2009	89	89	88	89	91	80	96	88	82
EMPRESA 2	2006	80	85	88	91	92	82	95	89	72
	2007	78	82	85	94	91	86	95	91	76
	2008	80	88	85	91	92	86	96	85	81
	2009	83	89	89	89	91	82	95	82	84
EMPRESA 3	2006	75	72	61	76	76	74	76	76	60
	2007	91	91	92	89	94	83	94	91	85
	2008	85	87	91	95	89	90	91	96	84
	2009	98	98	96	97	93	91	93	97	95
EMPRESA 4	2006	93	92	90	99	93	91	98	97	86
	2007	92	100	90	97	93	100	100	91	94
	2008	100	100	95	100	100	100	96	96	99
	2009	100	100	99	100	100	100	100	97	100
EMPRESA 5	2006	77	76	75	81	89	68	92	89	61
	2007	79	80	79	85	89	73	93	91	68
	2008	90	82	88	63	89	76	94	96	81
	2009	92	87	90	88	94	87	92	99	81

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco (5) empresas en estudio

- **Dimensión respeto.** En esta dimensión también se mide la percepción que tienen los trabajadores sobre los jefes (alta gerencia) y está compuesta por las variables participación y cuidado (con el entorno de trabajo y con la vida personal) (Tabla 9.11).
- **Dimensión Imparcialidad.** En esta dimensión también se mide la percepción que tienen los trabajadores sobre los jefes (alta gerencia) y está compuesta por las variables equidad (en la remuneración y en el trato), ausencia de favoritismo y justicia (en el trato de las personas y en el manejo de la capacidad de apelación) (Tabla 9.11).

Tabla 9.11 IAL dimensiones respeto e imparcialidad en cinco GPTW en BOGOTA 2006-2009

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES VARIABLES	RESPECTO			IMPARCIALIDAD				
		CUIDADO			EQUIDAD			JUSTICIA	
		PARTICIPACION	ENTORNO DE TRABAJO	VIDA PERSONAL	EQUIDAD EN LA REMUNERACION	EQUIDAD EN EL TRATO	AUSENCIA DE FAVORITISMO	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	CAPACIDAD DE APELACION
EMPRESA 1	2006	74	85	71	79	79	63	94	79
	2007	81	86	79	83	86	73	96	83
	2008	76	81	74	68	77	64	94	73
	2009	86	88	85	81	89	77	97	87
EMPRESA 2	2006	77	94	78	65	79	65	97	81
	2007	77	91	77	49	81	59	95	81
	2008	84	92	78	49	76	49	95	79
	2009	82	91	80	52	74	65	94	83
EMPRESA 3	2006	61	72	62	37	62	54	88	69
	2007	84	90	86	77	88	79	93	90
	2008	86	91	92	89	90	85	92	89
	2009	94	96	99	97	95	95	99	96
EMPRESA 4	2006	89	91	88	76	90	70	92	90
	2007	97	79	96	74	90	86	97	92
	2008	100	90	98	84	87	97	94	100
	2009	100	87	100	93	92	92	97	100
EMPRESA 5	2006	70	74	74	72	73	53	87	68
	2007	75	80	79	76	77	59	90	74
	2008	86	73	86	86	79	71	81	68
	2009	86	82	90	96	85	78	87	79

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

- **Dimensión orgullo.** Se mide la percepción de los trabajadores en lo que se relaciona al orgullo por el trabajo personal, del grupo y de la empresa (Tabla 9.12).
- **Dimensión camaradería.** Se mide la percepción de los trabajadores en lo que se relaciona con la fraternidad, la hospitalidad del lugar y de las personas y del sentido de grupo (Tabla 9.12).

Tabla 9.12 IAL dimensiones orgullo y camaradería en cinco GPTW en Bogotá 2006-2009

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES VARIABLES	ORGULLO			CAMARADERIA			
		ORGULLO POR EL TRABAJO PERSONAL	ORGULLO DEL EQUIPO	ORGULLO DE LA EMPRESA	HOSPITALIDAD			
					FRATERNIDAD	HOSPITALIDAD DEL LUGAR	HOSPITALIDAD DE LAS PERSONAS	SENTIDO DE EQUIPO
EMPRESA 1	2006	90	90	91	82	87	88	81
	2007	92	92	94	87	91	90	84
	2008	87	86	87	78	83	86	74
	2009	94	92	95	90	92	93	87
EMPRESA 2	2006	94	96	97	84	95	96	88
	2007	92	94	96	84	93	92	83
	2008	91	93	96	85	92	90	84
	2009	93	91	94	83	92	91	80
EMPRESA 3	2006	66	68	65	72	79	75	72
	2007	89	90	87	89	89	87	87
	2008	92	89	89	93	94	90	93
	2009	100	97	98	97	98	96	97
EMPRESA 4	2006	90	94	97	87	96	85	84
	2007	92	71	84	80	86	58	75
	2008	100	84	90	87	90	77	86
	2009	100	100	97	99	100	89	92
EMPRESA 5	2006	88	80	89	73	81	79	72
	2007	91	85	91	78	85	85	78
	2008	91	75	89	78	82	82	77
	2009	97	84	97	85	90	91	84

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

- El indicador GESTALT, como ya se explicó en el capítulo 4 de esta tesis, mide la percepción general de los trabajadores con respecto a “si la empresa es un buen sitio para trabajar” o en general si la empresa tiene un buen ambiente laboral²⁹¹. Los resultados se observan en la Tabla 9.13.

Tabla 9.13 IAL GESTALT en cinco GPTW en Bogotá 2006-2009

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES	GESTALT
	VARIABLES	
EMPRESA 1	2006	89
	2007	95
	2008	84
	2009	95
EMPRESA 2	2006	95
	2007	95
	2008	96
	2009	93

Tabla 9.13 IAL GESTALT en cinco GPTW en Bogota 2006-2009 (Continuación)

EMPRESA 3	2006	72
	2007	92
	2008	96
	2009	99
EMPRESA 4	2006	96
	2007	96
	2008	95
	2009	97
EMPRESA 5	2006	85
	2007	92
	2008	92
	2009	96

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

9.3.2 Análisis de la Hipótesis 2. El compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñará un índice de compromiso

Teniendo en cuenta el *Great Place to Work® Trust Index* © (Anexos 2 y 5) y los resultados de su aplicación en las cinco empresas de referencia, en la dimensión credibilidad y en las dimensiones respeto e imparcialidad vs. Gestalt, que evidencian la relación entre los colaboradores y la administración y el resultado del compromiso de la alta gerencia en la percepción general de los trabajadores con respecto al ambiente general de cada empresa, se puede inferir el ICALG (indicador de compromiso de la alta gerencia) en la generación de un ambiente laboral de excelencia, permitiendo que estas empresas estén entre las *GPTW* para trabajar en Colombia.

Entre el año 2006 al 2009, periodo de análisis de esta tesis en lo que respecta a los indicadores de ambiente laboral, se observa que el ICALG en cada una de las empresas, como resultante del promedio aritmético de todas las subvariables que conforman las variables y dimensiones del compromiso de la alta gerencia, fue:

- En la empresa 1 (Tabla 9.14): 79,76 en 2006, mejoro a 85,64 en 2007, bajo a 77, 62 en 2008 y volvió a mejorar en 2009 a 87,09:

²⁹¹ En la medida en que el indicador se acerque a 100 o que 100% del total de los trabajadores de una empresa perciban o digan que la empresa es un buen sitio para trabajar existe un excelente ambiente o clima laboral.

Tabla 9.14 ICALG empresa 1

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES EMPRESA 1						
DIMENSIONES	VARIABLES	SUBVARIABLES	2006	2007	2008	2009
CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN	INFORMACION	80,00	84,00	81,47	88,67
		ACCESIBILIDAD	81,00	85,97	81,12	89,42
	COMPETENCIA	COORDINACION	80,00	84,97	80,09	87,55
		DELEGACION	89,00	91,34	83,89	89,28
		VISION	85,00	90,28	83,83	90,67
	INTEGRIDAD	CONFIABILIDAD	75,00	81,30	66,03	80,06
		HONESTIDAD	92,00	95,60	91,93	95,68
	APOYO	DESARROLLO	82,00	82,22	73,84	87,60
RECONOCIMIENTO		68,00	76,23	71,02	81,72	
RESPECTO	PARTICIPACION		74,00	80,86	76,41	85,65
	CUIDADO	ENTORNO DE TRABAJO	85,00	85,87	81,33	88,31
		VIDA PERSONAL	71,00	79,14	74,07	85,49
IMPARCIALIDAD	EQUIDAD	EQUIDAD EN LA REMUNERACION	79,00	83,43	67,94	80,82
		EQUIDAD EN EL TRATO	79,00	85,68	76,51	89,15
	AUSENCIA DE FAVORITISMO		63,00	72,58	63,59	76,60
	JUSTICIA	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	94,00	96,18	93,69	97,05
		CAPACIDAD DE APELACION	79,00	83,19	72,84	86,76
INDICADOR COMPROMISO ALTA GERENCIA (ICALG)			79,76	84,64	77,62	87,09

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por la empresa No. 1 en estudio

- En la empresa 2 (Tabla 9.15): 82,94 en 2006, bajo levemente a 81,65 en 2007, bajo a 81,53 en 2008 y volvió a mejorar sustancialmente en 2009 frente a los dos años anteriores a 82,65:

Tabla 9.15 ICALG empresa 2

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES EMPRESA 2						
DIMENSIONES	VARIABLES	SUBVARIABLES	2006	2007	2008	2009
CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN	INFORMACION	80,00	78,00	80,00	83,00
		ACCESIBILIDAD	85,00	82,00	88,00	89,00
	COMPETENCIA	COORDINACION	88,00	85,00	85,00	89,00
		DELEGACION	91,00	94,00	91,00	89,00
		VISION	92,00	91,00	92,00	91,00
	INTEGRIDAD	CONFIABILIDAD	82,00	86,00	86,00	82,00
		HONESTIDAD	95,00	95,00	96,00	95,00
	APOYO	DESARROLLO	89,00	91,00	85,00	82,00
RECONOCIMIENTO		72,00	76,00	81,00	84,00	
RESPECTO		PARTICIPACION	77,00	77,00	84,00	82,00

	CUIDADO	ENTORNO DE TRABAJO	94,00	91,00	92,00	91,00
		VIDA PERSONAL	78,00	77,00	78,00	80,00
IMPARCIALIDAD	EQUIDAD	EQUIDAD EN LA REMUNERACION	65,00	49,00	49,00	52,00
		EQUIDAD EN EL TRATO	79,00	81,00	76,00	74,00
	AUSENCIA DE FAVORITISMO		65,00	59,00	49,00	65,00
	JUSTICIA	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	97,00	95,00	95,00	94,00
		CAPACIDAD DE APELACION	81,00	81,00	79,00	83,00
INDICADOR COMPROMISO ALTA GERENCIA (ICALG)			82,94	81,65	81,53	82,65

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por la empresa No. 2 en estudio

- En la empresa 3 (Tabla 9.16): 67,71 en 2006, subió de manera impresionante a 88,06 en 2007, volvió a subir denotando un trabajo serio y continuo de la alta gerencia en el mejoramiento del ambiente laboral a 89,53 en 2008 y volvió a mejorar sustancialmente casi llegando al límite del 100% en 2009 a 95,82:

Tabla 9.16 ICALG empresa 3

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES EMPRESA 3						
DIMENSIONES	VARIABLES	SUBVARIABLES	2006	2007	2008	2009
CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN	INFORMACION	75,00	91,00	85,00	98,00
		ACCESIBILIDAD	72,00	91,00	87,00	98,00
	COMPETENCIA	COORDINACION	61,00	92,00	91,00	96,00
		DELEGACION	76,00	89,00	95,00	97,00
		VISION	76,00	94,00	89,00	93,00
	INTEGRIDAD	CONFIABILIDAD	74,00	83,00	90,00	91,00
		HONESTIDAD	76,00	94,00	91,00	93,00
	APOYO	DESARROLLO	76,00	91,00	96,00	97,00
		RECONOCIMIENTO	60,00	85,00	84,00	95,00
RESPETO	PARTICIPACION		61,00	84,00	86,00	94,00
	CUIDADO	ENTORNO DE TRABAJO	72,00	90,00	91,00	96,00
		VIDA PERSONAL	62,00	86,00	92,00	99,00
IMPARCIALIDAD	EQUIDAD	EQUIDAD EN LA REMUNERACION	37,00	77,00	89,00	97,00
		EQUIDAD EN EL TRATO	62,00	88,00	90,00	95,00
	AUSENCIA DE FAVORITISMO		54,00	79,00	85,00	95,00
	JUSTICIA	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	88,00	93,00	92,00	99,00
		CAPACIDAD DE APELACION	69,00	90,00	89,00	96,00
INDICADOR COMPROMISO ALTA GERENCIA (ICALG)			67,71	88,06	89,53	95,82

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por la empresa No.3 en estudio

- En la empresa 4 (Tabla 9.17), como en la empresa 3 se nota un trabajo continuo y serio en el mejoramiento de las condiciones de trabajo en lo que respecta al ambiente laboral de parte de la alta gerencia: 89,71 en 2006, subió de manera impresionante a 92,24 en 2007, volvió a subir en 2008 a 96,24 y volvió a mejorar sustancialmente casi llegando al límite del 100% en 2009 por encima de la empresa 3 a 97,47:

Tabla 9.17 ICALG empresa 4

GREAT PLACE TO WORK ® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES EMPRESA 4						
DIMENSIONES	VARIABLES	SUBVARIABLES	2006	2007	2008	2009
CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN	INFORMACION	93,00	92,00	100,00	100,00
		ACCESIBILIDAD	92,00	100,00	100,00	100,00
	COMPETENCIA	COORDINACION	90,00	90,00	95,00	99,00
		DELEGACION	99,00	97,00	100,00	100,00
		VISION	93,00	93,00	100,00	100,00
	INTEGRIDAD	CONFIABILIDAD	91,00	100,00	100,00	100,00
		HONESTIDAD	98,00	100,00	96,00	100,00
	APOYO	DESARROLLO	97,00	91,00	96,00	97,00
RECONOCIMIENTO		86,00	94,00	99,00	100,00	
RESPETO	PARTICIPACION		89,00	97,00	100,00	100,00
	CUIDADO	ENTORNO DE TRABAJO	91,00	79,00	90,00	87,00
		VIDA PERSONAL	88,00	96,00	98,00	100,00
IMPARCIALIDAD	EQUIDAD	EQUIDAD EN LA REMUNERACION	76,00	74,00	84,00	93,00
		EQUIDAD EN EL TRATO	90,00	90,00	87,00	92,00
	AUSENCIA DE FAVORITISMO		70,00	86,00	97,00	92,00
	JUSTICIA	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	92,00	97,00	94,00	97,00
		CAPACIDAD DE APELACION	90,00	92,00	100,00	100,00
INDICADOR COMPROMISO ALTA GERENCIA (ICALG)			89,71	92,24	96,24	97,47

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por la empresa No. 4 en estudio

- En la empresa 5 (tabla 9.18), como en la empresa 3 y 4 se nota un trabajo continuo y serio en el mejoramiento de las condiciones de trabajo en lo que respecta al ambiente laboral de parte de la alta gerencia, aunque con menos intensidad: 75,24 en 2006, subió en 2007 a 79,24, volvió a subir en 2008 a 81,71 y volvió a mejorar a 87,82:

Tabla 9.18 ICALG empresa 5

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES EMPRESA 5						
DIMENSIONES	VARIABLES	SUBVARIABLES	2006	2007	2008	2009
CREDIBILIDAD	COMUNICACIÓN	INFORMACION	77,00	79,00	90,00	92,00
		ACCESIBILIDAD	76,00	80,00	82,00	87,00
	COMPETENCIA	COORDINACION	75,00	79,00	88,00	90,00
		DELEGACION	81,00	85,00	63,00	88,00
		VISION	89,00	89,00	89,00	94,00
	INTEGRIDAD	CONFIABILIDAD	68,00	73,00	76,00	87,00
		HONESTIDAD	92,00	93,00	94,00	92,00
	APOYO	DESARROLLO	89,00	91,00	96,00	99,00
		RECONOCIMIENTO	61,00	68,00	81,00	81,00
		PARTICIPACION	70,00	75,00	86,00	86,00
RESPECTO	CUIDADO	ENTORNO DE TRABAJO	74,00	80,00	73,00	82,00
		VIDA PERSONAL	74,00	79,00	86,00	90,00
IMPAR-CIALIDAD	EQUIDAD	EQUIDAD EN LA REMUNERACION	72,00	76,00	86,00	96,00
		EQUIDAD EN EL TRATO	73,00	77,00	79,00	85,00
	AUSENCIA DE FAVORITISMO		53,00	59,00	71,00	78,00
	JUSTICIA	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	87,00	90,00	81,00	87,00
		CAPACIDAD DE APELACION	68,00	74,00	68,00	79,00
INDICADOR COMPROMISO ALTA GERENCIA (ICALG)			75,24	79,24	81,71	87,82

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por la empresa No. 5 en estudio

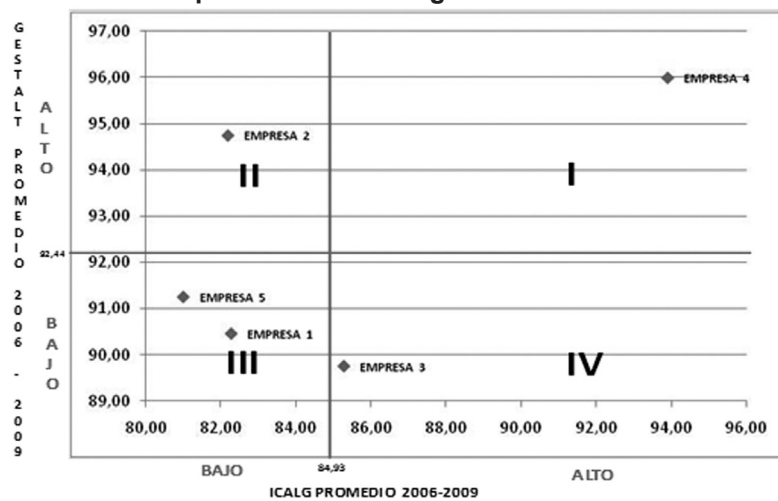
Al lado de este análisis de resultados del ICALG, se podrían hacer otras inferencias entre las empresas y realizar una referenciación entre ellas, aun frente a los resultados de la GESTALT, para observar el comportamiento del compromiso de la alta gerencia y ubicar diferentes niveles, tal como se observa en la Tabla 9.19 y Figura 9.15:

Tabla 9.19 ICALG vs GESTALT

EMPRESAS / AÑOS	INDICADOR COMPROMISO ALTA GERENCIA (ICALG)					"PROMEDIO ICALG 2006-2009"	GESTALT PROMEDIO 2006-2009
	2006	2007	2008	2009			
EMPRESA 4	89,71	92,24	96,24	97,47		93,91	96,00
EMPRESA 3	67,71	88,06	89,53	95,82		85,28	89,75
EMPRESA 1	79,76	84,64	77,62	87,09		82,28	90,46
EMPRESA 2	82,94	81,65	81,53	82,65		82,19	94,75
EMPRESA 5	75,24	79,24	81,71	87,82		81,00	91,25

Fuente. Elaboración propia de los IAL entregados por las empresas en estudio

Figura 9.15 Matriz compromiso de la alta gerencia frente a ambiente laboral



Fuente. Elaboración propia de los IAL entregados por las empresas en estudio.

Entre las cinco empresas en análisis se observa en el cuadrante I o nivel de oro, la empresa número 4 como la más aventajada de parte de su equipo de alta gerencia en el sentido de mostrar un mayor compromiso para alcanzar mejores resultados en el ambiente laboral, ubicándose en un nivel alto- alto en ICALG y en Gestalt. En el cuadrante II o nivel de plata (bajo ICALG vs alta Gestalt), se posiciono la empresa 2. En el cuadrante III o nivel por mejorar (bajo ICALG vs bajo Gestalt) se posicionaron las empresas 5 y 1. En el cuadrante IV o nivel de bronce se ubicó la empresa 3 (alto ICALG vs baja Gestalt).

9.3.3 Análisis de la Hipótesis 3 a 6

- Hipótesis 3. El respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa.
- Hipótesis 4. La credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto.
- Hipótesis 5. La imparcialidad facilita la camaradería.
- Hipótesis 6. El compromiso gerencial incide en el ambiente laboral

La dimensión **respeto** (Tabla 9.20), evalúa de manera específica el apoyo que dan los jefes a sus colaboradores en términos de: desarrollo y valoración personal, con respecto al ofrecimiento de capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente y el otorgamiento de los recursos y equipos necesarios para realizar el trabajo; reconocimiento y valoración personal, en lo que se refiere al reconocimiento del esfuerzo y trabajo adicional y el hecho que se pueden cometer errores involuntarios al hacer el trabajo; participación, en lo que respecta a que el jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a las sugerencias e ideas e involucra

a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo; cuidado con respecto al ambiente de trabajo, como un lugar físicamente seguro, psicológica y emocionalmente saludable para trabajar y que las instalaciones contribuyen a un haya un buen ambiente de trabajo.

Tabla 9.20 Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión respeto en cinco GPTW

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index ©: DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES	RESPETO			PROMEDIO RESPETO
		VARIABLES	PARTICIPACION	CUIDADO	
	ENTORNO DE TRABAJO			VIDA PERSONAL	
EMPRESA 1	2006	74	85	71	77
	2007	81	86	79	82
	2008	76	81	74	77
	2009	86	88	85	86
EMPRESA 2	2006	77	94	78	83
	2007	77	91	77	82
	2008	84	92	78	85
	2009	82	91	80	84
EMPRESA 3	2006	61	72	62	65
	2007	84	90	86	87
	2008	86	91	92	90
	2009	94	96	99	96
EMPRESA 4	2006	89	91	88	89
	2007	97	79	96	91
	2008	100	90	98	96
	2009	100	87	100	96
EMPRESA 5	2006	70	74	74	73
	2007	75	80	79	78
	2008	86	73	86	82
	2009	86	82	90	86

Fuente. Elaboración propia de los IAL entregados por las cinco empresas en estudio

La dimensión orgullo (Tabla 9.21) evalúa tres aspectos con respecto a la percepción que tienen los trabajadores de una empresa sobre: el orgullo por el trabajo personal en términos de la importancia de su participación y del significado que su trabajo no es uno más; el orgullo del equipo, cuando hay logros conjunto de equipo y las personas están dispuestas a dar más de si para hacer su trabajo y el orgullo de trabajar en la empresa, visto en que la gente quiere trabajar en ella por mucho tiempo, siente orgullo al decirles a otros que trabaja en la empresa, percibe que los compañeros les gusta ir a trabajar y se sienten bien por la forma como contribuyen a la comunidad.

Tabla 9.21 Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión orgullo en cinco GPTW

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index® : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES	ORGULLO			PROMEDIO ORGULLO
	VARIABLES	ORGULLO POR EL TRABAJO PERSONAL	ORGULLO DEL EQUIPO	ORGULLO DE LA EMPRESA	
EMPRESA 1	2006	90	90	91	90
	2007	92	92	94	93
	2008	87	86	87	87
	2009	94	92	95	94
EMPRESA 2	2006	94	96	97	96
	2007	92	94	96	94
	2008	91	93	96	93
	2009	93	91	94	93
EMPRESA 3	2006	66	68	65	66
	2007	89	90	87	89
	2008	92	89	89	90
	2009	100	97	98	98
EMPRESA 4	2006	90	94	97	94
	2007	92	71	84	82
	2008	100	84	90	91
	2009	100	100	97	99
EMPRESA 5	2006	88	80	89	86
	2007	91	85	91	89
	2008	91	75	89	85
	2009	97	84	97	93

Fuente. Elaboración propia, de los IAL entregados por las cinco empresas en estudio.

La dimensión de credibilidad (Tabla 9.22) en los jefes esta expresada en la percepción que tienen los trabajadores de las siguientes variables: Comunicación: Qué tanto el jefe mantiene informado a su gente sobre asuntos y cambios importantes y si sus expectativas se comunican claramente. Si los trabajadores pueden hacer cualquier pregunta razonable al y recibir una respuesta directa y si el jefe es accesible y es fácil hablar con él; competencia vista en: la coordinación que realiza el o la jefe o como conduce el negocio de forma competente y si hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas. La delegación, expresada en la confianza en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua y si a las personas se les da bastante responsabilidad. Si el jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea. Integridad vista en: confiabilidad o si el jefe cumple sus promesas, hace lo que dice y si en la empresa habría un despido masivo solo como última opción. Honestidad en términos de que el negocio se conduce de una forma honesta y ética.

Tabla 9.22 Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión credibilidad en cinco GPTW

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index® DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES	CREDIBILIDAD												PROMEDIO CREDIBILIDAD
		COMUNICACIÓN			COMPETENCIA			INTEGRIDAD		APOYO		RECONOCIMIENTO		
		INFORMACION	ACCESIBILIDAD	COORDINACION	DELEGACION	VISION	CONFIABILIDAD	HONESTIDAD	DESARROLLO					
EMPRESA 1	2006	80	81	80	89	85	75	92	82	68	81			
	2007	84	86	85	91	90	81	96	82	76	86			
	2008	81	81	80	84	84	66	92	74	71	79			
EMPRESA 2	2009	89	89	88	89	91	80	96	88	82	88			
	2006	80	85	88	91	92	82	95	89	72	86			
	2007	78	82	85	94	91	86	95	91	76	86			
EMPRESA 3	2008	80	88	85	91	92	86	96	85	81	87			
	2009	83	89	89	89	91	82	95	82	84	87			
	2006	75	72	61	76	76	74	76	76	60	72			
EMPRESA 4	2007	91	91	92	89	94	83	94	91	85	90			
	2008	85	87	91	95	89	90	91	96	84	90			
	2009	98	98	96	97	93	91	93	97	95	95			
EMPRESA 5	2006	93	92	90	99	93	91	98	97	86	93			
	2007	92	100	90	97	93	100	100	91	94	95			
	2008	100	100	95	100	100	100	96	96	99	98			
EMPRESA 5	2009	100	100	99	100	100	100	100	97	100	100			
	2006	77	76	75	81	89	68	92	89	61	79			
	2007	79	80	79	85	89	73	93	91	68	82			
EMPRESA 5	2008	90	82	88	63	89	76	94	96	81	84			
	2009	92	87	90	88	94	87	92	99	81	90			

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

La dimensión de imparcialidad (Tabla 9.23) se analiza a la luz de tres variables: Equidad: en la remuneración o que tanto a las personas se les paga de forma adecuada según su trabajo y si la gente siente que recibe una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa. En el trato o si las personas tiene la oportunidad de recibir un reconocimiento especial y si se recibe un buen trato independientemente de la posición en la empresa; ausencia de favoritismo visto en el plano que los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen y que el jefe evita favoritismos y las personas evitan la politiquería y las intrigas para conseguir cosas y justicia vista en el trato a las personas independientemente de su edad, raza, sexo, orientación sexual y condición socioeconómica y capacidad de apelación o si en el caso que la gente es tratada de forma injusta, tiene la oportunidad de ser escuchada y recibir un trato justo.

Tabla 9.23 Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión imparcialidad en cinco GPTW

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index © : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES VARIABLES	IMPARCIALIDAD					PROMEDIO IMPARCIALIDAD
		EQUIDAD		JUSTICIA			
		EQUIDAD EN LA REMUNERACION	EQUIDAD EN EL TRATO	AUSENCIA DE FAVORITISMO	JUSTICIA EN EL TRATO DE LAS PERSONAS	CAPACIDAD DE APELACION	
EMPRESA 1	2006	79	79	63	94	79	79
	2007	83	86	73	96	83	84
	2008	68	77	64	94	73	75
	2009	81	89	77	97	87	86
EMPRESA 2	2006	65	79	65	97	81	77
	2007	49	81	59	95	81	73
	2008	49	76	49	95	79	70
	2009	52	74	65	94	83	74
EMPRESA 3	2006	37	62	54	88	69	62
	2007	77	88	79	93	90	85
	2008	89	90	85	92	89	89
	2009	97	95	95	99	96	96
EMPRESA 4	2006	76	90	70	92	90	84
	2007	74	90	86	97	92	88
	2008	84	87	97	94	100	92
	2009	93	92	92	97	100	95
EMPRESA 5	2006	72	73	53	87	68	71
	2007	76	77	59	90	74	75
	2008	86	79	71	81	68	77
	2009	96	85	78	87	79	85

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

En la dimensión camaradería (Tabla 9.24), se evalúan tres grandes variables: **fraternidad**, en el sentido de que tanto la gente puede ser él o ella misma en el trabajo, el hecho que se celebren eventos especiales y si las personas se preocupan por los demás. La **hospitalidad** en dos aspectos: Del lugar, si es un sitio acogedor para trabajar y si la gente se entretiene trabajando en la empresa y de las personas, si cuando una persona ingresa a trabajar se le hace sentir bienvenido y si cuando una persona cambia de función o área se le hace sentir rápidamente en casa. **Sentido de equipo**: si existe un sentimiento de familia o de equipo, si la gente siente que está en el mismo barco y si se puede contar con la ayuda de los compañeros.

Tabla 9.24 Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión camaradería en cinco GPTW

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index®: DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES VARIABLES	CAMARADERIA				PROMEDIO CAMARADERIA
		FRATERNIDAD	HOSPITALIDAD		SENTIDO DE EQUIPO	
			HOSPITALIDAD DEL LUGAR	HOSPITALIDAD DE LAS PERSONAS		
EMPRESA 1	2006	82	87	88	81	85
	2007	87	91	90	84	88
	2008	78	83	86	74	80
	2009	90	92	93	87	90
EMPRESA 2	2006	84	95	96	88	91
	2007	84	93	92	83	88
	2008	85	92	90	84	88
	2009	83	92	91	80	87
EMPRESA 3	2006	72	79	75	72	75
	2007	89	89	87	87	88
	2008	93	94	90	93	93
	2009	97	98	96	97	97
EMPRESA 4	2006	87	96	85	84	88
	2007	80	86	58	75	75
	2008	87	90	77	86	85
	2009	99	100	89	92	95
EMPRESA 5	2006	73	81	79	72	76
	2007	78	85	85	78	82
	2008	78	82	82	77	80
	2009	85	90	91	84	88

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

• **Hipótesis 3 (h3): El respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa**

Para analizar los hallazgos en esta hipótesis, se toma el orgullo como la variable dependiente y el resto de variables (credibilidad, respeto, imparcialidad y camaradería) como independientes y se desarrollo el análisis de regresión múltiple y correlación para observar la incidencia de todas las variables frente al orgullo (Tabla 9.25), para inferir que tanto el respeto incide en esta dimensión:

Tabla 9.25 Promedio IAL dimensiones 2006-2009

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index® : DIMENSIONES Y VARIABLES	DIMENSIONES	CREDIBILIDAD	RESPECTO	IMPARCIALIDAD	ORGULLO	CAMARADERIA	GESTALT
EMPRESA 1	AÑOS	(PROMEDIO)	(PROMEDIO)	(PROMEDIO)	(PROMEDIO)	(PROMEDIO)	
	2006	81	77	79	90	85	89
	2007	86	82	84	93	88	95
	2008	79	77	75	87	80	84
	2009	88	86	86	94	90	95
EMPRESA 2	2006	86	83	77	96	91	95
	2007	86	82	73	94	88	95
	2008	87	85	70	93	88	96
	2009	87	84	74	93	87	93
EMPRESA 3	2006	72	65	62	66	75	72
	2007	90	87	85	89	88	92
	2008	90	90	89	90	93	96
	2009	95	96	96	98	97	99
EMPRESA 4	2006	93	89	84	94	88	96
	2007	95	91	88	82	75	96
	2008	98	96	92	91	85	95
	2009	100	96	95	99	95	97
EMPRESA 5	2006	79	73	71	86	76	85
	2007	82	78	75	89	82	92
	2008	84	82	77	85	80	92
	2009	90	86	85	93	88	96

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco (5) empresas en estudio

Primer análisis h3: Variable dependiente Y= Orgullo vs Variables independientes= Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Camaradería.

Tabla 9.26 Estándar T – Orgullo vs variables independientes-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	1, 34384	20, 0682	0, 0669638	0, 9475
CREDIBILIDAD	0,279866	0,744394	0,375965	0, 7122
RESPECTO	0,108502	0,718682	0,150974	0, 8820
IMPARCIALIDAD	-0, 15608	0,238379	-0, 654755	0, 5225
CAMARADERIA	0,788523	0,219348	3, 59485	0, 0027

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.27 Análisis de varianza –Orgullo vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	680,933	4	170,233	9,22	0,0006
RESIDUO	276,867	15	18,4578		
TOTAL	957,8	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 71,0935 \%$

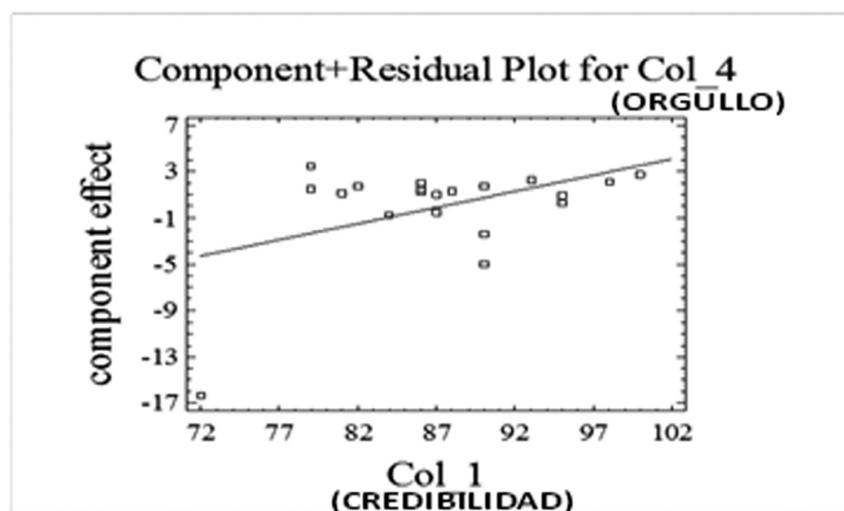
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 63,3851 %

Error estándar de estimación = 4,29625

Error absoluto de la media= 2,59623

Estadístico Durbin -Watson= 1,3053

Figura 9.16 Diagrama del modelo Variable dependiente = Orgullo vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el orgullo de las empresas y las variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Orgullo} = 1,34384 + 0,279866 * \text{Credibilidad} + 0,108502 * \text{Respeto} - 0,15608 * \text{Imparcialidad} + 0,788523 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la tabla 9.27 sea menor a 0,01, hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 71,0935% la variación en el orgullo. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 63,3851%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 4,29625. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,59623 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto-correlación en el residuo. En este caso es de 1,3053, indicando que si existe cierta auto correlación.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,8820, perteneciente a la dimensión respeto. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Segundo análisis h3: Variable dependiente Y=Orgullo vs variables independientes (sin la dimensión respeto de acuerdo al primer análisis) Credibilidad, Imparcialidad y Camaradería.

Tabla 9.28 Estándar T – Orgullo vs variables independientes sin la dimensión respeto-

PARAMETROS	ESTIMACIÓN	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-0,529693	15,2821	-0,0346611	0,9728
CREDIBILIDAD	0,382939	0,287471	1,3321	0,2015
IMPARCIALIDAD	-0,146323	0,222334	-0,658121	0,5198
CAMARADERIA	0,802687	0,192121	4,17802	0,0007

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.29 Análisis de varianza –orgullo vs variables independientes sin la dimensión respeto-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	680,512	3	226,837	13,09	0,0001
RESIDUO	277,288	16	17,3305		
TOTAL	957,8	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 71,0495 \%$

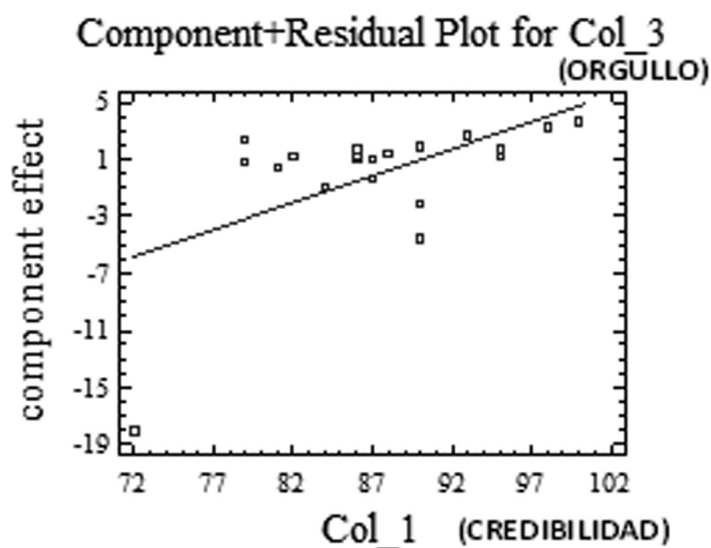
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 65,6213 %

Error estándar de estimación = 4,16299

Error absoluto de la media= 2,57693

Estadístico Durbin -Watson= 1,32579

Figura 9.17 Diagrama del modelo Variable dependiente = Orgullo vs Variables independientes menos la dimensión respeto



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el orgullo de las empresas y las variables independientes mencionadas excluyendo la dimensión respeto de acuerdo al primer análisis de correlación múltiple. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Orgullo} = -0,529693 + 0,382939 * \text{Credibilidad} - 0,146323 * \text{Imparcialidad} + 0,802687 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.29 sea menor a 0,01, hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 71,0495% la variación en el orgullo. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 65,6213%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 4,16299. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,57693 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 1,32579, indicando que si existe cierta auto - correlación.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,5198, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Tercer análisis h3: Variable dependiente Y= Orgullo vs Variables independientes (sin la dimensión respeto de acuerdo al primer análisis y sin la dimensión imparcialidad de acuerdo al segundo análisis) = Credibilidad y Camaradería.

Tabla 9.30 Estándar T – ORGULLO vs variables independientes sin las dimensiones respeto e imparcialidad-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	3,18953	13,96	0,228476	0,8220
CREDIBILIDAD	0,230851	0,168108	1,37323	0,1875
CAMARADERIA	0,776429	0,184773	4,20207	0,0006

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.31 Análisis de varianza –orgullo vs variables independientes sin las dimensiones respeto e imparcialidad –

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	673,006	2	336,503	20,09	0,0000
RESIDUO	284,794	17	16,7526		
TOTAL	957,8	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 70,2658 \%$

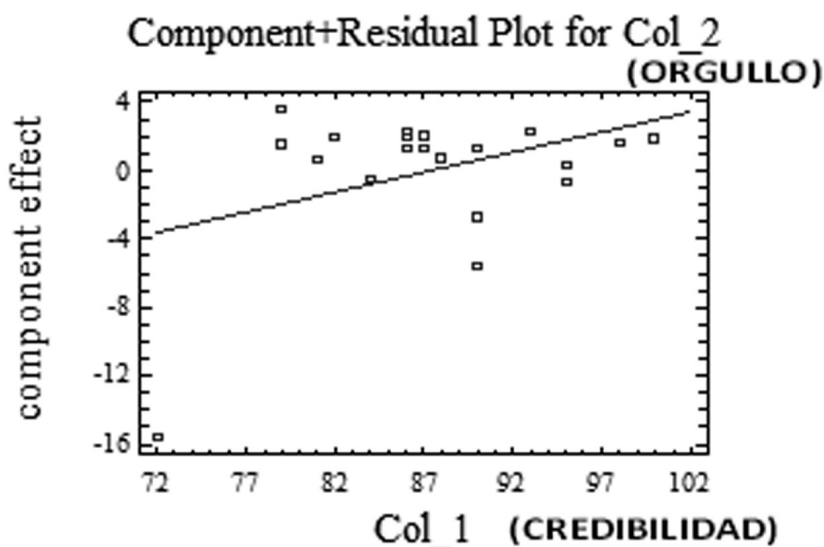
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 66,7677 %

Error estándar de estimación = 4,09299

Error absoluto de la media= 2,71403

Estadístico Durbin -Watson= 1,38124

Figura 9.18 Diagrama del modelo Orgullo vs Variables independientes sin las dimensiones respeto e imparcialidad



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el orgullo de las empresas y las variables independientes mencionadas excluyendo las dimensiones de respeto e imparcialidad de acuerdo al primer y segundo análisis de correlación múltiple. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Orgullo} = 3,18953 + 0,230851 * \text{Credibilidad} + 0,776429 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.31 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 70,2658% la variación en el orgullo. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 66,7677%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 4,09299. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,71403 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Como se ha dicho anteriormente, desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 1,38124 indicando que si existe cierta auto-correlación.

Para determinar si el modelo puede seguir simplificándose, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,1875, perteneciente a la dimensión credibilidad. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar también como en los análisis anteriores, remover esta variable en el modelo.

Cuarto análisis h3: Variable dependiente Y= Orgullo vs Variable independiente (sin la dimensión respeto, imparcialidad, y credibilidad de acuerdo al primer, segundo y tercer análisis) = Camaradería

Tabla 9.32 Estándar T – Orgullo vs Camaradería

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	10,5594	13,2005	0,799925	0,4342
CAMARADERIA	0,925429	0,153195	6,04084	0,0000

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.33 Análisis de varianza –Orgullo vs Camaradería

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	641,415	1	641,415	36,49	0,0000
RESIDUO	316,385	18	17,577		
TOTAL	957,8	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 66,9675\%$

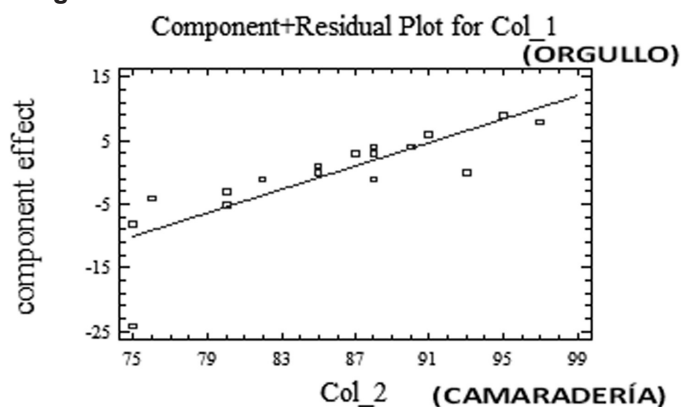
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 65,1324 %

Error estándar de estimación = 4,19249

Error absoluto de la media= 2,59139

Estadístico Durbin -Watson= 1,47982

Figura 9.19 Diagrama del modelo ORGULLO vs camaradería



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la dimensión orgullo y camaradería de acuerdo con los análisis de correlación múltiple anteriormente descritos. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Orgullo} = 10,5594 + 0,925429 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.33 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 66,9675% la variación en el orgullo. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 65,1324%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 4,19249. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,59139 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Como se ha dicho anteriormente, desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 1,47982 indicando que probablemente no existe ninguna auto - correlación en el residuo.

Para determinar si el modelo puede seguir simplificándose, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,0000, perteneciente a la dimensión camaradería. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, no se debe considerar remover esta variable en el modelo.

Quinto análisis h3: Se infiere con esta Hipótesis 3 que “la camaradería facilita el orgullo de trabajar en la empresa y no el respeto”.

• Análisis de la Hipótesis 4 (h4): La credibilidad en los jefes propicia un ambiente de respeto

Primer análisis h4: Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes= Credibilidad, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.

Tabla 9.34 Estándar T – Respeto vs variables independientes-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-17,2598	5,66202	-3,04835	0,0081
CREDIBILIDAD	0,944608	0,112255	8,41484	0,0000
IMPARCIALIDAD	0,0919693	0,0834792	1,1017	0,2880
ORGULLO	0,0139835	0,0926217	0,150974	0,8820
CAMARADERIA	0,119319	0,102926	1,15927	0,2645

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.35 Análisis de varianza –Respeto vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	1152,07	4	288,017	121,08	0,0000
RESIDUO	35,6818	15	2,37879		
TOTAL	1187,75	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 96,9958\%$

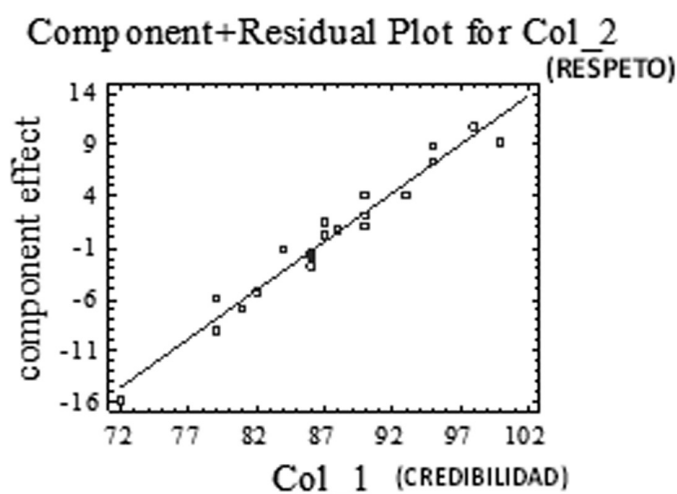
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 96,1947 %

Error estándar de estimación = 1,54233

Error absoluto de la media= 1,12764

Estadístico Durbin -Watson= 2,09512

Figura 9.20 Diagrama del modelo variable dependiente Respeto vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el Respeto percibido por los trabajadores que tiene la alta gerencia en general con toda la gente y las variables independientes credibilidad, imparcialidad, orgullo y camaradería. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Respeto} = -17,2598 + 0,944608 * \text{Credibilidad} + 0,0919693 * \text{Imparcialidad} + 0,0139835 * \text{Orgullo} + 0,119319 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.35 sea menor a 0,01, hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 96,9958% la variación en el respeto. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 96,1947%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,54233. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,12764 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 2,09512, indicando que no existe auto correlación.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,8820, perteneciente a la dimensión orgullo. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Segundo análisis h4: Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes= Credibilidad, Imparcialidad y Camaradería.

Tabla 9.36 Estándar T – Respeto vs variables independientes-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-17,2672	5,48618	-3,1474	0,0062
CREDIBILIDAD	0,949963	0,103201	9,205	0,0000
IMPARCIALIDAD	0,0899232	0,0798167	1,12662	0,2765
CAMARADERIA	0,130543	0,0689706	1,89274	0,0766

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.37 Análisis de varianza –Respeto vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	1152,01	4	384,005	171,93	0,0000
RESIDUO	35,736	15	2,2335		
TOTAL	1187,75	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 96,9913\%$

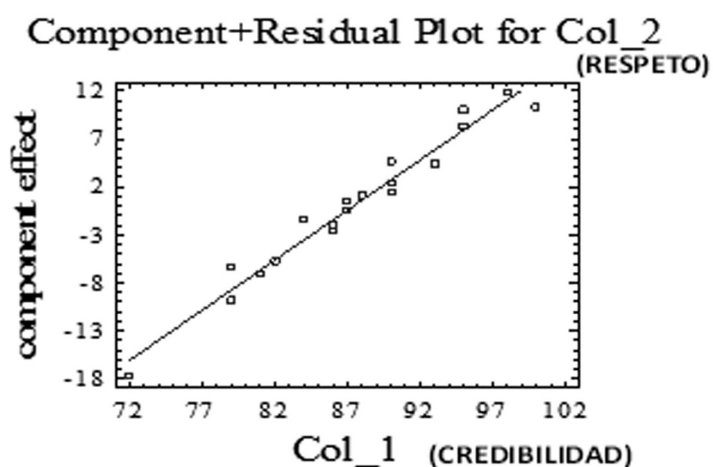
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 96,4271 %

Error estándar de estimación = 1,49449

Error absoluto de la media= 1,12413

Estadístico Durbin -Watson= 2,11561

Figura 9.21 Diagrama del modelo Variable dependiente Respeto vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el Respeto percibido por los trabajadores que tiene la alta gerencia en general por toda la gente y las variables independientes credibilidad, imparcialidad y camaradería. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Respeto} = -17,2672 + 0,949963 * \text{Credibilidad} + 0,0899232 * \text{Imparcialidad} + 0,130543 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.37 sea menor a 0,01, hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 96,9913% la variación en el respeto. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 96,4271%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,49449. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,12413 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto-correlación en el residuo. En este caso es de 2,11561 indicando que no existe auto correlación.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,2765, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Tercer análisis h4: Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes (sin las dimensiones imparcialidad, orgullo y credibilidad de acuerdo al primer y segundo análisis) = Credibilidad y Camaradería

Tabla 9.38 Estándar T – Respeto vs Credibilidad y Camaradería

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-19,5529	5,13749	-3,80592	0,0014
CREDIBILIDAD	1,04343	0,0618662	16,8659	0,0000
CAMARADERIA	0,146681	0,0679991	2,1571	0,0456

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.39 Análisis de varianza respeto vs credibilidad y camaradería

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	1149,18	2	574,59	253,25	0,0000
RESIDUO	38,571	17	2,26888		
TOTAL	1187,75	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 96,7526\%$

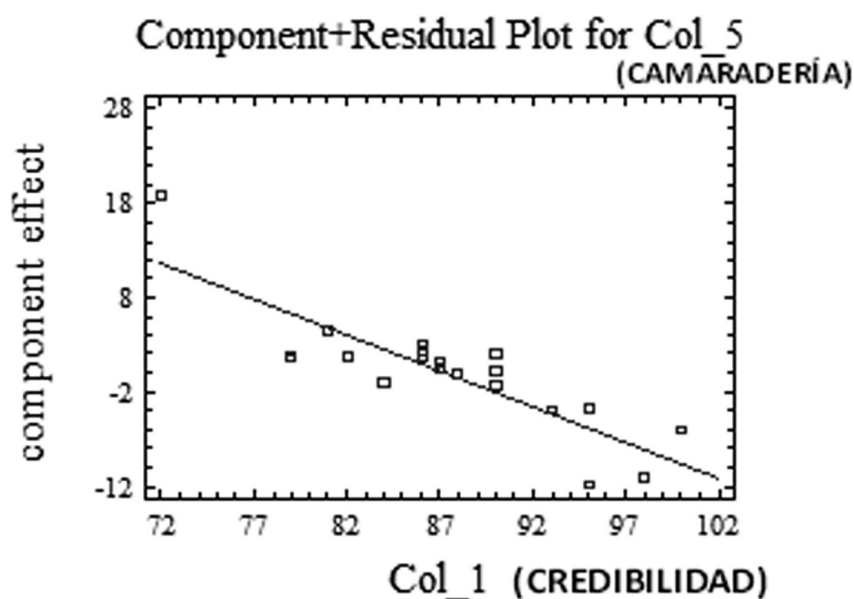
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 96,3706 %

Error estándar de estimación = 1,50628

Error absoluto de la media= 1,14251

Estadístico Durbin -Watson= 2,09814

Figura 9.22 Diagrama del modelo Respeto vs Credibilidad y Camaradería



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la dimensión: Respeto y Credibilidad y Camaradería de acuerdo a los análisis de correlación múltiple anteriormente descritos (1,2 y 3). La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Respeto} = -19,5529 + 1,04343 * \text{Credibilidad} + 0,146681 * \text{Camaradería}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.39 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 96,7526% la variación en el respeto. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 96,3706%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,50628. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,14251 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Como se ha dicho anteriormente, desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 2,09814 indicando que probablemente no existe ninguna auto - correlación en el residuo.

Para determinar si el modelo puede seguir simplificándose, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,0456 perteneciente a la dimensión camaradería. Desde que este valor P sea menor de 0.05, significa que este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 95%. Consecuentemente, no se debe considerar remover ningunas de las variables en el modelo.

• **Análisis de la Hipótesis 5 (h5): La imparcialidad facilita la camaradería**

Primer análisis h5: Variable dependiente Y= camaradería vs Variables independientes= credibilidad, imparcialidad y orgullo.

Tabla 9.40 Estándar T - Camaradería vs variables independientes-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	31,3784	15,3042	2,05032	0,0582
CREDIBILIDAD	-0,764671	0,614297	-1,24479	0,2323
RESPECTO	0,689135	0,594456	1,15927	0,2645
IMPARCIALIDAD	0,129398	0,205886	0,628495	0,5391
ORGULLO	0,586929	0,16327	3,59485	0,0027

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.41 Análisis de varianza – Camaradería vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	542,867	4	135,717	9,88	0,0004
RESIDUO	206,083	15	13,7389		
TOTAL	748,95	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 72,4838 \%$

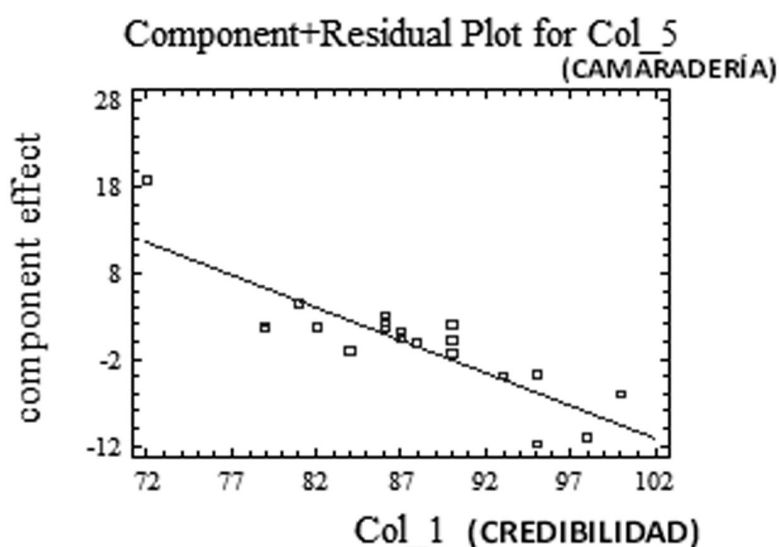
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 65,1461%

Error estándar de estimación = 3,7066

Error absoluto de la media= 2,5041

Estadístico Durbin -Watson= 1,59578

Figura 9.23 Diagrama del modelo Variable dependiente Camaradería vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la camaradería entre trabajadores y las variables independientes de credibilidad, respeto, imparcialidad y orgullo. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Camaradería} = 31,3784 - 0,764671 \cdot \text{Credibilidad} + 0,689135 \cdot \text{Respeto} + 0,129398 \cdot \text{Imparcialidad} + 0,586929 \cdot \text{Orgullo}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.41 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 72,4838% la variación en la variable camaradería. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 65,1461%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 3,7066. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,5041 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto-correlación en el residuo. En este caso es de 1,59578 indicando que no existe auto correlación.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,5391, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Segundo análisis h5: Variable dependiente Y= Camaradería vs Variables independientes = Credibilidad, Respeto y Orgullo.

Tabla 9.42 Estándar T - camaradería vs variables independientes-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	31,0181	15,0015	2,06766	0,0552
CREDIBILIDAD	-0,754104	0,602345	-1,25195	0,2286
RESPECTO	0,815382	0,54881	1,48573	0,1568
ORGULLO	0,578742	0,159642	3,62524	0,0023

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.43 Análisis de varianza–camaradería vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	537,44	3	179,147	13,55	0,0001
RESIDUO	211,51	16	13,2194		
TOTAL	748,95	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 71,7592 \%$

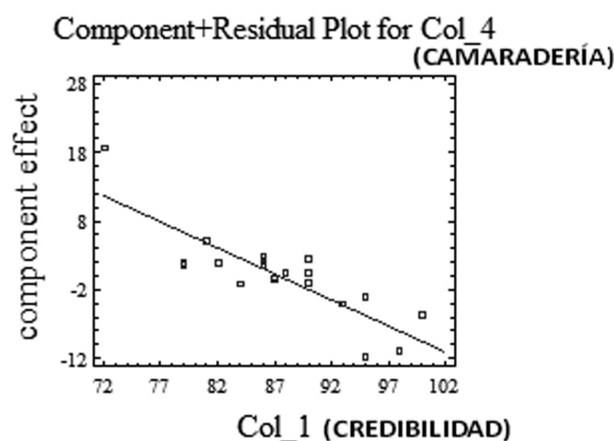
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 66,464%

Error estándar de estimación = 3,63584

Error absoluto de la media= 2,56952

Estadístico Durbin -Watson= 1,69678

Figura 9.24 Diagrama del modelo Variable dependiente camaradería vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la camaradería entre trabajadores y las variables independientes de credibilidad, respeto y orgullo. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Camaradería} = 31,0181 - 0,754104 \cdot \text{Credibilidad} + 0,815382 \cdot \text{Respeto} + 0,578742 \cdot \text{Orgullo}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.43 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 71,7592% la variación en la variable camaradería. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 66,464%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 3,63584. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,56952 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 1,69678.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,2286, perteneciente

a la dimensión credibilidad. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Tercer análisis h5: Variable dependiente Y= Camaradería vs Variables independientes = respeto y orgullo.

Tabla 9.44 Estándar T - Camaradería vs variables independientes-

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	18,1119	11,0786	1,63485	0,1205
RESPE TO	0,151515	0,143791	1,05371	0,3068
ORGULLO	0,611243	0,160124	3,8173	0,0014

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.45 Análisis de varianza – camaradería vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	516,721	2	258,36	18,91	0,0000
RESIDUO	232,229	17	232,229	13,6606	
TOTAL	748,95	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 68,9927 \%$

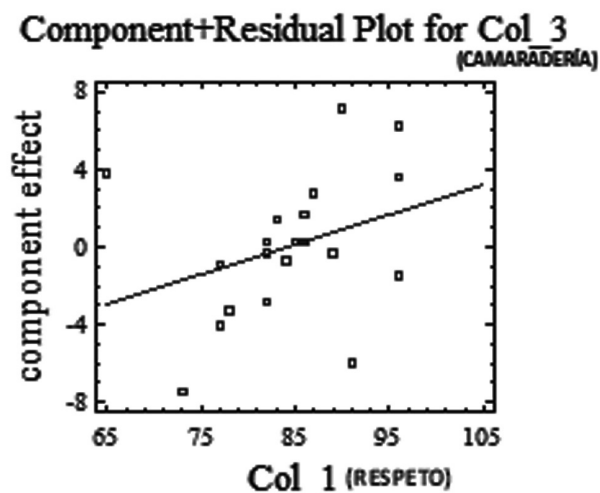
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 65,3448%

Error estándar de estimación = 3,69602

Error absoluto de la media= 2,55588

Estadístico Durbin -Watson= 1,33059

Figura 9.25 Diagrama del modelo Variable dependiente Camaradería vs Variables independientes



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la camaradería entre trabajadores y las variables independientes de respeto y orgullo. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Camaradería} = 18,1119 + 0,151515 * \text{Respeto} + 0,611243 * \text{Orgullo}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.45 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 68,9927% la variación en la variable camaradería. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 65,3448%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 3,69602. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones.

El error absoluto de la media es de 2,55588 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin - Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 1,33059, lo que muestra cierta auto-correlación.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,3068, perteneciente a la dimensión respeto. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Cuarto análisis h5: Variable dependiente Y= Camaradería y Variable independiente = Orgullo

Tabla 9.46 Estándar T – Camaradería vs orgullo

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	20,7503	10,8249	1,91689	0,0713
ORGULLO	0,723638	0,119791	6,04084	0,0000

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.47 Análisis de varianza – camaradería vs orgullo

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	CUADRADOS MEDIOS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	501,553	1	501,553	36,49	0,0000
RESIDUO	247,397	18	13,7443		
TOTAL	748,95	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 66,9675\%$

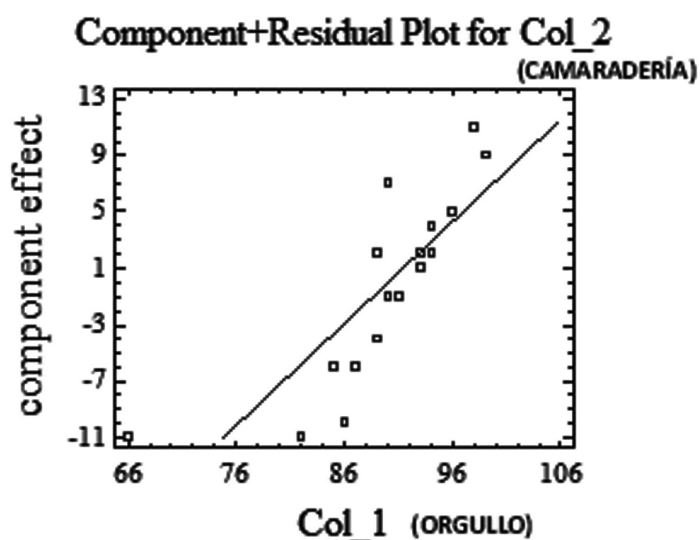
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 65,1324 %

Error estándar de estimación = 3,70733

Error absoluto de la media= 2,64093

Estadístico Durbin -Watson= 1,34324

Figura 9.26 Diagrama del modelo Camaradería vs orgullo



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la dimensión camaradería y orgullo de acuerdo a los análisis de correlación múltiple anteriormente descritos. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Camaradería} = 20,7503 + 0,723638 * \text{Orgullo}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.47 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 66,9675% la variación en la camaradería. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 65,1324%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 3,70733. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 2,64093 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Como se ha dicho anteriormente, desde que el valor DW sea mayor que 1,4, hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 1,34324 indicando que probablemente existe alguna auto - correlación en el residuo.

Para determinar si el modelo puede seguir simplificándose, se observa que el más alto valor P sobre las variables independientes es 0,0000, perteneciente a la dimensión orgullo. Desde que este valor P sea menor a 0,01, significa que este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 99%. Consecuentemente, no se debe considerar remover esta variable en el modelo.

Quinto análisis h5: La imparcialidad no facilita la camaradería

Como se observó en los cuatro análisis anteriores, principalmente en el primero, la dimensión imparcialidad fue removida del modelo de regresión múltiple, no siendo significativa estadísticamente para generar la

camaradería. En lugar de esto, el mismo análisis, arrojó que la dimensión orgullo, es altamente significativa para generar camaradería con un nivel de confianza en un 99%.

• **Análisis de la hipótesis 6 (h6): El compromiso gerencial incide en el ambiente laboral**

Se puede afirmar sin equivocación, tal como se ha explicado anteriormente en este aparte, que el compromiso gerencial en este enfoque del GPTW, se puede determinar o medir en las calificaciones de percepción de los trabajadores con respecto a sus jefes, en las dimensiones de credibilidad que ellos o ellas irradian, respeto que ellos o ellas practican en el día a día e imparcialidad en todos sus actos (con sus respectivas variables), en las que se evidencia la relación entre los colaboradores y la administración. Por otro lado está el índice de GESTALT, como lo denomina el Instituto GPTW, que mide la percepción de los trabajadores en la frase “Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar”, en la que converge la medición del ambiente laboral en general.

Para hacer el análisis de regresión múltiple y correlación de esta hipótesis, se trabajó con los datos de las variables de las cinco empresas en estudio entre el 2006 y el 2009 de las dimensiones: credibilidad (comunicación, competencia, integridad y apoyo), respeto (participación y cuidado) e imparcialidad (equidad, ausencia de favoritismo y justicia) y el resultado del índice GESTALT entre el 2006 y 2009 (Tabla 9.48).

Tabla 9.48 Compromiso de la alta gerencia vs ambiente laboral en cinco GPTW

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index ©: DIMENSIONES Y VARIABLES	DI-MENSIONES VARIABLES	CREDIBILIDAD								RESPECTO			IMPARCIALIDAD				PRO-MEDIO COM-PROMI-SO ALTA GEREN-CIA	GES-TALT	
		COMUNICACIÓN		COMPETENCIA		INTEGRIDAD		APOYO		PARTI-CIPACION	CUIDADO		EQUIDAD	AUSEN- CIA DE FAVORI-TISMO	JUSTICIA				
		INFOR- MACION	ACCE- SIBILI- DAD	CO- OR- DINA- CION	DELE- GACION	VISION	CON- FIABILI- DAD	HONES- TIDAD	DESAR- ROLLO		RECO- NOCI- MIEN- TO	ENTOR- NO DE TRABA- JO			VIDA PER- SONAL	EQUI- DAD EN LA REMU- NERACION			EQUI- DAD EN EL TRATO
EMPRESA 1	2006	80	81	80	89	85	75	92	82	68	74	85	71	79	63	94	79	80	89
	2007	84	86	85	91	90	81	96	82	76	81	86	79	83	73	96	83	85	95
	2008	81	81	80	84	84	66	92	74	71	76	81	74	68	64	94	73	78	84
	2009	89	89	88	89	91	80	96	88	82	86	88	85	81	77	97	87	87	95
EMPRESA 2	2006	80	85	88	91	92	82	95	89	72	77	94	78	79	65	97	81	83	95
	2007	78	82	85	94	91	86	95	91	76	77	91	77	81	59	95	81	82	95
	2008	80	88	85	91	92	86	96	85	81	84	92	78	76	49	95	79	82	96
	2009	83	89	89	89	91	82	95	82	84	82	91	80	52	65	94	83	83	93
EMPRESA 3	2006	75	72	61	76	76	74	76	76	60	61	72	62	37	54	88	69	68	72
	2007	91	91	92	89	94	83	94	91	85	84	90	86	77	79	93	90	88	92
	2008	85	87	91	95	89	90	91	96	84	86	91	92	89	85	92	89	90	96
	2009	98	98	96	97	93	91	93	97	95	94	96	99	97	95	99	96	96	99
EMPRESA 4	2006	93	92	90	99	93	91	98	97	86	89	91	88	76	70	92	90	90	96
	2007	92	100	90	97	93	100	100	91	94	97	79	96	74	86	97	92	92	96
	2008	100	100	95	100	100	100	96	96	99	100	90	98	84	97	94	100	96	95
	2009	100	100	99	100	100	100	100	97	100	100	87	100	93	92	97	100	97	97
EMPRESA 5	2006	77	76	75	81	89	68	92	89	61	70	74	74	72	53	87	68	75	85
	2007	79	80	79	85	89	73	93	91	68	75	80	79	76	59	90	74	79	92
	2008	90	82	88	63	89	76	94	96	81	86	73	86	86	71	81	68	82	92
	2009	92	87	90	88	94	87	92	99	81	86	82	90	96	78	87	79	88	96

Fuente. Elaboración propia. IAL entregados por las cinco empresas en estudio

Primer análisis h6: Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, vida personal, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.49 Estándar T – Gestalt vs variables independientes- (Primer análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-30,6363	37,5623	-0,815612	0,5004
Información	-0,413266	0,501666	-0,823787	0,4967
Participación	-0,685049	0,775798	-0,883025	0,4704
Entorno de trabajo	0,737572	0,411586	1,79202	0,2150
Vida personal	-0,00915337	0,805172	-0,0113682	0,9920
Equidad en la remuneración	0,267012	0,144722	1,845	0,2063
Equidad en el trato	0,124805	0,298368	0,418292	0,7164
Ausencia de favoritismo	0,132557	0,251312	0,52746	0,6505
Justicia en el trato a las personas	0,0801585	0,39574	0,202554	0,8582
Capacidad de apelación	-0,737863	0,444887	-1,65854	0,2391
Accesibilidad	0,204732	0,622447	0,328915	0,7735
Coordinación	-0,80242	0,662527	-1,21115	0,3495
Delegación	-0,138665	0,28433	-0,48769	0,6740
Visión	0,289205	0,406287	0,711825	0,5504
Confiabilidad	0,359317	0,363667	0,988037	0,4273
Honestidad	0,958142	0,731656	1,30955	0,3206
Desarrollo	0,151654	0,511505	0,296486	0,7948
Reconocimiento	0,894595	0,74374	1,20283	0,3521

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.50 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes- (Primer análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	707,835	17	41,6374	9,09	0,1036
RESIDUO	9,1646	2	4,5823		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 98,7218 \%$

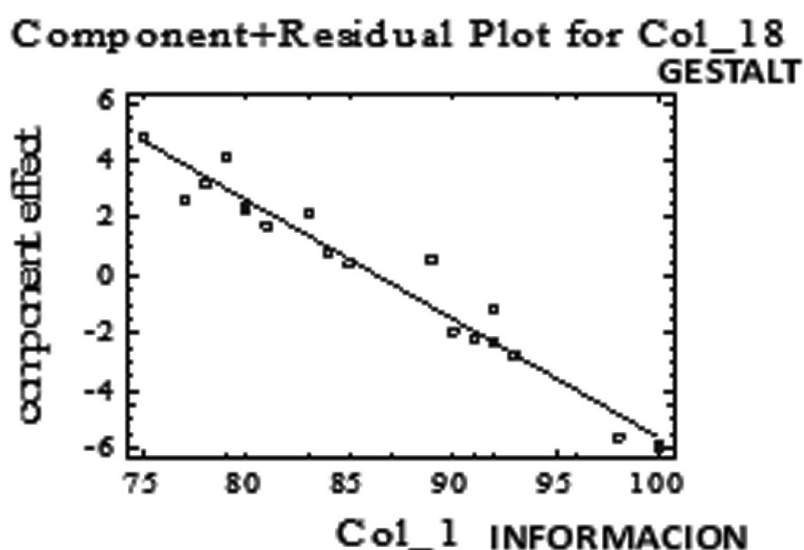
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 87,8572 %

Error estándar de estimación = 2,14063

Error absoluto de la media= 0,504649

Estadístico Durbin -Watson= 2,44225

Figura 9.27 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Primer análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las diez y siete (17) variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\begin{aligned} \text{Gestalt} = & -30,6363 - 0,413266 * \text{Información} - 0,685049 * \text{Participación} \\ & + 0,737572 * \text{Entorno del trabajo} - 0,00915337 * \text{Vida personal} + \\ & 0,267012 * \text{Equidad en la remuneración} + 0,124805 * \text{Equidad en el trato} + \\ & 0,132557 * \text{Ausencia de favoritismo} + 0,0801585 * \text{Justicia en el trato de las} \\ & \text{personas} - 0,737863 * \text{Capacidad de apelación} + 0,204732 * \text{Accesibilidad} \\ & - 0,80242 * \text{Coordinación} - 0,138665 * \text{Delegación} + 0,289205 * \text{Visión} + \\ & 0,359317 * \text{Confiabilidad} + 0,958142 * \text{Honestidad} + 0,151654 * \text{Desarrollo} \\ & + 0,894595 * \text{Reconocimiento} \end{aligned}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.50 sea menor a 0,10 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 90% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 98,7218 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 87,8572%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 2,14063.

Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,504649 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,44225.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,9920, perteneciente a la variable vida personal. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Segundo análisis h6 (sin variable vida personal). Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.51 Estándar T – Gestalt vs variables independientes- (segundo análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-30,7301	29,921	-1,02704	0,3800
Información	-0,408904	0,263895	-1,54949	0,2190
Participación	-0,688711	0,576274	-1,19511	0,3179
Entorno de trabajo	0,740372	0,269237	2,74989	0,0707
Equidad en la remuneración	0,26697	0,11813	2,25997	0,1089
Equidad en el trato	0,123959	0,235918	0,525431	0,6356
Ausencia de favoritismo	0,131102	0,176595	0,74239	0,5117
Justicia en el trato a las personas	0,0790349	0,31289	0,252596	0,8169
Capacidad de apelación	-0,735965	0,336719	-2,1857	0,1167
Accesibilidad	0,200091	0,38365	0,521545	0,6380
Coordinación	-0,804266	0,524474	-1,53347	0,2227
Delegación	-0,14084	0,171738	-0,820082	0,4723
Visión	0,288733	0,330007	0,874932	0,4460
Confiabilidad	0,362596	0,180864	2,0048	0,1387
Honestidad	0,962528	0,50762	1,89616	0,1542
Desarrollo	0,146406	0,179825	0,814158	0,4752
Reconocimiento	0,89119	0,555859	1,60326	0,2072

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.52 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	707,835	16	44,2397	14,48	0,0244
RESIDUO	9,16519	3	3,05506		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 98,7217 \%$

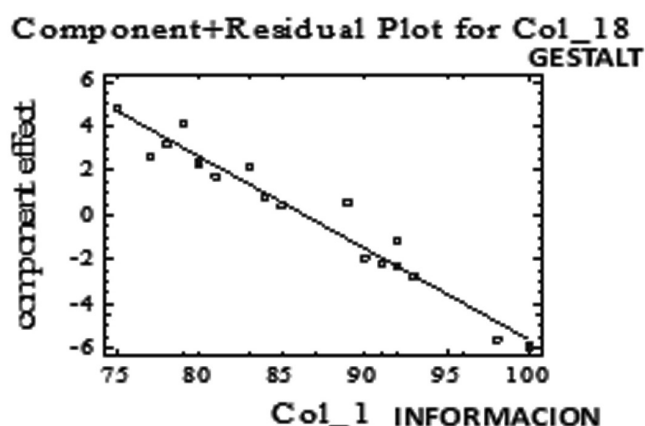
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 91,9043%

Error estándar de estimación = 1,74787

Error absoluto de la media= 0,504502

Estadístico Durbin -Watson= 2,44101

Figura 9.28 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Segundo análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las 16 variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

Gestalt = -30,7301 - 0,408904*Información - 0,688711*Participación + 0,740372*Entorno del trabajo+ 0,26697*Equidad en la remuneración + 0,123959*Equidad en el trato + 0,131102*Ausencia de favoritismo + 0,0790349*Justicia en el trato de las personas - 0,735965*Capacidad de apelación + 0,200091*Accesibilidad -0,804266*Coordinación - 0,14084*Delegación + 0,288733*Visión + 0,362596*Confiabilidad + 0,962528*Honestidad +0,146406*Desarrollo + 0,89119*Reconocimiento

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.52 sea menor a 0,05 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 95% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 98,7217 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 91,9043%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,74787. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,504502 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,44101.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,8169, perteneciente a la variable justicia en el trato de las personas. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Tercer análisis h6 (sin la variable justicia en el trato a las personas). Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento

Tabla 9.53 Estándar T – Gestalt vs variables independientes- (Tercer análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-26,8555	22,4836	-1,19445	0,2983
Información	-0,429462	0,2197	-1,95477	0,1223
Participación	-0,704318	0,50144	-1,40459	0,2328
Entorno de trabajo	0,766033	0,218215	3,51045	0,0247
Equidad en la remuneración	0,266731	0,103382	2,58005	0,0613
Equidad en el trato	0,140606	0,198252	0,709232	0,5173
Ausencia de favoritismo	0,142377	0,149534	0,952137	0,3949
Capacidad de apelación	-0,738344	0,294577	-2,50646	0,0663
Accesibilidad	0,244938	0,297648	0,822911	0,4568
Coordinación	-0,833286	0,447865	-1,86057	0,1363
Delegación	-0,139608	0,150243	-0,929215	0,4054
Visión	0,297418	0,287245	1,03542	0,3590
Confiabilidad	0,36354	0,158256	2,29717	0,0832
Honestidad	0,982553	0,438811	2,23912	0,0887
Desarrollo	0,126685	0,141774	0,893571	0,4221
Reconocimiento	0,889697	0,486453	1,82895	0,1414

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.54 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes- (Tercer análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	707,64	15	47,176	20,16	0,0051
RESIDUO	9,36012	4	2,34003		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 98,6945 \%$

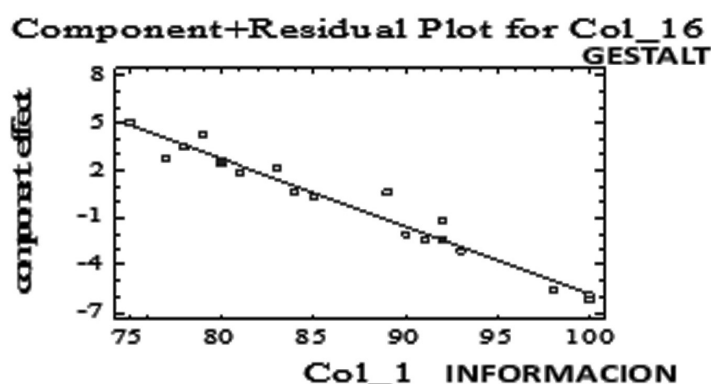
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 93,7991 %

Error estándar de estimación = 1,52972

Error absoluto de la media= 0,507355

Estadístico Durbin -Watson= 2,4371

Figura 9.29 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Tercer análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las 15 variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\begin{aligned} \text{Gestalt} = & -26,8555 - 0,429462 \cdot \text{Información} - 0,704318 \cdot \text{Participación} + \\ & 0,766033 \cdot \text{Entorno de trabajo} + 0,266731 \cdot \text{Equidad en la remuneración} \\ & + 0,140606 \cdot \text{Equidad en el trato} + 0,142377 \cdot \text{Ausencia de favoritismo} \\ & - 0,738344 \cdot \text{Capacidad de apelación} + 0,244938 \cdot \text{Accesibilidad} - \\ & 0,833286 \cdot \text{Coordinación} - 0,139608 \cdot \text{Delegación} + 0,297418 \cdot \text{Visión} + \\ & 0,36354 \cdot \text{Confiabilidad} + 0,982553 \cdot \text{Honestidad} + 0,126685 \cdot \text{Desarrollo} \\ & + 0,889697 \cdot \text{Reconocimiento} \end{aligned}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.54 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 98,6945 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 93,7991 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,52972. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,507355 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,437.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,5173, perteneciente a la variable equidad en el trato. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Cuarto análisis h6 (sin la variable equidad en el trato de las personas). Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento

Tabla 9.55 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Cuarto análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-30,9622	20,6172	-1,50176	0,1935
Información	-0,401478	0,205105	-1,95743	0,1076
Participación	-0,77832	0,46545	-1,67219	0,1553
Entorno de trabajo	0,808146	0,199272	4,0555	0,0098
Equidad en la remuneración	0,292958	0,0916189	3,19757	0,0241
Ausencia de favoritismo	0,172158	0,136198	1,26402	0,2619
Capacidad de apelación	-0,730643	0,279363	-2,61539	0,0474
Accesibilidad	0,23067	0,281822	0,818497	0,4503
Coordinación	-0,881476	0,420105	-2,09823	0,0900
Delegación	-0,121887	0,140595	-0,866936	0,4256
Visión	0,181143	0,223834	0,80927	0,4551
Confiabilidad	0,367756	0,150079	2,45042	0,0579
Honestidad	1,15101	0,350156	3,28713	0,0218
Desarrollo	0,174507	0,118353	1,47446	0,2004
Reconocimiento	0,95277	0,453864	2,09924	0,0898

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.56 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Cuarto análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	706,463	14	50,4616	23,94	0,0012
RESIDUO	10,5372	5	2,10744		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 98,5304 \%$

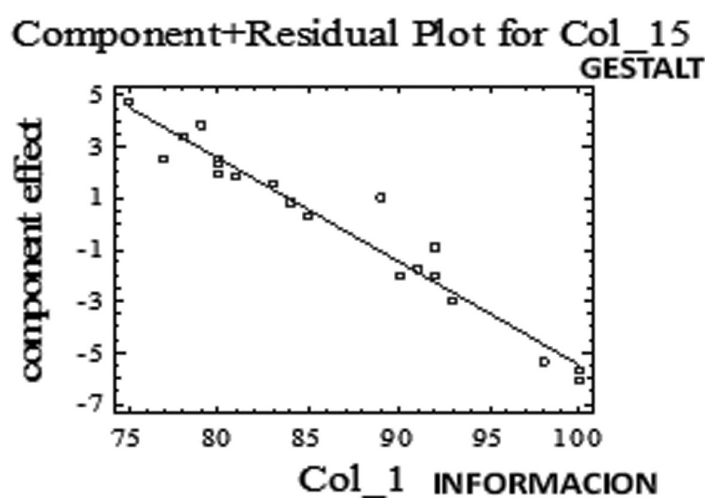
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,4154 %

Error estándar de estimación = 1,4517

Error absoluto de la media= 0,512511

Estadístico Durbin -Watson= 2,33035

Figura 9.30 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Cuarto análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las 14 variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = -30,9622 - 0,401478* \text{información} - 0,77832* \text{Participación} + 0,808146* \text{Entorno de trabajo} + 0,292958* \text{Equidad en la remuneración} + 0,172158* \text{Ausencia de favoritismo} - 0,730643* \text{Capacidad de apelación} + 0,23067* \text{Accesibilidad} - 0,881476* \text{Coordinación} - 0,121887* \text{Delegación} + 0,181143* \text{Visión} + 0,367756* \text{Confiabilidad} + 1,15101* \text{Honestidad} + 0,174507* \text{Desarrollo} + 0,95277* \text{Reconocimiento}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.56 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 98,5304 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2

ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,4154 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,4517. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,512511 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,33035.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,4551, perteneciente a la variable visión. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Quinto análisis h6 (sin la variable visión): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.57 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Quinto análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-25,7255	19,0042	-1,35368	0,2246
Información	-0,359209	0,192555	-1,86549	0,1114
Entorno de trabajo	0,741714	0,176279	4,20761	0,0056
Equidad en la remuneración	0,259607	0,0794387	3,26801	0,0171
Ausencia de favoritismo	0,139056	0,12612	1,10257	0,3125
Capacidad de apelación	-0,655582	0,255827	-2,5626	0,0428
Accesibilidad	0,253172	0,272263	0,92988	0,3883
Coordinación	-0,69737	0,34287	-2,03392	0,0882
Delegación	-0,105683	0,135101	-0,782256	0,4638
Confiabilidad	0,346918	0,143539	2,4169	0,0521
Honestidad	1,09179	0,332432	3,28425	0,0167
Desarrollo	0,20403	0,109305	1,86661	0,1112
Reconocimiento	0,784968	0,391949	2,00273	0,0921
Participación	-0,650199	0,424925	-1,53015	0,1769

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.58 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes- (Quinto análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	705,083	13	54,2371	27,31	0,0003
RESIDUO	11,9174	6	1,98623		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 98,3379 \%$

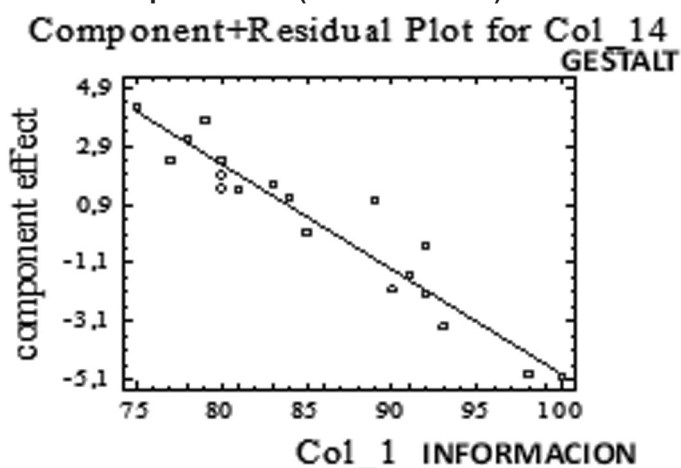
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,7366 %

Error estándar de estimación = 1,40934

Error absoluto de la media= 0,585277

Estadístico Durbin -Watson= 2,40521

Figura 9.31 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Quinto análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las catorce (14) variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\begin{aligned} \text{Gestalt} = & -25,7255 - 0,359209 \cdot \text{Información} + 0,741714 \cdot \text{Entorno de trabajo} \\ & + 0,259607 \cdot \text{Equidad en la remuneración} + 0,139056 \cdot \text{Ausencia de favoritismo} \\ & - 0,655582 \cdot \text{Capacidad de apelación} + 0,253172 \cdot \text{Accesibilidad} \\ & - 0,69737 \cdot \text{Coordinación} - 0,105683 \cdot \text{Delegación} + 0,346918 \cdot \text{Confiabilidad} \\ & + 1,09179 \cdot \text{Honestidad} + 0,20403 \cdot \text{Desarrollo} + 0,784968 \cdot \text{Reconocimiento} \\ & - 0,650199 \cdot \text{Participación} \end{aligned}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.58 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 98,3379 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,7366 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,40934. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,585277 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,40521.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,4638, perteneciente a la variable delegación. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Sexto análisis h6 (sin la variable delegación): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.59 Estándar T – Gestalt vs variables independientes- (Sexto análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-25,4739	18,4672	-1,37941	0,2102
Información	-0,326712	0,182734	-1,78791	0,1169
Equidad en la remuneración	0,246409	0,0754441	3,26612	0,0137
Ausencia de favoritismo	0,15805	0,120281	1,31401	0,2303
Capacidad de apelación	-0,749967	0,219244	-3,42069	0,0111
Accesibilidad	0,215218	0,260373	0,826575	0,4357
Coordinación	-0,662755	0,330443	-2,00566	0,0849
Confiabilidad	0,308497	0,131082	2,35347	0,0508
Honestidad	1,07337	0,322274	3,33062	0,0126
Desarrollo	0,210409	0,105936	1,98619	0,0874
Reconocimiento	0,84552	0,373427	2,26422	0,0580
Participación	-0,678409	0,411489	-1,64867	0,1432
Entorno de trabajo	0,708261	0,166205	4,26136	0,0037

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.60 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes- (Sexto análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	703,867	12	58,6556	31,26	0,0001
RESIDUO	13,1328	7	1,87611		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 98,1684 \%$

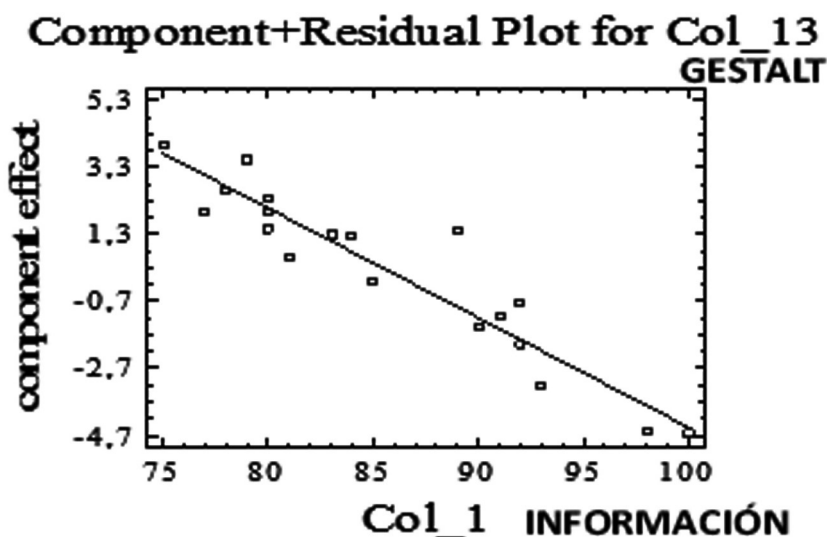
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 95,0284 %

Error estándar de estimación = 1,36971

Error absoluto de la media= 0,61115

Estadístico Durbin -Watson= 2,47489

Figura 9.32 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (sexto análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las 13 variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = -25,4739 - 0,326712 \cdot \text{Información} + 0,246409 \cdot \text{Equidad en la remuneración} + 0,15805 \cdot \text{Ausencia de favoritismo} - 0,749967 \cdot \text{Capacidad de apelación} + 0,215218 \cdot \text{Accesibilidad} - 0,662755 \cdot \text{Coordinación} + 0,308497 \cdot \text{Confiabilidad} + 1,07337 \cdot \text{Honestidad} + 0,210409 \cdot \text{Desarrollo} + 0,84552 \cdot \text{Reconocimiento} - 0,678409 \cdot \text{Participación} + 0,708261 \cdot \text{Entorno de trabajo}.$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.60 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 98,1684 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 95,0284 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,36971. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,61115 que es el valor

promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,47489.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,4357, perteneciente a la variable accesibilidad. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Séptimo análisis h6 (sin la variable accesibilidad): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.61 Estándar T – Gestalt vs variables independientes- (Séptimo análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-24,2303	18,0378	-1,34331	0,2160
Información	-0,280773	0,170596	-1,64584	0,1384
Equidad en la remuneración	0,162512	0,117757	1,38007	0,2049
Ausencia de favoritismo	-0,703404	0,207647	-3,38751	0,0095
Capacidad de apelación	-0,671656	0,323663	-2,07517	0,0717
Coordinación	0,325575	0,126855	2,56651	0,0333
Confiabilidad	1,11742	0,311482	3,58743	0,0071
Honestidad	0,182049	0,0982216	1,85345	0,1009
Desarrollo	0,847351	0,365952	2,31547	0,0493
Reconocimiento	-0,598614	0,392005	-1,52706	0,1653
Participación	0,71941	0,162344	4,43139	0,0022
Entorno de trabajo	0,238223	0,0732956	3,25017	0,0117

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.62 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Séptimo análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	702,585	11	63,8714	35,45	0,0000
RESIDUO	14,4146	8	1,80183		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 97,9896 \%$

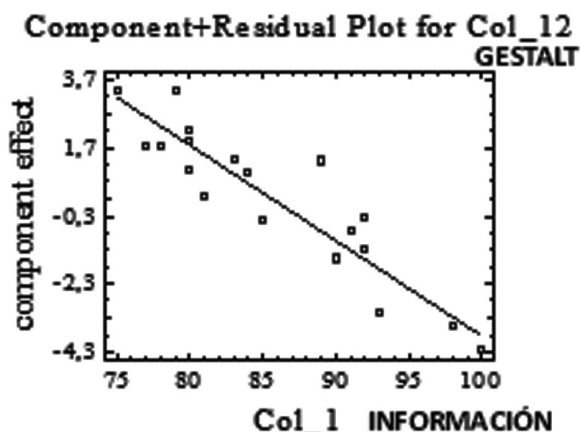
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 95,2253 %

Error estándar de estimación = 1,34232

Error absoluto de la media= 0,701827

Estadístico Durbin -Watson= 2,58042

Figura 9.33 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Séptimo análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las 12 variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

Gestalt = -24,2303 - 0,280773* Información + 0,162512*Ausencia de favoritismo -0,703404*Capacidad de apelación-0,671656*Coordinación + 0,325575*Confiabilidad + 1,11742*Honestidad + 0,182049*desarrollo +0,847351*Reconocimiento -0,598614*Participación + 0,71941*Entorno de trabajo + 0,238223*Equidad en la remuneración

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.62 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 97,9896 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 95,2253 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,34232. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,701827 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,58042.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,2049, perteneciente a la variable ausencia de favoritismo. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Octavo análisis h6 (sin la variable ausencia de favoritismo): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.63 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Octavo análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-7,9536	14,3171	-0,555532	0,5921
Información	-0,317749	0,176743	-1,7978	0,1058
Capacidad de apelación	-0,503593	0,156146	-3,22515	0,0104
Coordinación	-0,412182	0,276376	-1,49138	0,1701
Confiabilidad	0,30086	0,131745	2,28366	0,0483
Honestidad	0,826425	0,240508	3,43617	0,0074
Desarrollo	0,138919	0,0976845	1,42212	0,1887
Reconocimiento	0,724929	0,372453	1,94636	0,0835
Participación	-0,432457	0,391357	-1,10502	0,2978
Entorno de trabajo	0,572186	0,128376	4,45711	0,0016
Equidad en la remuneración	0,257034	0,0755496	3,40219	0,0078

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.64 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Octavo análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	699,154	10	69,9154	35,26	0,0000
RESIDUO	17,8463	9	1,98293		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 97,511 \%$

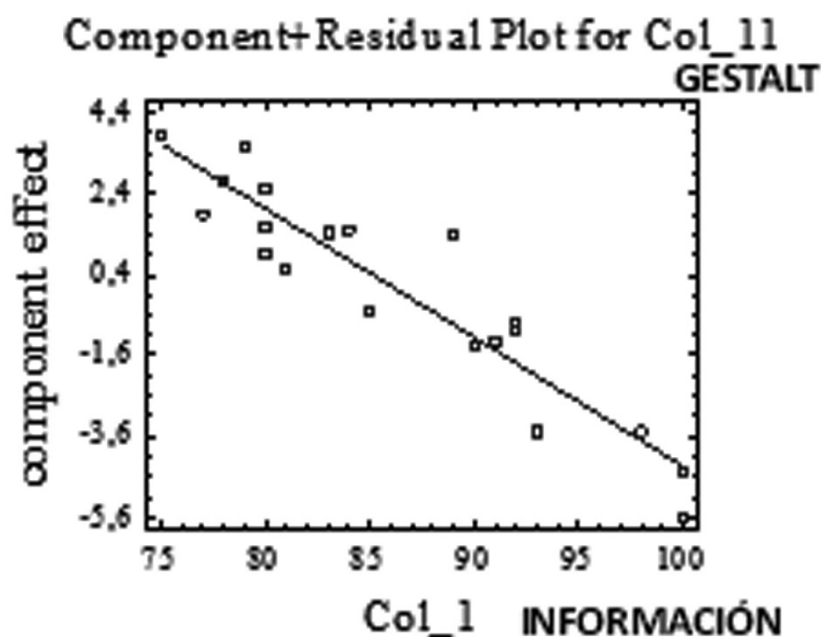
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,7454 %

Error estándar de estimación = 1,40816

Error absoluto de la media= 0,77243

Estadístico Durbin -Watson= 2,50765

Figura 9.34 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Octavo análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las diez (10) variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

Gestalt = -7,9536 - 0,317749*Información - 0,503593*Capacidad de apelación - 0,412182*Coordinación + 0,30086*Confiabilidad + 0,826425*Honestidad + 0,138919*Desarrollo + 0,724929*Reconocimiento - 0,432457*Participación + 0,572186*Entorno del trabajo + 0,257034*Equidad en la remuneración

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.64 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 97,511 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,7454 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,40816. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,77243 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,50765.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,2978, perteneciente a la variable participación. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Noveno análisis h6 (sin la variable participación): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.65 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Noveno análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-0,478455	12,7569	-0,0375057	0,9708
Información	-0,346126	0,17679	-1,95784	0,0787
Coordinación	-0,244423	0,233485	-1,04685	0,3198
Confiabilidad	0,23228	0,117488	1,97705	0,0762
Honestidad	0,601621	0,129694	4,63877	0,0009
Desarrollo	0,144313	0,098635	1,4631	0,1741
Reconocimiento	0,365435	0,183329	1,99332	0,0742
Entorno de trabajo	0,531226	0,124259	4,27514	0,0016
Equidad en la remuneración	0,193231	0,0492586	3,92279	0,0029
Capacidad de apelación	-0,408468	0,131704	-3,1014	0,0112

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.66 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Noveno análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	696,732	9	77,4147	38,20	0,0000
RESIDUO	20,2676	10	2,02676		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 97,1733 \%$

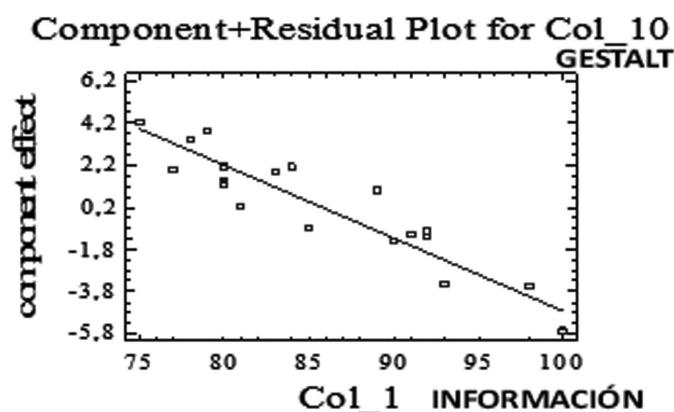
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,6292 %

Error estándar de estimación = 1,42364

Error absoluto de la media= 0,89418

Estadístico Durbin -Watson= 2,92547

Figura 9.35 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Noveno análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las nueve variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = -0,478455 - 0,346126 \cdot \text{Información} - 0,244423 \cdot \text{Coordinación} + 0,23228 \cdot \text{Confiabilidad} + 0,601621 \cdot \text{Honestidad} + 0,144313 \cdot \text{Desarrollo} + 0,365435 \cdot \text{Reconocimiento} + 0,531226 \cdot \text{Entorno de trabajo} + 0,193231 \cdot \text{Equidad en la remuneración} - 0,408468 \cdot \text{Capacidad de apelación}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.66 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 97,1733 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,6292 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,42364. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,89418 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,92547.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,3198, perteneciente a la variable coordinación. Desde que este valor P sea $\geq 0,10$, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Decimo análisis h6 (sin la variable coordinación): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.

Tabla 9.67 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Décimo análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	3,8318	12,1267	0,315982	0,7579
Información	-0,325729	0,176477	-1,84573	0,0920
Confiabilidad	0,25452	0,116054	2,19312	0,0507
Honestidad	0,511204	0,097171	5,26087	0,0003
Desarrollo	0,108942	0,0930702	1,17053	0,2665
Reconocimiento	0,230887	0,1313	1,75847	0,1064
Entorno de trabajo	0,435712	0,0847209	5,14291	0,0003
Equidad en la remuneración	0,163089	0,0401411	4,0629	0,0019
Capacidad de apelación	-0,362372	0,124665	-2,90676	0,0143

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.68 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Décimo análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	694,511	8	86,8139	42,46	0,0000
RESIDUO	22,4887	11	2,04443		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 96,8635\%$

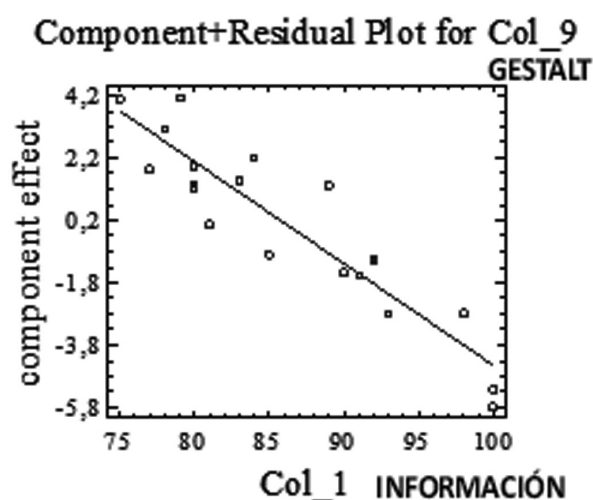
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,5824 %

Error estándar de estimación = 1,42984

Error absoluto de la media= 0,900105

Estadístico Durbin -Watson= 3,03266

Figura 9.36 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Décimo análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las ocho variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = 3,8318 - 0,325729*\text{Información} + 0,25452*\text{Confiabilidad} + 0,511204*\text{Honestidad} + 0,108942*\text{Desarrollo} + 0,230887*\text{Reconocimiento} + 0,435712*\text{Entorno de trabajo} + 0,163089*\text{Equidad en la remuneración} - 0,362372*\text{Capacidad de apelación}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.68 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 96,8635 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,5824 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,42984. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,900105 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 3,03266.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,2665, perteneciente a la variable de desarrollo. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Décimo primer análisis h6 (sin la variable desarrollo): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, confiabilidad, honestidad y reconocimiento.

Tabla 9.69 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Décimo primer análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	3,65485	12,3113	0,296869	0,7716
Información	-0,257975	0,169266	-1,52408	0,1534
Confiabilidad	0,347011	0,086301	4,02094	0,0017
Honestidad	0,524064	0,0980257	5,34619	0,0002
Reconocimiento	0,191424	0,12884	1,48575	0,1631
Entorno de trabajo	0,47756	0,0779836	6,12384	0,0001
Equidad en la remuneración	0,186109	0,0355294	5,23816	0,0002
Capacidad de apelación	-0,446524	0,103406	-4,31815	0,0010

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.70 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Décimo primer análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	691,71	7	98,8157	46,89	0,0000
RESIDUO	25,2899	12	2,10749		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 96,4728\%$

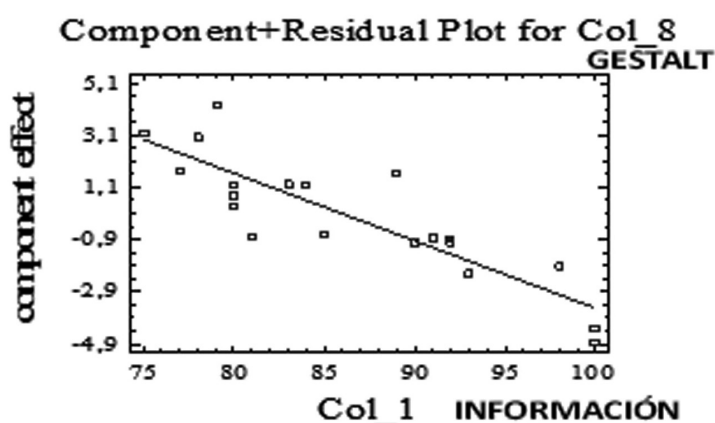
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,4153 %

Error estándar de estimación = 1,45172

Error absoluto de la media= 0,912677

Estadístico Durbin -Watson= 2,93868

Figura 9.37 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Décimo primer análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las siete variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = 3,65485 - 0,257975 * \text{Información} + 0,347011 * \text{Confiabilidad} + 0,524064 * \text{Honestidad} + 0,191424 * \text{Reconocimiento} + 0,47756 * \text{Entorno de trabajo} + 0,186109 * \text{Equidad en la remuneración} - 0,446524 * \text{Capacidad de apelación}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.70 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 96,4728 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,4153 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,45172. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,912677 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,93868.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,1631, perteneciente a la variable de reconocimiento. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Decimo segundo análisis h6 (sin la variable reconocimiento): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, confiabilidad y honestidad.

Tabla 9.71 Estándar T – Gestalt vs variables independientes-(Décimo segundo análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-10,3463	8,28212	-1,24923	0,2336
Información	-0,0623224	0,111177	-0,560568	0,5846
Confiabilidad	0,406725	0,0798389	5,09433	0,0002
Honestidad	0,590989	0,0910169	6,49317	0,0000
Entorno de trabajo	0,50519	0,0791728	6,38085	0,0000
Equidad en la remuneración	0,164176	0,0337849	4,85944	0,0003
Capacidad de apelación	-0,441083	0,108034	-4,08281	0,0013

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.72 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-(Décimo segundo análisis)

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	687,058	6	114,51	49,72	0,0000
RESIDUO	29,9421	13	2,30324		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 95,824\%$

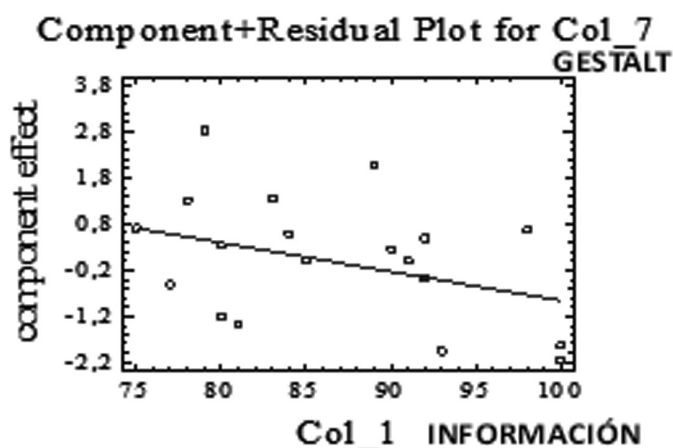
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 93,8966 %

Error estándar de estimación = 1,51764

Error absoluto de la media= 0,997471

Estadístico Durbin -Watson= 2,8042

Figura 9.38 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Décimo segundo análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las seis variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = -10,3463 - 0,0623224 * \text{Información} + 0,406725 * \text{Confiabilidad} + 0,590989 * \text{Honestidad} + 0,50519 * \text{Entorno de trabajo} + 0,164176 * \text{Equidad en la remuneración} - 0,441083 * \text{Capacidad de apelación}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.72 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 95,824 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 93,8966 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,51764. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 0,997471 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto-correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,8042.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,5846, perteneciente a la variable de información. Desde que este valor P sea \geq a 0,10, significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

Decimo tercer análisis h6 (sin la variable información): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= confiabilidad, honestidad, entorno de trabajo, equidad en la remuneración y capacidad de apelación.

Tabla 9.73 Estándar T – Gestalt vs variables independientes- (Décimo tercer análisis)

PARAMETROS	ESTIMACION	ERROR ESTANDAR	ESTADISTICO T	VALOR P
CONSTANTE	-12,719	6,94227	-1,83211	0,0883
Confiabilidad	0,394224	0,0747599	5,2732	0,0001
Honestidad	0,587965	0,0886038	6,63589	0,0000
Entorno de trabajo	0,521008	0,0721392	7,22226	0,0000
Equidad en la remuneración	0,152364	0,0257542	5,91609	0,0000
Capacidad de apelación	-0,467088	0,0951477	-4,90908	0,0002

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

Tabla 9.74 Análisis de varianza –Gestalt vs variables independientes-

FUENTE	SUMA DE CUADRADOS	GRADOS DE LIBERTAD	MEDIAS CUADRADAS	ESTADISTICO F	VALOR P
MODELO	686,334	5	137,267	62,67	0,0000
RESIDUO	30,6659	14	2,19042		
TOTAL	717,0	19			

Fuente. Elaboración propia con apoyo del programa STATGRAPHICS PLUS

$R^2 = 95,723\%$

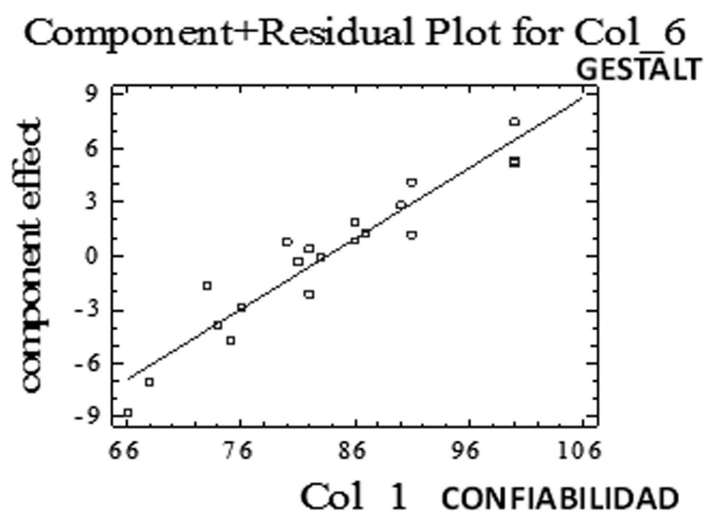
R^2 (ajustado para los grados de libertad)= 94,1955 %

Error estándar de estimación = 1,48001

Error absoluto de la media= 1,01277

Estadístico Durbin -Watson= 2,93212

Figura 9.39 Diagrama del modelo Variable dependiente = Gestalt vs Variables independientes (Décimo tercer análisis)



Fuente. Programa STATGRAPHICS PLUS

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la Gestalt como resultado integral del ambiente laboral de las empresas en análisis y las cinco variables independientes mencionadas. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Gestalt} = -12,719 + 0,394224*\text{Confiabilidad} + 0,587965*\text{Honestidad} + 0,521008*\text{Entorno de trabajo} + 0,152364*\text{Equidad en la remuneración} - 0,467088*\text{Capacidad de apelación}$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9.74 sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística (R^2) indica que el modelo ajustado explica en un 95,723 % la variación en la Gestalt. El estadístico R^2 ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 94,1955 %. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,48001. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,01277 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin - Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4, es probable de que no hay una seria auto - correlación en el residuo, como en este caso que es de 2,93212.

Para determinar si el modelo puede simplificarse, se observa que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,0002, perteneciente a la variable de capacidad de apelación. Desde que este valor P sea menor a 0,01, significa que este ítem es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 99%. Consecuentemente, no es conveniente remover ninguna variable del modelo.

9.4 RESUMEN DE LOS HALLAZGOS

En las siguientes Tablas 9.75 a 9.79, se presentan el resumen de los hallazgos por hipótesis y sus análisis:

9.4.1 Primera hipótesis: Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las empresas

Tabla 9.75 Resumen de los Hallazgos para la primera hipótesis

ANÁLISIS REALIZADOS	DESARROLLO DE LOS ANÁLISIS	ECUACION DEL MODELO	RESULTADOS ESTADÍSTICOS DE ACUERDO A LOS ANÁLISIS
1. El ranking GPTW incide en la generación del ROA y del MN y de las empresas (muestra de 31)	Primer análisis: Ranking GPTW y su relación con el ROA	Con regresión lineal: $Y = 1,4062x - 13,436$	Se infiere que el ROA es explicado en un 28% por el ambiente laboral.
		Con regresión logarítmica: $Y = 16,274 \ln(x) + 34,76$	Se infiere que el ROA es explicado en un 20% por el ambiente laboral.
		Con regresión polinómica: $Y = -0,1179x^2 - 2,3468x + 13,197$	Se infiere que el ROA es explicado en un 36% por el ambiente laboral.
	Segundo análisis: Ranking GPTW y su relación con el MN	Con regresión lineal: $Y = -1,0527X + 23,988$	Se infiere que el MN es explicado en un 8,5% por el ambiente laboral.
		Con regresión logarítmica: $Y = -15,68 \ln(x) + 49,596$	Se infiere que el MN es explicado en un 10,2% por el ambiente laboral.
		Con regresión polinómica: $Y = -0,1197X^2 - 4,863x + 51,028$	Se infiere que el MN es explicado en un 13,3 % por el ambiente laboral.
2. Incidencia del ranking GPTW, ranking ROA de las empresas en estudio y de las empresas del sector y ranking MN de las empresas en estudio en el ranking MN de las empresas del sector.	Primer análisis: Variable dependiente $Y = \text{Ranking MN empresas} \text{ vs Variables independientes} = \text{Ranking GPTW}, \text{Ranking ROA empresas}, \text{Ranking MN sector}$	Ranking MN Empresas = $1,76457 - 0,154156 * \text{Ranking GPTW} + 0,62986 * \text{Ranking ROA empresas} - 0,399427 * \text{Ranking ROA sector} + 0,893825 * \text{Ranking MN sector}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue 0,6344, perteneciente al ranking GPTW. Como este valor P fue mayor a 0,10, no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo y se realizó el segundo análisis.

Tabla 9.75 Resumen de los Hallazgos para la primera hipótesis (Continuación)

	Segundo análisis: Variable dependiente Y= Ranking MN empresas vs Variables independientes= Ranking ROA empresas y sectores, Ranking MN sectores	Ranking MN Empresas = -0,474216 + 0,643823* Ranking ROA empresas - 0,399054* Ranking ROA sectores + 0,853824* Ranking MN sectores	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,0860, perteneciente al ranking ROA de las empresas del sector. Como este valor P fue menor a 0,10, fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente no se removió ninguna variable en el modelo y se infiere que el margen neto de las empresas es explicado entre un 51,1% a un 55,1 % por el ranking ROA de las empresas, el ranking ROA de los sectores y el ranking MN de las empresas del sector.
3. Indicador de ambiente laboral (IAL) vs ROA y MN	Primer análisis: IAL vs ROA	Con regresión lineal: Y= 0,3875x – 23,647	Se infiere que en estas cinco empresas, el ROA es explicado en un 5,6 % por el ambiente laboral a la luz del IAL.
		Con regresión exponencial: Y= 34,944 ln (x) -145,87	Se infiere que en estas cinco empresas, el ROA es explicado en un 6,2 % por el ambiente laboral a la luz del IAL.
		Con regresión polinómica: Y= -0,0758 x ² + 13,502 x -586,86	Se infiere que en estas cinco empresas, el ROA es explicado en un 14,5 % por el ambiente laboral a la luz del IAL.
	Segundo análisis: IAL vs MN	Con regresión lineal: Y= 0,1525x – 13,693	Se infiere que en estas cinco empresas, el MN es explicado en un 1,3 % por el ambiente laboral a la luz del IAL.
		Con regresión exponencial: Y = 13,92 ln (x) – 62,546	Se infiere que en estas cinco empresas, el MN es explicado en un 1,5 % por el ambiente laboral a la luz del IAL.
		Con regresión polinómica: Y= -0,039 x ² + 6,9048 – 303,66	Se infiere que en estas cinco empresas, el MN es explicado en un 4,9 % por el ambiente laboral a la luz del IAL.

Fuente. Elaboración propia

9.4.2 Segunda hipótesis: El compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñara un índice de compromiso

Se presenta en este análisis el resumen de la propuesta de un Indicador de compromiso de la alta gerencia (ICALG) en términos de generar y mantener las condiciones necesarias para un excelente sitio de trabajo, compuesto por las dimensiones de: credibilidad con sus variables comunicación -información y accesibilidad-, competencia –coordinación, delegación y visión-, integridad –confiabilidad y honestidad- y apoyo – desarrollo y reconocimiento-; respeto con sus variables participación y cuidado – entorno de trabajo y vida personal- y Imparcialidad con sus variables equidad –en la remuneración y en el trato-, ausencia de favoritismo y justicia- en el trato de las personas y capacidad de apelación-.

Este ICALG permite ubicar en cuatro cuadrantes los niveles de compromiso de la alta gerencia, en este caso en las cinco empresas en análisis: en el cuadrante I o “nivel de oro” (alto ICALG y alto nivel de ambiente laboral o Gestalt), se encontró a la empresa número cuatro como la más aventajada de parte de su equipo de alta gerencia en el sentido de mostrar un mayor compromiso para alcanzar mejores resultados en el ambiente laboral. En el cuadrante II o “nivel de plata” (bajo ICALG vs alta Gestalt), se posicionó la empresa dos. En el cuadrante III o “nivel por mejorar” (bajo ICALG vs bajo Gestalt) se posicionaron las empresas cinco y uno. En el cuadrante IV o “nivel de bronce” se ubico la empresa tres (alto ICALG vs baja Gestalt).

9.4.3 Hipótesis 3: El respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa

Tabla 9.76 Resumen de Hallazgos para la tercera hipótesis

DESARROLLO DE LOS ANALISIS	ECUACION DEL MODELO	RESULTADOS ESTADISTICOS DE ACUERDO A LOS ANALISIS DE CORRELACIÓN MULTIPLE
Primer análisis: Variable dependiente Y= Orgullo vs Variables independientes= Credibilidad, Respeto, Imparcialidad y Camaradería	$\text{Orgullo} = 1,34384 + 0,279866 * \text{Credibilidad} + 0,108502 * \text{Respeto} - 0,15608 * \text{Imparcialidad} + 0,788523 * \text{Camaradería}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue 0,8820, perteneciente a la dimensión respeto. Como este valor P fue mayor o igual a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.
Segundo análisis: Variable dependiente Y= Orgullo vs variables independientes (sin la dimensión respeto de acuerdo al primer análisis) = Credibilidad, Imparcialidad y Camaradería	$\text{Orgullo} = -0,529693 + 0,382939 * \text{Credibilidad} - 0,146323 * \text{Imparcialidad} + 0,802687 * \text{Camaradería}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,5198, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Como este valor P fue $\geq 0,10$, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.
Tercer análisis: Variable dependiente Y= Orgullo vs Variables independientes (sin la dimensión respeto de acuerdo al primer análisis y sin la dimensión imparcialidad de acuerdo al segundo análisis) = Credibilidad y Camaradería.	$\text{Orgullo} = 3,18953 + 0,230851 * \text{Credibilidad} + 0,776429 * \text{Camaradería}$	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes de 0,1875, perteneciente a la dimensión credibilidad. Como este valor P fue $\geq 0,10$, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.
Cuarto análisis: Variable dependiente Y= Orgullo vs Variable independiente (sin la dimensión respeto, imparcialidad, y credibilidad de acuerdo al primer, segundo y tercer análisis) = Camaradería	$\text{Orgullo} = 10,5594 + 0,925429 * \text{Camaradería}$	Para determinar si el modelo podría seguir simplificándose, se observó que hubo un valor P sobre las variables independientes de 0,0000, perteneciente a la dimensión camaradería. Desde que este valor P fuese $\geq 0,10$, este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, no se removió esta variable en el modelo.
Se infiere con esta Hipótesis 3 que "la camaradería facilita el orgullo de trabajar en la empresa y no el respeto". O sea el orgullo es explicado en el 67% por la camaradería.		

Fuente. Elaboración propia

9.4.4 Hipótesis 4: La credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto

Tabla 9.77 Resumen de Hallazgos para la cuarta hipótesis

DESARROLLO DE LOS ANALISIS	ECUACION DEL MODELO	RESULTADOS ESTADISTICOS DE ACUERDO A LOS ANALISIS DE CORRELACIÓN MULTIPLE
<p>Primer análisis: Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes= Credibilidad, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.</p>	$\text{Respeto} = -17,2598 + 0,944608 * \text{Credibilidad} + 0,0919693 * \text{Imparcialidad} + 0,0139835 * \text{Orgullo} + 0,119319 * \text{Camaradería}$	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,8820, perteneciente a la dimensión orgullo. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Segundo análisis (sin dimensión orgullo): Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes= Credibilidad, Imparcialidad y Camaradería.</p>	$\text{Respeto} = -17,2672 + 0,949963 * \text{Credibilidad} + 0,0899232 * \text{Imparcialidad} + 0,130543 * \text{Camaradería}$	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,2765, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Tercer análisis: Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes (sin las dimensiones imparcialidad, orgullo y credibilidad de acuerdo al primer y segundo análisis) = Credibilidad y Camaradería</p>	$\text{Respeto} = -19,5529 + 1,04343 * \text{Credibilidad} + 0,146681 * \text{Camaradería}$	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,0456 perteneciente a la dimensión camaradería. Como este valor fue menor de 0.05, significa que este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 95%. Consecuentemente, no se removió ningunas de las variables en el modelo.</p>
<p>Se infiere de estos análisis que el respeto, además de depender directamente de la credibilidad que hay en los jefes, también depende de la camaradería entre compañeros de trabajo, confirmándose la hipótesis planteada. El respeto es explicado en un 97% por las variables credibilidad en los jefes y la camaradería de los trabajadores.</p>		

Fuente. Elaboración propia

9.4.5 Hipótesis 5: La imparcialidad facilita la camaradería

Tabla 9.78 Resumen de Hallazgos para la quinta hipótesis

DESARROLLO DE LOS ANALISIS	ECUACION DEL MODELO	RESULTADOS ESTADISTICOS DE ACUERDO A LOS ANALISIS DE CORRELACIÓN MULTIPLE
<p>Primer análisis: Variable dependiente Y= camaradería vs Variables independientes= credibilidad, imparcialidad y orgullo.</p>	$\text{Camaradería} = 31,3784 - 0,764671 * \text{Credibilidad} + 0,689135 * \text{Respeto} + 0,129398 * \text{Imparcialidad} + 0,586929 * \text{Orgullo}$	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,5391, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Segundo análisis: Variable dependiente Y= Camaradería vs Variables independientes = Credibilidad, Respeto y Orgullo.</p>	$\text{Camaradería} = 31,0181 - 0,754104 * \text{Credibilidad} + 0,815382 * \text{Respeto} + 0,578742 * \text{Orgullo}$	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,2286, perteneciente a la dimensión credibilidad. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Tercer análisis: Variable dependiente Y= Camaradería vs Variables independientes = respeto y orgullo.</p>	$\text{Camaradería} = 18,1119 + 0,151515 * \text{Respeto} + 0,611243 * \text{Orgullo}$	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,3068, perteneciente a la dimensión respeto. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Cuarto análisis: Variable dependiente Y= Camaradería y Variable independiente = Orgullo</p>	$\text{Camaradería} = 20,7503 + 0,723638 * \text{Orgullo}$	<p>Para determinar si el modelo podía seguir simplificándose, se observó que el más alto valor P sobre las variables independientes fue 0,0000, perteneciente a la dimensión orgullo. Como este valor fue menor a 0,01, significa que es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 99%. Consecuentemente, no se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Se infiere de estos análisis que el orgullo facilita la camaradería y no la imparcialidad, como lo sugiere la hipótesis. La camaradería entre los trabajadores es explicada en un 67% por la variable orgullo de trabajar en la empresa.</p>		

Fuente. Elaboración propia

9.4.6 Hipótesis 6: El compromiso gerencial incide en el ambiente laboral

Tabla 9.79 Resumen de Hallazgos para la sexta hipótesis

DESARROLLO DE LOS ANALISIS	ECUACION DEL MODELO	RESULTADOS ESTADISTICOS DE ACUERDO A LOS ANALISIS DE CORRELACIÓN MULTIPLE
<p>Primer análisis: Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, vida personal, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -30,6363 - 0,413266*Información - 0,685049*Participación + 0,737572*Entorno del trabajo- 0,00915337*Vida personal+ 0,267012*Equidad en la remuneración + 0,124805*Equidad en el trato + 0,132557*Ausencia de favoritismo + 0,0801585*Justicia en el trato de las personas - 0,737863*Capacidad de apelación + 0,204732*Accesibilidad - 0,80242*Coordinación - 0,138665* Delegación + 0,289205*Visión + 0,359317*Confiabilidad +0,958142*Honestidad + 0,151654*Desarrollo + 0,894595*Reconocimiento</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,9920, perteneciente a la variable vida personal. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Segundo análisis (sin variable vida personal). Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -30,7301 - 0,408904*Información - 0,688711*Participación + 0,740372*Entorno del trabajo+ 0,26697*Equidad en la remuneración + 0,123959*Equidad en el trato + 0,131102*Ausencia de favoritismo + 0,0790349*Justicia en el trato de las personas - 0,735965*Capacidad de apelación + 0,200091*Accesibilidad - 0,804266*Coordinación - 0,14084*Delegación + 0,288733*Visión + 0,362596*Confiabilidad + 0,962528*Honestidad +0,146406*Desarrollo + 0,89119*Reconocimiento</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,8169, perteneciente a la variable justicia en el trato de las personas. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>

Tabla 9.79 Resumen de Hallazgos para la sexta hipótesis (Continuación)

<p>Tercer análisis (sin la variable justicia en el trato a las personas). Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes=información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -26,8555 - 0,429462*Información - 0,704318*Participación + 0,766033*Entorno de trabajo+ 0,266731*Equidad en la remuneración + 0,140606*Equidad en el trato + 0,142377*Ausencia de favoritismo - 0,738344*Capacidad de apelación + 0,244938*Accesibilidad - 0,833286*Coordinación - 0,139608*Delegación + 0,297418*Visión + 0,36354*Confiabilidad + 0,982553*Honestidad + 0,126685*Desarrollo +0,889697*Reconocimiento</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,5173, perteneciente a la variable equidad en el trato. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Cuarto análisis (sin la variable equidad en el trato de las personas). Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -30,9622 - 0,401478* información - 0,77832* Participación + 0,808146* Entorno de trabajo + 0,292958* Equidad en la remuneración+ 0,172158* Ausencia de favoritismo - 0,730643* Capacidad de apelación+ 0,23067*Accesibilidad - 0,881476* Coordinación - 0,121887* Delegación + 0,181143*Visión + 0,367756* Confiabilidad + 1,15101*Honestidad + 0,174507* Desarrollo + 0,95277* Reconocimiento</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,4551, perteneciente a la variable visión. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Quinto análisis (sin la variable visión): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -25,7255 - 0,359209*Información + 0,741714*Entorno de trabajo + 0,259607*Equidad en la remuneración + 0,139056*Ausencia de favoritismo - 0,655582*Capacidad de apelación + 0,253172*Accesibilidad - 0,69737*Coordinación - 0,105683*Delegación + 0,346918*Confiabilidad + 1,09179*Honestidad + 0,20403*Desarrollo + 0,784968*Reconocimiento - 0,650199*Participación</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,4638, perteneciente a la variable delegación. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>

Tabla 9.79 Resumen de Hallazgos para la sexta hipótesis (*Continuación*)

<p>Sexto análisis (sin la variable delegación): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes = información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -25,4739 - 0,326712*Información + 0,246409*Equidad en la remuneración + 0,15805*Ausencia de favoritismo - 0,749967*Capacidad de apelación + 0,215218*Accesibilidad - 0,662755*Coordinación + 0,308497*Confiabilidad + 1,07337*Honestidad + 0,210409*Desarrollo + 0,84552*Reconocimiento - 0,678409*Participación + 0,708261*Entorno de trabajo.</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,4357, perteneciente a la variable accesibilidad. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Séptimo análisis (sin la variable accesibilidad): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, ausencia de favoritismo, capacidad de apelación, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -24,2303 - 0,280773* Información + 0,162512*Ausencia de favoritismo - 0,703404*Capacidad de apelación- 0,671656*Coordinación + 0,325575*Confiabilidad + 1,11742*Honestidad + 0,182049*desarrollo +0,847351*Reconocimiento - 0,598614*Participación + 0,71941*Entorno de trabajo + 0,238223*Equidad en la remuneración</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,2049, perteneciente a la variable ausencia de favoritismo. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Octavo análisis (sin la variable ausencia de favoritismo): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, participación, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -7,9536 - 0,317749* Información - 0,503593*Capacidad de apelación - 0,412182*Coordinación + 0,30086*Confiabilidad + 0,826425*Honestidad + 0,138919*Desarrollo + 0,724929*Reconocimiento - 0,432457*Participación + 0,572186*Entorno del trabajo + 0,257034*Equidad en la remuneración</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,2978, perteneciente a la variable participación. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Noveno análisis (sin la variable participación): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, coordinación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = -0,478455 - 0,346126*Información - 0,244423*Coordinación + 0,23228*Confiabilidad + 0,601621*Honestidad + 0,144313*Desarrollo + 0,365435*Reconocimiento + 0,531226*Entorno de trabajo + 0,193231*Equidad en la remuneración - 0,408468*Capacidad de apelación</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,3198, perteneciente a la variable coordinación. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>

Tabla 9.79 Resumen de Hallazgos para la sexta hipótesis (Continuación)

<p>Decimo análisis (sin la variable coordinación): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = 3,8318 - 0,325729*Información + 0,25452*Confiabilidad + 0,511204*Honestidad + 0,108942*Desarrollo + 0,230887*Reconocimiento + 0,435712*Entorno de trabajo + 0,163089*Equidad en la remuneración - 0,362372*Capacidad de apelación</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,2665, perteneciente a la variable de desarrollo. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Decimo primer análisis (sin la variable desarrollo): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, confiabilidad, honestidad y reconocimiento.</p>	<p>Gestalt = 3,65485 - 0,257975*Información + 0,347011*Confiabilidad + 0,524064*Honestidad + 0,191424*Reconocimiento + 0,47756*Entorno de trabajo + 0,186109*Equidad en la remuneración - 0,446524*Capacidad de apelación</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,1631, perteneciente a la variable de reconocimiento. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Decimo segundo análisis (sin la variable reconocimiento): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= información, entorno de trabajo, equidad en la remuneración, capacidad de apelación, confiabilidad y honestidad.</p>	<p>Gestalt = -10,3463 - 0,0623224*Información + 0,406725*Confiabilidad + 0,590989*Honestidad + 0,50519*Entorno de trabajo + 0,164176*Equidad en la remuneración - 0,441083*Capacidad de apelación</p>	<p>Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,5846, perteneciente a la variable de información. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.</p>
<p>Decimo tercer análisis (sin la variable información): Variable dependiente Y= GESTALT vs Variables independientes= confiabilidad, honestidad, entorno de trabajo, equidad en la remuneración y capacidad de apelación.</p>	<p>Gestalt = -12,719 + 0,394224*Confiabilidad + 0,587965*Honestidad + 0,521008*Entorno de trabajo + 0,152364*Equidad en la remuneración - 0,467088*Capacidad de apelación</p>	<p>Para determinar si el modelo podía simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes de 0,0002, perteneciente a la variable de capacidad de apelación. Por estar este valor P menor a 0,01, fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 99%. Consecuentemente, no se removió ninguna variable del modelo.</p>
<p>Se infiere en esta hipótesis que el ambiente laboral (Gestalt) está determinado principalmente por las variables confiabilidad, honestidad, entorno de trabajo, equidad en la remuneración y capacidad de apelación. Estas variables explican en un 96% el ambiente laboral de las empresas.</p>		

Fuente. Elaboración propia

CAPÍTULO 10

CONCLUSIONES

10.1 CONCLUSIONES GENÉRICAS

Es innegable después de lo trabajado y analizado en esta tesis, que la mayoría de los autores y difusores de la gerencia fundamentada en el concepto de estrategia, aprendizaje organizacional y la innovación, mencionados como Denison (1991), Ghemawat (2000), Gómez (2004), Cotton (2004), Daft (2005), Kim y Mauborgne (2005), Bradon (2006), Molina (2009) y Senge (2009), entre otros, convergen en la necesidad de la construcción consciente, provocada y administrada de un escenario o una cultura organizacional y ambiente laboral adecuado con las características que se mencionaron de manera vehemente en este trabajo. Esta condición indudablemente, le permite a cualquier tipo de organización, facilitar el desarrollo eficaz de las estrategias, que directa o indirectamente son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven y es básica para la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento, en el cual sin lugar a dudas el centro es el ser humano.

En esto es contundente el enfoque del GPTW, que está siendo utilizado por empresas de todo el mundo y sectores económicos tanto de carácter público como privado, que permite bajo unos criterios universalmente aceptados, evaluar el ambiente laboral y referenciar una empresa con otra sin importar el tipo de organización ni entorno en que se encuentre, como se mostró en el caso colombiano.

Se observa en el caso de Colombia²⁹², en la muestra seleccionada (31) del total de empresas que se *rankearon* entre el 2003 y 2009 (71), que pertenecen a una gran diversidad de sectores económicos. De las cuales su sede principal, el 58% (18) se encuentra en Bogotá²⁹³, el 13% (4) en Medellín²⁹⁴ y el resto (29%) en varias ciudades colombianas. El 77% (24) de las empresas²⁹⁵ son grandes y el 23% (5) medianas y por tipo de propiedad son de carácter privado extranjeras el 87% (27), el 23% (4) de carácter privado colombiano.

²⁹² Capítulo VIII de esta tesis.

²⁹³ Capital de Colombia, donde se concentra cerca del 70% de la economía del país, según datos del DNP.

²⁹⁴ Segunda ciudad en importancia en Colombia.

²⁹⁵ De acuerdo a la clasificación de Mipymes para Colombia de la ley 905 de 2004.

Hay que anotar que en este grupo de empresas, con una serie de características y complejidades propias, parece evidente que el cambio cultural ocurrió como respuesta a las demandas del ambiente del negocio y de los diferentes *Stakeholders*, liderado por la alta gerencia, como lo afirmaba Denison hace treinta años (1991, p. 173 a 177).

Sin embargo, a este acertado análisis, hay que multiplicarle otros componentes que hacen que los efectos del manejo provocado de una cultura organizacional, impacte los resultados de una firma. O sea, la cultura organizacional de excelencia por sí sola, no tiene la suficiente fuerza para impactar el desempeño de una organización, sino está acompañada del manejo adecuado de otras variables como: tecnología, infraestructura, estrategia, estructura organizacional, manejo financiero, calidad de gente, ubicación estratégica, capital relacional, gestión de la innovación y el conocimiento, manejo proactivo y reactivo de las variables del entorno y despliegue de gran capacidad de la alta gerencia de alto sentido de responsabilidad social en el mejoramiento de la calidad de vida de los seres humanos involucrados en y con la empresa (trabajadores y sus familias, proveedores y contratistas, comunidad, entre otros) y con el planeta tierra (fauna, flora, agua, tierra y aire), en el sentido de su reconstrucción y preservación.

En términos del comportamiento global en ambiente laboral entre las cinco empresas estudiadas a fondo (Movistar, Diageo, Wyeth, Microsoft y Roche) con respecto al acumulado en los periodos 2006 al 2009, se observa en el primer lugar a **MOVISTAR** con un mejoramiento acumulado en su ambiente laboral de 21,2 %, seguido de lejos con un mejoramiento del 8,2% de **DIAGEO, WYETH** con 5,6% y **MICROSOFT** con 2,8%. De las cinco analizadas solo **ROCHE** ha ido en descenso con un negativo de -2,8% en el periodo analizado (Tabla 8.28 y Figura 8.22). Pero es paradójico, que de las cinco empresas analizadas a fondo, Roche y Microsoft, las dos con crecimiento bajos en ambiente laboral son las de mejores resultados en ROA y MN como se observa en las citadas Tabla 8.16 y Figura 8.13, mientras que Movistar, Diageo y Wyeth con altos resultados en ambiente laboral están en MN por debajo de su sector (Tabla 8.15 y Figura 8.12). Parecería que a la luz de estos datos fuera inversamente proporcional lo uno con lo otro.

Estos análisis confirman que el estar rankeado como GPTW o tener un buen ambiente laboral, por lo menos a la luz de este enfoque, no asegura directamente obtener rentabilidad de los activos ni utilidad neta sobre sus

ingresos operacionales, sino que existen al lado de este importante factor (ambiente laboral), otras variables como se ha expresado de manera reiterativa, que hacen que una empresa en condiciones y características de su mercado, obtenga un alto, mediano o bajo desempeño frente a sus competidores.

Alrededor de estos resultados, quedan planteadas para el ámbito académico y empresarial las siguientes preguntas:

¿Será que las empresas que no sobresalieron en su sector en estos indicadores de desempeño, si no estuvieran trabajando en el desarrollo de un ambiente laboral armónico con este enfoque del GPTW, estarían más por debajo en ROA y MN que las otras empresas que no están rankeadas en el GPTW?

¿Cuáles son esas otras variables de manera exacta, que al lado del manejo del ambiente laboral como se ha tratado en este trabajo, están incidiendo en los resultados financieros y desempeño de las organizaciones?

Indudablemente no existe una correlación lineal entre el ambiente laboral y los resultados cuantitativos (en este caso ROA y MN) y sí más bien una correlación polinomial entre estas dos variables, que en el caso del ambiente laboral contiene una serie de polidimensiones que son afectados por muchas circunstancias tratándose de constructos sensibles relacionados con el comportamiento humano y su relación con su entorno próximo y otros factores propios de las organizaciones, como los mencionados anteriormente (tecnología, infraestructura, etc.).

La lectura de estas conclusiones generales es explicada y mejor descrita en la medida en que se describen las siguientes conclusiones específicas relacionadas con lo evidenciado en relación con las hipótesis planteadas.

10.2 CONCLUSIONES ESPECÍFICAS

Las conclusiones específicas se presentan directamente sobre la demostración o no de las seis hipótesis planteadas.

10.2.1 Para la primera hipótesis: “Un buen ambiente laboral incide de manera positiva en el desempeño financiero de las organizaciones

Tres grandes análisis se desarrollaron para estudiar esta hipótesis: 1) comparativo y estadístico entre las empresas muestra (31) *rankeadas* en el *GPTW* y su ROA y MN como medidores de desempeño organizacional; 2) comparativo y estadístico con regresión lineal múltiple: *ranking GPTW vs ranking ROA* y MN de las 31 empresas muestra vs comportamiento de su respectivo sector y 3) comparativo y estadístico con análisis de regresión entre el indicador de ambiente laboral (IAL) vs ROA y MN en cinco empresas muestra.

1. El centro de este primer análisis fue comparar los resultados de los indicadores seleccionados de estas empresas vs el comportamiento financiero-económico de los mismos indicadores en el sector respectivo donde se encuentra cada empresa, asumiendo que esta comparación nos evidenciaría que tanto estaba mejor, igual o peor cada empresa vs su sector (empresas competidoras actualmente y potencialmente. Anexo 3) en su desempeño financiero- económico, lo que estaría evidenciando de alguna manera la incidencia del ambiente laboral en este desempeño. O sea, las empresas que sobresalieran en estos indicadores a los del sector, estarían siendo beneficiadas de manera positiva por el hecho de estar *rankeadas* como mejores empresas para trabajar según su ambiente laboral.

Desde el punto de vista de ROA (utilidad operacional/total de activos) se encontró que el 65% de las empresas estudiadas (20) si sobresalieron a las empresas de su sector (Tabla 8.10 y Figura 8.7) y el 35% (11) de las empresas no sobresalieron en su desempeño financiero (Tabla 8.11 y Figura 8.8). Con esta evidencia se afirmaríase que son más las empresas con buen ambiente laboral que sobresalen frente a su sector en términos de la eficacia en la utilización del total de sus activos.

En cuanto a los resultados en el MN (utilidad neta / ingresos operacionales) se encontró que el 55% (17) de las empresas si sobresalieron a las empresas de su sector (Tabla 8.14 y Figura 8.11) y el 45% (14) no sobresalieron.

Se observa también que el 48% (15) de las empresas sobresalieron en los dos indicadores, ROA y MN en conjunto, frente a las empresas de su sector y el 52% (17) no lo hicieron (Tabla 8.16 y Figura 8.13).

De los análisis de regresión realizados se infiere también, que el ROA (y) es explicado en un 36%²⁹⁶ por el ambiente laboral (x) (Tabla 9.73) con la ecuación del modelo ²⁹⁷: $Y = -0,1179x^2 - 2,3468x + 13,197$ y el MN (y) es explicado en un 13,3 % por el ambiente laboral (x) (Tabla 9.73) con la ecuación del modelo: $Y = -0,1197X^2 - 4,863x + 51,028$, haciendo énfasis que hay otras variables al lado de este importante componente organizacional que están incidiendo en el desempeño financiero de las organizaciones.

- 2) Del segundo análisis estadístico con regresión lineal múltiple: *ranking* GPTW vs *ranking* ROA y MN de las empresas muestra y sus respectivos sectores, se infiere que el margen neto (MN) de las empresas como medida final de desempeño financiero, es explicado en un 55,1%²⁹⁸ por el ROA de cada empresa y el MN de las empresas del sector con la ecuación: $Ranking\ MN\ Empresas = -0,474216 + 0,643823 * Ranking\ ROA\ empresas - 0,399054 * Ranking\ ROA\ sectores + 0,853824 * Ranking\ MN\ sectores$. Haciendo claridad que después de dos análisis, del primero se sugirió remover la variable ranking del GPTW de las empresas y el segundo arrojó la inferencia citada, mostrando que estas dos variables tienen una mayor fuerza de correlación que el ambiente laboral, frente al margen neto de cada empresa.
- 3) Estadístico con análisis de regresión entre el Indicador de ambiente laboral (IAL) vs ROA y MN en cinco empresas.

²⁹⁶ Cuando los datos fluctúan, como el caso de los datos analizados se sugiere seleccionar la línea de tendencia polinómica (En: Cursos Excel. Lección No. 10. <http://digi.usac.edu.gt/cursos/excel/leccion10.htm>. Recuperado en agosto de 2011).

²⁹⁷ Como se dijo en el contexto del trabajo sirve para realizar pronósticos de comportamiento entre las variables analizadas.

²⁹⁸ Línea de tendencia polinómica seleccionada por las razones expuestas en la nota 295.

De los análisis de regresión realizados se infiere que en estas cinco empresas, el ROA (y) es explicado en un 14,5 % por el ambiente laboral a la luz del IAL (x) (Tabla 9.73) con la ecuación del modelo: $Y = -0,0758 x^2 + 13,502 x - 586,86$ y el MN es explicado en un 4,9 % por el ambiente laboral (x) (Tabla 9.73) con la ecuación del modelo: $Y = -0,039 x^2 + 6,9048 x - 303,66$, haciendo la anotación como en el caso citado en las 31 empresas, que hay otras variables al lado de este importante componente organizacional que están incidiendo en el desempeño financiero de las organizaciones.

Frente al resultado entre la relación del *ranking* como indicador de ambiente laboral en las 31 empresas analizadas y el IAL, también como indicador de ambiente laboral en estas cinco empresas, hay que anotar que el resultado del aporte del ambiente laboral tanto para el ROA y el MN es menor para este número de empresas. Seguramente, por la muestra tan pequeña seleccionada y que el criterio de comparación es diferente. Fue desafortunado que las 31 empresas²⁹⁹ no pudieran entregar los IAL, para poder hacer solo un análisis con este indicador para todas las empresas estudiadas.

10.2.2 Para la segunda hipótesis: el compromiso de la alta gerencia se puede medir, por lo tanto se diseñara un índice de compromiso

Esta hipótesis es demostrada en la medida en que se presenta de manera explícita la propuesta de un Indicador de compromiso de la alta gerencia (ICALG) que mide que tanto se generan y mantienen las condiciones necesarias para un excelente sitio de trabajo, compuesto por las dimensiones de:

- ♦ **Credibilidad** que generan los gerentes, cuyo centro es la confianza que se basa en tres características de las relaciones en los sitios de trabajo: Primera, en la habilidad de percibir a otros, principalmente con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y éticos en sus prácticas de negocios; segunda, en la confianza que depende de que tanto a los trabajadores se les da soporte en lo

²⁹⁹ Se recuerda que las cinco analizadas con IAL en Bogotá, están dentro de las 31 empresas estudiadas con *rankeo* GPTW.

relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de sus ideas en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar; y tercera, el consenso generalizado de que existe trato justo de parte de los jefes, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual. La fuerza de la confianza es el resultado del trabajo de los líderes de la empresa en la apertura, honestidad y relaciones éticas con sus colaboradores, colegas, directores de toda la organización y la gente en todos los sitios de trabajo. En las mejores empresas para trabajar los líderes son visibles y accequibles. Sirven como una fuente de información para los trabajadores y los directores y como ejemplo de valores y ética que guían la toma de decisiones. La gente les cree.

- ♦ **El respeto** es una dimensión basada en el equilibrio. Es hacer fácil que los empleados equilibren el trabajo y su vida personal, con la obtención de beneficios tanto personales como empresariales. Esto no solo es atractivo para atraer y retener personas calificadas, sino también para mejorar la productividad y permitir que los empleados vayan a trabajar con un sentimiento saludable, relajado y con energía. Los soportes fundamentales que se deben llevar a la práctica del día a día para que se desarrolle el respeto permanentemente son: Primero, la existencia de una estructura organizacional plana, con distancias mínimas de poder, donde cada persona sepa que pueden dirigirse directamente hacia los líderes con disposición de “puertas y mentes abiertas”; segundo, la utilización asertiva del grupo gerencial con la insistencia del gerente general en ellos (as), en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores; tercero, el mantenimiento de una cultura de medición con reglas claras, donde todo sea medible y analizado y llevado a la luz con honestidad.
- ♦ **La Imparcialidad** es percibida en los líderes de la empresa como su compromiso con la equidad, ausencia de favoritismo y justicia, que se expresa en la realidad organizacional de las mejores empresas en prácticas excepcionales o políticas relacionadas con la compensación a los trabajadores. Estas acciones deben ir acompañadas con la creación de un ambiente de continuo aprendizaje que brinde y desarrolle el liderazgo y emprendimiento en cada cual, lo que debe incluir una cultura de apertura, candor, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas. En este ambiente laboral es clave

la actitud del Gerente general, que debe dirigir su acción de liderazgo a inspirar y motivar a su gente, darle a cada cual oportunidades, a creer en sus ilimitadas capacidades y desarrollar en ellos una mentalidad de ganadores. Cuando esto falle, el gerente debe ayudarles a persistir, levantarse y pelear. Ellos deben siempre ser optimistas y comprender que detrás de cada inconveniente reside una gran oportunidad. El liderazgo es apoyar a los demás y aceptarlos como colegas y compañeros valiosos. Los gerentes feudales³⁰⁰ son asesinos en serie de la creatividad y el desarrollo psicológico de sus colaboradores.

El ICALG permite ubicar en cuatro cuadrantes los niveles de compromiso de la alta gerencia: en el cuadrante I o nivel de oro (alto ICALG y alto nivel de ambiente laboral o Gestalt), se encuentran las empresas más aventajadas de parte de su equipo de alta gerencia en el sentido de mostrar un mayor compromiso para alcanzar mejores resultados en el ambiente laboral. En el cuadrante II (bajo ICALG vs alta Gestalt), se encuentran las empresas con nivel de plata. En el cuadrante III (bajo ICALG vs bajo Gestalt) se encuentran las empresas con “nivel por mejorar” y en el cuadrante IV (alto ICALG vs baja Gestalt) se ubican las empresa con nivel de bronce.

Desde el punto de vista de conclusión - recomendación en el sentido de evaluar el compromiso de la alta gerencia, se le sugiere al Instituto GPTW que utilizando la misma metodología para compilar la información sobre la percepción del ambiente laboral, principalmente con que el *Great Place to Work*® *Trust Index* ©, además de compilar la percepción que tienen los trabajadores de sus jefes incluir la que tienen los pares (otros jefes) del (la) jefe evaluado (a), que hagan parte de la alta gerencia de la empresa.

La información a recopilar y metodología de tabulación para estructurar el indicador se presenta en el anexo 7.

³⁰⁰ Se refiere a un nivel superior al estilo autocrático de liderazgo que se describiría en resumen: Gerencia con regaños públicos, intimidaciones, subestima a sus colaboradores, se comportan generando miedo a su gente, acoso permanente en todo sentido, entre otras. Para mayor profundización en este término ver: Perez R. (2000). Gerencia de las Mipymes en Santafé de Bogotá. EAN. P. 22 a 24. Bogotá. Colombia.

10.2.3 Para la tercera hipótesis: el respeto facilita el orgullo de trabajar en la empresa

Después de realizar cuatro análisis de regresión y correlación multivariado (tabla 9.76) entre las variables independientes de credibilidad, respeto, imparcialidad (estas tres generadas directamente por los jefes de manera intencional) y camaradería (generada directamente por los trabajadores en general) y teniendo la variable orgullo como dependiente, se infiere que la camaradería entre los trabajadores explica en un 67% la generación de orgullo en la gente por trabajar en las empresas y no el respeto generado por los jefes que fue removido por el modelo estadístico en el primer análisis, de acuerdo a la citada tabla 9.76. La ecuación del modelo para realizar algunos pronósticos del comportamiento para el manejo de una sensación de mejor orgullo por lo que se hace y por la empresa es $ORGULLO$ (valor del IAL) = $10,5594 + 0,925429 * CAMARADERIA$ (valor del IAL).

Hay que recordar que el desarrollo de la dimensión orgullo depende también de por lo menos seis aspectos fundamentales implementados como parte de los procesos de gestión humana de las empresas y ser reforzado permanentemente de acuerdo con lo sugerido en el anexo 6 (punto 4): 1) la gente adecuada, que percibe a su empresa con un rostro siempre acogedor para todos, de modo que todas las personas se sientan bien con lo que hace la empresa y con lo que ellos están haciendo en ella; 2) una excelente práctica de reclutamiento enfocado en dos direcciones, proporcionando tanto para la empresa como para el candidato la oportunidad de tener una idea de si las dos partes “son un buen partido”. 3) Aquí el proceso de entrevista es clave, porque tanto para las empresas, como para los empleados potenciales, permite ubicar al aspirante con los valores de la empresa y viceversa, 4) información clara desde el comienzo, dando claridad con respecto a las políticas y filosofía de la alta gerencia, en la bienvenida a los nuevos trabajadores; 5) una cálida bienvenida: una vez en el sitio de trabajo, las nuevas adquisiciones deben ser recibidos como héroes; 6) en un proceso de enganche y de bienvenida de excelencia se debe aprovechar la oportunidad de aprender lo que un nuevo empleado piensa acerca de la compañía y claridad en los valores, visión y misión empresarial que deben proporcionar un espacio común para unir a los miembros de una organización, siempre y cuando se realicen actividades permanentes que los soporten y busquen que todos los procesos estén dirigidos por esos parámetros.

En el caso de la camaradería, además de buscar fortalecerla de manera formal de parte de la empresa, de acuerdo con lo sugerido en el anexo seis, punto cinco, los trabajadores deben asegurarse por su lado, que el concepto de juntos sea una realidad desarrollando celebraciones y actividades de orientación de equipo, permanentemente. Es la vivencia del sentimiento de: “Este sitio para trabajar es amistoso y divertido” “se respira un sentido de comunidad” “se siente el espíritu de equipo”.

10.2.4 Para la cuarta hipótesis: La credibilidad en los jefes conlleva a un ambiente de respeto

Se infiere de los tres análisis de correlación y regresión múltiple realizados para la comprobación de esta hipótesis, resumidos en la tabla 9.77, que el respeto como variable dependiente de la credibilidad en los jefes, imparcialidad, orgullo y camaradería, como dimensiones que se manejan integralmente en el modelo *GPTW*, es explicado en un 97 % por la credibilidad que se tiene en los jefes y la camaradería que existe entre los trabajadores. Para realizar algunos pronósticos de manejo entre estas dimensiones la ecuación del modelo es: RESPETO (Valor del IAL) = -19.5529 + 1,04343 * CREDIBILIDAD (Valor del IAL) + 0,146681 * CAMARADERIA (Valor del IAL). Parcialmente se comprueba la hipótesis planteada.

Se recomienda para mejorar el IAL de respeto, trabajar intensamente en las actividades descritas en el anexo seis, punto uno para mejorar la credibilidad en los jefes y punto cinco para mejorar la camaradería entre los trabajadores.

10.2.5 Para la quinta hipótesis: la imparcialidad facilita la camaradería

Después de realizar cuatro análisis utilizando regresión y correlación múltiple (tabla 9.78), teniendo la camaradería como variable dependiente de manera integral de la credibilidad, el respeto, la imparcialidad y el orgullo, se infiere que es el orgullo de trabajar en la empresa lo que explica en un 67% la camaradería entre los trabajadores y no la imparcialidad expresada por los jefes. Con esta conclusión se plantea que la ecuación del modelo para efectos de pronosticar el comportamiento mejorado de la dimensión camaradería es: CAMARADERIA (Valor del IAL)= 20,7503 + 0,723638 * ORGULLO (Valor del IAL).

En este caso si se quiere mejorar la camaradería, la recomendación es desarrollar las actividades para mejorar el orgullo presentadas en el anexo seis punto cuatro. Desde este punto de vista la hipótesis planteada no se cumple.

10.2.6 Para la sexta hipótesis: el compromiso gerencial incide en el ambiente laboral

Después de realizar trece análisis utilizando regresión y correlación múltiple (tabla 9.79), asumiendo que el valor del IAL dado en la Gestalt es el valor integral de ambiente laboral para una empresa y dándole la característica de variable dependiente frente a las variables que conforman el compromiso gerencial como independientes: información, participación, entorno del trabajo, vida personal, equidad en la remuneración, equidad en el trato, ausencia de favoritismo, justicia en el trato a las personas, capacidad de apelación, accesibilidad, coordinación, delegación, visión, confiabilidad, honestidad, desarrollo y reconocimiento. Se infiere en esta hipótesis que el ambiente laboral (Gestalt), esta explicado en un 96% por las variables: confiabilidad, honestidad, entorno del trabajo, equidad en la remuneración y capacidad de apelación.

La ecuación del modelo para realizar proyecciones de mejoramiento, sostenibilidad y seguimiento es: $GESTALT \text{ (Valor del IAL)} = -12,719 + 0,394224 * CONFIABILIDAD \text{ (Valor del IAL)} + 0,587965 * HONESTIDAD \text{ (Valor del IAL)} + 0,521008 * ENTORNO DEL TRABAJO \text{ (Valor del IAL)} + 0,152364 * EQUIDAD EN LA REMUNERACIÓN \text{ (Valor del IAL)} - 0,467088 * CAPACIDAD DE APELACIÓN \text{ (Valor del IAL)}$.

Nuevamente se recomienda como conclusión de este trabajo trabajar de manera integral con las mejores prácticas descritas en el anexo seis, para llevar a la practica la ecuación planteada.

Desde el punto de vista de aceptación o no de la hipótesis planteada, se puede decir que se cumple en la medida que se tengan en cuenta principalmente las variables mencionadas en la ecuación del modelo que son las que impactan, como ya se dijo en un 96% en la GESTALT.

10.3 NUEVAS INVESTIGACIONES Y LÍNEAS DE TRABAJO

Esta tesis doctoral abre, sin duda otras investigaciones alrededor de los componentes que giran alrededor del ambiente laboral y del desempeño financiero de las organizaciones. Presento algunas ideas:

- Relacionar las mismas variables de Gestalt con otros indicadores financieros y de productividad.
- Analizar resultados financieros *GPTW* con empresas similares del mismo sector, que estén trabajando otro enfoque en ambiente laboral.
- Adicionar a la variable ambiente laboral otras variables como políticas gubernamentales, tecnología, innovación, tipo de sector económico, servicio al cliente y proveedores, entre otros. Analizarlo de manera cruzada o comparativa con indicadores de desempeño organizacional.
- Comparar el desempeño de las *GPTW* con empresas que no estén trabajando explícitamente ambiente laboral.
- Trabajar con otros métodos estadísticos las mismas variables enfrentadas en esta tesis.
- Estructurar casos de estudio sobre la base del análisis vivencial en un grupo de empresas: una *GPTW* vs una empresa con otro enfoque o sin enfoque de ambiente laboral.
- Ampliar la muestra de empresas en lo que se refiere al IAL, hacer los mismos análisis planteados en este estudio.
- Realizar análisis entre reputación de marca y resultados financieros.
- Relacionar “reputación de marca y orgullo de trabajar en la empresa”
- Vincular camaradería vs orgullo o imparcialidad vs credibilidad.
- Relacionar las subvariables de las cinco dimensiones para analizar sus vinculaciones.

BIBLIOGRAFÍA

- Accenture.(2009). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en Julio de 2010.
- ACRIP. (2009). Entrevista con Juan Antonio Pizarro LeonGomez, Vicepresidente de Recursos Humanos de Movistar desde 1997 a enero de 2009. En el momento de esta entrevista realizada por Rafael Pérez Uribe el 7 de septiembre de 2009 era Director ejecutivo de ACRIP (Asociación Colombiana de gestión humana).
- ACV. (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en Julio de 2010.
- Admiral Group. (2009). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en Julio de 2010.
- Aecom. (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en Julio de 2010.
- Albers, H. (1981). Principios de organización y dirección. Editorial Limusa. Cap. 25: Cualidades y educación del ejecutivo.
- Alexander Servat, A. (2002). Gerencia de procesos: Nuevo Sistema Gerencial. 15 de febrero. En: <http://centrum.pucp.edu.pe/publicaciones/articulos/feb02/gerproc.htm>. Consultado en septiembre 22 de 2007.
- Amat, J. (2001). Las nuevas generaciones en la empresa familiar. En: <http://canales.elcorreodigital.com/auladecultura/salcedo2.html>. Director del Centro de Empresas Familiares del Instituto de Empresa. Bilbao 7 de mayo 2001. Consultado el 12 de julio de 2007.
- Amble, B. (2007). The key to commitment. En: <http://management-issues.com/2007/8/22/research/the-key-to-commitment.asp>. 22 Aug. 2007. Consultado el 12 de julio de 2008.
- American Express Review. (2009). En: www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-American-Express-RVW186901.htm. Consultado el 12 de julio de 2009.

_____. (2010a). En: <http://careers.americanexpress.com/occupation/job-areas/index.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: <http://careers.americanexpress.com/occupation/training-development.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: <http://careers.americanexpress.com/working/awards.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: <http://careers.americanexpress.com/working/benefits.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: <http://careers.americanexpress.com/working/culture/index.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: <http://careers.americanexpress.com/working/culture/work-environment.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: <http://careers.americanexpress.com/working/diversity/index.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: <http://careers.americanexpress.com/working/leaders.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: <http://careers.americanexpress.com/working/social-responsibility.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). En: http://en.wikipedia.org/wiki/American_Express. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010k). En: www.glassdoor.com/Reviews/Employee-Review-American-Express-RVW186901.htm. Recuperado en junio de 2010.

AMS (Accord Management System). (2004). Employee engagement strategy: A strategy of analysis to move from employee satisfaction to engagement. En: http://www.accordsyst.com/papers/engagement_wp.pdf. Consultado en septiembre 15 de 2007.

Anderson, L. (1994). Argyris and Schön's theory on congruence and learning. En: <http://www.scu.edu.au/schools/gcm/ar/arp/argyris.html>. Recuperado en mayo de 2009.

Ansoff H., I., Declerck R. P. y Hayes R. L. (1983). El planteamiento estratégico: nueva tendencia de la administración. Editorial Trillas – México-. Capítulo 10: El administrador en proceso de cambio.

Asahibeer. (2010a). En: www.asahibeer.co.jp/aboutus/business/group.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.asahibeer.co.jp/aboutus/governance/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.asahibeer.co.jp/aboutus/sponsor/#entertainment. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/eco_23.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/eco_28.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/forest/game/top.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.asahibeer.co.jp/csr/eco/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_01.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_02.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_03.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010k). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_05.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010l). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_06.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010m). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_09.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010n). En: www.asahibeer.co.jp/csr/empl/empl_11.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010ñ). En: www.asahibeer.co.jp/csr/philosophy/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010o). En: www.asahibeer.co.jp/csr/soc/soc_01.html. Recuperado en junio de 2010.

Asesoría Seguridad y Vigilancia Cia. LTDA. (Ecuador). (2009). En: www.asevig.com, www.expreso.ec/ediciones/2009 y www.vistazo.com. Recuperado en mayo de 2010.

Ayestarán S. & Gómez O. (2010). Transformación empresarial- Equipos de innovación: Motores de transformación social y económica en las organizaciones. Innobasque. Agencia vasca de la innovación. En: <http://es.scribd.com/doc/32064711/cuaderno-Equipos-Trabajo>. Recuperado en abril 23 de 2011.

Banco del Estado. (2010a). En: www.bancoestadomicroempresas.cl, www.capital.cl/, www.ebanking.cl/, www.elpais.com.uy y www.corporativo.bancoestado.cl Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010b). En: www.corporativo.bancoestado.cl/Sala-Prensa/sala-de-prensa-detalle-noticia/09-10-28/BancoEstado_entre_las_mejores_empresas_para_trabajar.aspx. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010c). En: www.corporativo.bancoestado.cl/Sala-Prensa/sala-de-prensa-detalle-noticia/07-10-30/Campaña_del_banco_contra_la_violencia_femenina.aspx. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010d). En: www.ebanking.cl/tendencias/bancoestadomicroempresas-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-chile-00957. Recuperado en abril de 2010.

BCG. (2010a). En: www.bcg.com/about_bcg/social_impact/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.bcg.com/about_bcg/strategyinstitute/collaboration_and_dialogue.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.bcg.com/about_bcg/vision/bcg_green.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.bcg.com/about_bcg/vision/mission.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.bcg.com/about_bcg/vision/values.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.bcg.com/careers/career_growth/beyond_bcg/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.bcg.com/careers/career_growth/career_path/default.aspx y ss. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.bcg.com/careers/career_growth/international_opportunities/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/backgrounds/advanced_degrees/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). EN: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/backgrounds/bachelors/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010k). En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/backgrounds/engineers/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010l). En: www.bcg.com/careers/is_bcg_for_me/internships/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010m). En: www.bcg.com/careers/why_bcg/win/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010n). EN: www.bcg.com/media/awards.aspx. Recuperado en junio de 2010.

Bernal, M. (2010). En: www.gerente.com/revistas/gerente/0907/colombia/100gerentes6c_0907.html. Recuperado en abril de 2010.

BoeringIngelheim. (2010). En: www.boehringeringelheim.com, www.thefreelibrary.com, www.globovision.com y www.guia.com.ve/noticias/?id=36714. Recuperado en abril de 2010.

BPR. (2010). Benchmark. En: http://www.bpr.com.co/sistema_bpr/sistemabpr.htm. Recuperado en enero de 2010.

Bradley y Charbonneau (2004). EN: <http://www.journal.dnd.ca/vo5/no1/mpm-eng.asp>. Recuperado en enero de 2011.

Bradon, P. (2006). Best Companies methodology. En: <http://www.best-companies.co.uk/Downloads%5CBest%20Companies%20-%20Methodology.pdf>. June 2006. Recuperado en junio de 2007.

Branch Of Microsoft Colombia. (2009). Entrevista realizada por Rafael Pérez y Paola Andrea Silva a María Adelaida Bernal, Gerente de Recursos Humanos Branch Of Microsoft Colombia. Nov. 4 de 2009.

_____. (2007). Informes de Microsoft Corporation. Recuperados en 2010.

Businesscol. (2008). En: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word=MARGEN%20OPERACIONAL>. Recuperado en febrero de 2008.

_____. (2010a). En: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word>. Recuperado en diciembre de 2010.

_____. (2010b). En: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word>. Recuperado en diciembre de 2010.

_____. (2011). Indicadores financieros. EN: <http://www.businesscol.com/productos/glosarios/contable/glossary.php?word>. Recuperado en abril 2011.

- Caballero, C. (2006). Burnout, engagement y rendimiento académico entre estudiantes universitarios que trabajan y aquellos que no trabajan. *Revista Psicogente*. ISSN 0124-0137. Universidad Simón Bolívar. Diciembre de 2006. Vol. 9. No. 16. P: 11-27. Recuperado en diciembre de 2008.
- Cadieux, L. et Lorrain, J. (2003). La succession dans les PME familiales: Une réflexion sur l'état de nos connaissances et sur nos modes d'intervention. *Université du Québec à Trois-Rivières*. P. 25 – 32. *Organization et territoires: Reflexion sur la gestion, l'innovation et l'entrepreneurship*. Volume 12, numero 1. Hiver 2003.
- Calderón Hernández, G. (2006). La gestión humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. Artículo en *Cuadernos de administración*. Revista de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia). Vol. 19 No. 31. Enero - junio de 2006. p. 9 - 50.
- Calderón Hernández, G., Naranjo Valencia, J. C. & Álvarez Giraldo, C. M. (2007). La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la Práctica y de la investigación. Universidad ICESI. *Estudios gerenciales*. Vol. 23 No. 103 Abril - Junio de 2007. En: http://dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/1156/1/Gestion_humana_Colombia.pdf. Recuperado en agosto de 2008.
- Capital. (2010). En: www.capital.cl/reportajes-y-entrevistas/las-mejores-em-presas-para-trabajar-en-chile-2009-5.html. Recuperado en mayo de 2010.
- Cardona López, J. A. y Calderón Hernández, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las organizaciones. Artículo en *Cuadernos de administración*. Revista de la Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá (Colombia). Vol. 19 No. 32. Julio - diciembre de 2006. p. 11 – 43.
- Caro Fernández, A. (2001). *Gestión humana: la imagen del servicio*. McGraw Hill. Bogotá. Colombia. Abril de 2001.
- Castañeda Z., D. I. (2004). Estado del arte en aprendizaje organizacional, a partir de las investigaciones realizadas en facultades de psicología, ingeniería industrial y administración de empresas en Bogotá, entre los años 1992 y 2002. *Acta Colombiana De psicología*. 11, 23-33 2004. En: http://portalweb.ucatolica.edu.co/easyWeb2/acta/pdfs/n11/art_3_acta_11.pdf. Recuperado en diciembre de 2010.

Centro Colombiano de Responsabilidad Empresarial (CCRE) (2008). Bogotá D.C. Boletín electrónico de octubre de 2008. Recuperado en abril 4 de 2010. EN: <http://www.ccre.org.co/boletines/practica.asp>.

Chemtec. (2010). EN: www.chemtech.com.br y www.thefreelibray.com. Recuperado en abril de 2010.

Chrisman J. J., Chua J. H. & Zahra S. A. (2003). Creating Wealth in Family Firms through Managing Resources: Comments and Extensions. Entrepreneurship theory and practice. 1042-2587-01-262 Copyright 2003 by Baylor University

Ciampa, Dan (1990). Liderazgo Industrial. Legis. Colombia.

Cisco. (2010a). En: <http://investor.cisco.com/governance.cfm>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.cisco.com/en/US/products/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.cisco.com/en/US/solutions/collateral/ns340/ns394/ns165/ns152/white_paper_c11-459857.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/employees/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/environment/buildings_and_workspaces.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/environment/work_practices.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/humanNeeds/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). En: www.cisco.com/web/about/citizenship/socio-economic/specialprograms/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Combs J. G., Ketchen D. J. Jr, Perryman A. A. & Donahue M. S. (2007). The Moderating Effect of CEO Power on the Board Composition-Firm Performance Relationship. En: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1467-6486.2007.00708.x>. Journal of Management Studies. Online Early Articles. Consultado en agosto de 2007.

Coca-Cola (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en junio de 2010.

Colombiana Kimberly Colpapel S.A. (2009). EN: www.kcandina.com, Bitácoranoticias y http://www.acrip.org/index.php?option=com_content&task=view&id=241&Itemid=1. Recuperado en junio de 2010.

Costaricalinda. (2010). En: <http://costaricalinda.com/Estadistica/muestreo.htm>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2004). Muestreo Probabilístico. En: <http://costaricalinda.com/Estadistica/muestreo.htm> y <http://preval.org/documentos/2065.pdf>, evaluación Fonart 2004. Recuperado en junio de 2010.

Cotton, P. (2004). Ponencia “Desarrollando un clima organizacional óptimo” en el II Simposio, “Hacia lugares de trabajo más seguros en Australia”, (Sídney, Australia, Marzo de 2004). Traducción: Los Recursos Humanos. com. En: <http://www.losrecursoshumanos.com/desarrollando-un-clima-organizacional-optimo.htm>. Recuperado en junio de 2009.

Crissien, J. & Pérez Uribe, R. (2007). Universidad EAN: 40 años de emprendimiento. Universidad EAN.

Cubeiro, J. C. (2007). El talento es una cuestión de voluntad. En: http://www.americaeconomia.com/PLT_WRITE-PAGE~SessionId~Language~Modality%20~Section~1~Content~28976~NamePage~IntellMbaEntrevisArti~DateView~~Style~15382.htm. Jueves 22 de febrero, 2007. Consultado en marzo 15 de 2007.

Cursos Excel. Lección No.10. En: <http://digi.usac.edu.gt/cursos/excel/leccion10.htm>. Recuperado en agosto de 2011.

Daft, Richard L. (2005). Teoría y Diseño Organizacional. Thompson. Octava edición. Capítulos 5 y 6.

DANE. CIIU. (2010a). EN: http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=364&id=162&option=com_content§ionid=39&task=category .

_____. (2010b). En: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=28. Recuperado en diciembre de 2010.

_____. (2010c). En: http://www.dane.gov.co/index.php?Itemid=364&id=162&option=com_content§ionid=39&task=category . Recuperado en mayo de 2010

Davis, K. y Newstrom, J. W. (1992). Cultura organizacional: Concepto. En: <http://www.losrecursoshumanos.com/cultura-organizacional-concepto.htm>. Publicado en “Comportamiento humano en el trabajo”. M. Hill. México. 1992. Recuperado en mayo de 2010

De Souza, A. (1998) - P.A. & Partners –. Cultura Organizacional. En: http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/cultura-organizacional/. Consultado en marzo 5 de 2007.

De gerencia.com. (2010). En: http://www.degerencia.com/articulo/liquidez_factores_determinantes_en_la_prestacion_de_servicios_de_tecnologia. Recuperado en diciembre de 2010.

Denison, D. (1991). Cultura Corporativa y Productividad Organizacional. Legis.

Denison, D., Lief, C. & Ward, J. L. (2004). Culture in Family-Owned Enterprises: Recognizing and Leveraging Unique Strengths. Family Business Review. Volume 17 Issue 1 Page 61 – 70. March 2004. En: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/abs/10.1111/j.1741-6248.2004.00004.x>. Recuperado en julio de 2009.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE. (2010) En: http://www.dane.gov.co/daneweb_V09/index.php?option=com_content&view=article&id=175&Itemid=28. Recuperado en abril de 2010.

Departamento Nacional de Planeación (DNP). (2010a). En: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/tabid/55/Default.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010b). En: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/Competitividad/Estad%c3%adsticas/tabid/234/Default.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010c). Indicadores financieros. En: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/Comercioindustriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx>

DHL. (2010). En: www.dhl.com.bo. Recuperado en abril de 2010.

Diageo Colombia S.A. (2010a). En: <http://www.diageo.com/ourbusiness/aboutus/Pages/default.aspx>. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010b). En: <http://www.diageo.com/ourbusiness/Pages/History.aspx>). Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010c). En: www.mujeresycia.com/?x=nota/32249/1/diageo-galardonada-por-su-labor-en-rsc. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2009). Entrevista con Miguel Bernal Gerente de Recursos Humanos de DIAGEO en Bogotá. 13 de noviembre de 2009.

Diario El Comercio (2009). Las 30 mejores empresas para trabajar en PERU (2009). Suplemento 2 de diciembre de 2009. Ranking 2009.

Diario El País. (2010). En: www.elpais.com.uy. Recuperado en mayo de 2010.

Diario El Tiempo. (2010). En: www.eltiempo.com/vidadehoy/ARTICULO-WEB-PLANTILLA_NOTA_INTERIOR-4734032.html. Recuperado en abril de 2010.

DNP (1995). Indicadores de competitividad y productividad. Unidad de desarrollo empresarial. División de estrategia empresarial. Bogotá. Dic. 1995.

_____. (2010a). En: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/programas/Comercioindustriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx>. Recuperado en diciembre de 2010.

_____. (2010b). En: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/programas/Comercioindustriadesarrolloempresarial/DesarrolloEmpresarialeIndustria/Estadísticas/tabid/234/Default.aspx>, 5. Recuperado en diciembre de 2010.

_____. (2010c). En: <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Qui%C3%A9nesSomos/tabid/144/Default.aspx>

Drucker, P. F. (1999). Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI. Grupo Editorial Norma.

Economía & Negocios (2009). En: http://resources.greatplacetowork.com/press/pdf/el_comercio_-_publicaci_in_latam_11-06.pdf. Lima 11 de junio de 2009. Cuerpo B. Recuperado en febrero de 2010.

Edward Jones. (2010a). En: www.edwardjones.com/es_US/different/awards/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: http://ctmt.typepad.com/case_studies/2007/04/edward_jones.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.edwardjones.com/es_US/different/history/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/recruit_train/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/about/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/day_in_life/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.edwardjones.com/es_US/different/our_fas/recruit_train/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.edwardjones.com/es_US/different/principles/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Elica (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en diciembre de 2009.

Ellemann Knudsen, P. (2009). The business Case. Managing Director, Great Place to Work® Institute Europe. En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. p.15. Recuperado en diciembre de 2009.

Escandón Vilchis, Á. A. (2007). El carácter de las empresas. En: http://www.degerencia.com/articulo/el_caracter_de_las_empresas. Consultado en marzo 8 de 2007.

European Great Place to Work Magazine. (2009). Spring. En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Consultado en diciembre 21 de 2009.

FedEx Express (2009). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en junio de 2010.

Fortune Magazine. (2010). En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2008/benefits/>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2009a). En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/10.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2009b). En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/1.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2009c). En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/2.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2009d). En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2010/snapshots/5.html>. Recuperado en junio de 2010.

Furnham, A. (2001). Psicología Organizacional. El comportamiento de los individuos en las organizaciones México. Editorial Oxford.

Galeon.com. (2010). En: [http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm25 /07/2010](http://aindicadoresf.galeon.com/iend.htm25/07/2010). Recuperado en diciembre de 2010.

Garzón Cortés, C. & Calderón Plazas, N. E. (2009). Ambiente laboral: Mejores prácticas en dos empresas bajo el enfoque de GREAT PLACE TO WORK. Trabajo de grado para optar el título de Administradoras de Empresas. UNIVERSIDAD EAN Facultad de estudios a distancia Administración de Empresas. Bogotá, D.C.

Gates, B. (1996). Caminando al futuro. Mc Graw Hill. Segunda edición. Cap. 9: Educación la mejor inversión.

Gene. (2010a). En: www.gene.com/gene/about/corporate/awards/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.gene.com/gene/about/corporate/compliance/ggop.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.gene.com/gene/about/corporate/growthstrategy/mission.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.gene.com/gene/careers/university/internships/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.gene.com/gene/careers/benefits/community.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.gene.com/gene/careers/benefits/education.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.gene.com/gene/careers/benefits/family.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.gene.com/gene/careers/benefits/financial.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www.gene.com/gene/careers/benefits/other.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). En: www.gene.com/gene/careers/benefits/rewards.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010k). EN: www.gene.com/gene/careers/culture/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010l). En: www.gene.com/gene/careers/university/internships/. Recuperado en junio de 2010.

Gerencie. (2010a). CIU. En: <http://www.gerencia.com/codigos-ciu.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: <http://www.gerencia.com/codigos-ciu.html>. Recuperado en mayo de 2010

_____. (2010c). En: <http://www.gerencia.com/rentabilidad-versus-utilidad.html>. Recuperado en mayo 21 de 2010.

Ghemawat, P. (2000). La estrategia en el panorama del negocio. Texto y casos. Prentice Hall. México.

Giberson, T. R., Resick, C. J., Dickson, M. W. , Mitchelson J. K., Randall K. R. & Clark M. A. (2009). Leadership and Organizational Culture: Linking CEO Characteristics to Cultural Values. Published online: 26 April 2009. _ Springer Science+Business Media, LLC.

Gibson, J., Ivancevich, J. y Donnelly, J. Jr. (2001). Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill Interamericana.

Goldmansachs. (2010a). En: www2.goldmansachs.com/careers/your-career/ongoing-training/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www2.goldmansachs.com/careers/your-career/reward/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www2.goldmansachs.com/citizenship/corporate-engagement/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www2.goldmansachs.com/citizenship/environment/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www2.goldmansachs.com/citizenship/foundation/homepage.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www2.goldmansachs.com/citizenship/our-people/community-teamworks/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www2.goldmansachs.com/citizenship/our-people/public-service-program.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www2.goldmansachs.com/ideas/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/business-principles.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/diversity/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010k). En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/diversity/programs-and-initiatives/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010l). En: www2.goldmansachs.com/services/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010m). En: www2.goldmansachs.com/citizenship/10000-small-businesses/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010n). En: www2.goldmansachs.com/our-firm/our-people/diversity/programs-and-initiatives/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Gómez Rada, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al Ítem. EN: Acta Colombiana de psicología 11, 97-113, 04. Universidad Católica de Colombia.

Gómez, C. (2009). La Confianza Es El Núcleo De Un Gran Lugar Para Trabajar. Entrevista realizada a Jaime Urquijo Director Ejecutivo De Great Place Place To Work Institute Colombia. (2009). Publicación portafolio.

com.co. Sección Economía. Fecha de publicación: 18 de agosto de 2009. EN: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-3574491#>. Recuperado en diciembre de 2009.

Google. (2010a). En: <http://knol.google.com/k/indicadores-de-endeudamiento#>. Recuperado en diciembre de 2010.

_____. (2010b). En: www.google.com.co/intl/es/corporate/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.google.com.co/intl/es/corporate/culture.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: <http://www.google.com.co/intl/es/corporate/features.html>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.google.com/apps/intl/es/business/gmail.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.google.com/corporate/diversity/best-place.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.google.com/corporate/diversity/business.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.google.com/corporate/diversity/community.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www.google.com.co/intl/es/corporate/tenthings.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010j). En: www.google.com/apps/intl/es/business/index.html. Recuperado en junio de 2010.

GPTW. (2003). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2003.htm>. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2004). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2004.htm>. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2005). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2005.htm>. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2006). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2006.htm>

_____. (2007). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co.htm>. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2008). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2008.htm>. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2009a). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=current&idListName=co&detail=0&order=rank>. Recuperado en septiembre de 2009.

_____. (2009b). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009. Recuperado en septiembre de 2009.

_____. (2009c). En: <http://www.greatplacetowork.com.co> (2003-2009). Recuperado en octubre de 2009.

_____. (2009d). En: <http://www.greatplacetowork.es/best/trust-index.php>. Recuperado en octubre de 2009.

_____. (2009e). En: <http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>. Recuperado en octubre de 2009.

_____. (2009f). En: www.greatplacetowork-ca.com/best/lists.php?year=2009&idListName=jp&detail=1&order=rank. Recuperado en octubre de 2009.

_____. (2010). En: http://resources.greatplacetowork.com/news/pdf/gesti_in_-_mayo-junio.pdf. Recuperado en Junio 29 2010.

GPTW Institute Uruguay. (2010). "El valor de la confianza como activo organizacional". Presentación en PDF. 2010.

GPYMES. (2007). Rutas para la modernización empresarial de la PYMES. Fascículo 4: Gestión de la comunicación y la información; conocimiento, innovación y tecnología. Fascículo 6: estructura y cultura organizacional. Universidad EAN, Diario La República, Banco Santander, Orbitel y UNE. Enero – febrero de 2007.

Great Place to Work Institute Argentina. (2009). En: www.greatplacetowork.com.ar/gptw/LATAM_GPTW_Magazine09.pdf. Recuperado en mayo de 2010.

Great place to work Institute (2010a). En: <http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>. Recuperado en abril de 2010.

_____ (2010b). En: <http://www.gerencie.com/sistema-dupont.html>. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010c). En: <http://www.greatplacetowork-ca.com/best/lists.php?year=2009&idListName=bestusa&detail=1&order=rank>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2003&idListName=co&detail=1&order=rank>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010d). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2004.htm>. Recuperado en julio de 2010.

_____. (2010f). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2004&idListName=co&detail=1&order=rank>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010g). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2005.htm>. Recuperado en julio de 2010.

_____. (2010h). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2005&idListName=co&detail=1&order=rank>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010i). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2006.htm>. Recuperado en julio de 2010.

_____. (2010j). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2006&idListName=co&detail=1&order=rank>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010k). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2007.htm>. Recuperado en julio de 2010.

_____. (2010l). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2007&idListName=co&detail=1&order=rank>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010m). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2008.htm>. Recuperado en julio de 2010.

_____. (2010n). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2008&idListName=co&detail=1&order=rank>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010ñ). En: <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>. Recuperado en julio de 2010.

_____. (2010o). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/lists.php?year=2009&idListName=co&detail=1&order=companies>. Recuperado en enero de 2010.

_____. (2010p). En: www.greatplacetowork-ca.com/best/lists.php?year=2009&idListName=jp&detail=1&order=rank. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010q). En: www.quito.biz/entretenimiento/dinero/37-finanzas/1095-great-place-to-work-institute-telefonica-movistar-es-por-segundo-ano-consecutivo-la-mejor-empresa-para-trabajar-en-ecuador. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010q). Trust Index© Benchmarking Report. Comparación frente a las 100 mejores. Presentación de resultados en junio de 2010 en una de las empresas estudiadas en esta tesis doctoral.

_____. (2011). En: <http://www.greatplacetowork.com.co/best/list-co-2003.htm>. Recuperado en enero de 2011.

Grote, J. (2003). Conflicting generations: a new theory of family business rivalry. *Family Business Review*, 16.

Grupo Bancolombia. (2010). En: www.grupobancolombia.com. Recuperado en marzo de 2010.

_____. (2009). Informe 2009 RSE.

Habbershon, T.G. & Williams, M.L., (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms, *Family Business Review* 12 (1), pp. 1–22.

Harris D, Martinez I. & Ward J., (1994). Is strategy different for the family-owned business? *Family Business Review*, 10, 159–174.

Hart & Cotton, (2003). Positive psychology in the work place. En: <http://www.psychology.org.au/publications/inpsych/2011/april/cotton/>. Recuperado en abril de 2011.

Hauser F., (2010). ¡Culture Counts! CEO of Great Place to Work® Institute Germany. EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. p.51. Recuperado en enero de 2010.

Herrera, Agreda & Macarro, (2009). EN:http://books.google.com.co/books?id=MWb4f0tXb9IC&pg=RA2-PA348&lpg=RA2-PA348&dq=beneficios+empleados+edward+jones&source=bl&ots=8Re_OIMCUm&sig=DMAOnBCE1pdufQ47qu0I07yTDWk&hl=es&ei=RVgETMWFFIL88Ab40YDsDQ&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=5&ved=0CCkQ6AEwBA#v=onepage&q=beneficios%20empleados%20edward%20jones&f=false. Recuperado en junio de 2010.

Hitt, M., Ireland R., y Hoskinsson R. (2004). *Administración estratégica: Competitividad y conceptos de globalización*. Quinta edición. Thompson. P. 387.

IBM. (2010). En: www.ibm.com/per y *Diario El Comercio*. Recuperado en abril de 2010.

Imai, M. (2007). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa*. Grupo Editorial Patria. Vigésima reimpresión. México.

Instituto Colombiano de normas técnicas – ICONTEC. (2000). Norma Técnica Colombiana- ISO 9000. 2000-12-15. Santafé de Bogotá D.C.

Instituto Pyme de México. (2010). Ambiente laboral, presentado por Nacional Financiera. EN: <http://mexico.smetoolkit.org/mexico/es/content/es/3643/Ambiente-laboral->. Recuperado en enero de 2011.

Intel. (2010a). En: www.intel.com/community/selectcommunity.htm?iid=jpintel_comm+comm_select. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.intel.com/intel/diversity/divcommit.htm. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.intel.com/intel/diversity/divjobs.htm. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.intel.com/intel/diversity/divvision.htm. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.intel.com/intel/diversity/divpeople.htm. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.intel.com/intel/finance/prin_resp_bus.htm. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.intel.com/jp/healthcare/index.htm?iid=jpAbout_intel+cr_health. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.intel.com/jp/intel/profile.htm?iid=jpAbout_intel+rhc_profile-. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010i). En: www.intel.com/jp/jobs/workplace/manage.htm. Recuperado en junio de 2010.

Jáuregui, A. (2001). Normas de desempeño para empresas (indicadores). En <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/20/indicadores.htm>. recuperado en noviembre de 2010.

Kavanagh, M. H. & Ashkanasy, N. M., (2006). The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual

Acceptance of Change during a Merger British Journal of Management
Volume 17 Issue s1 Page S81-S103, March 2006. EN: <http://www.blackwell-synergy.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2006.00480.x>. Recuperado en febrero de 2008.

Kearsley, G. & Shneiderman, B. (1999). Engagement Theory: A framework for technology-based teaching and learning. Versión: 4/5/99. EN: <http://home.sprynet.com/~gkearsley/engage.htm>. Consultado en septiembre 15 de 2007.

Kikkoman. (2010a). EN: www.kikkoman.co.jp/corporate/about/outline.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). EN: www.kikkoman.co.jp/corporate/csr/social/experience/food/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). EN: www.kikkoman.co.jp/corporate/csr/social/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). EN: www.kikkoman.co.jp/corporate/csr/social/volunteer/collection.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). EN: www.kikkoman.co.jp/corporate/management/governance.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). EN: www.kikkoman.co.jp/corporate/management/policy.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). EN: www.kikkoman.co.jp/works/04info/03faq.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). EN: www.kikkoman.co.jp/works/05company/citi.html. Recuperado en junio de 2010.

Kim, C. y Mauborgne, R. (2005). La estrategia del océano azul: Como desarrollar un nuevo mercado donde la competencia no tiene ninguna importancia. Harvard Business press y Grupo editorial Norma.

Kimberly Clark Andina. (2009a). EN: <http://www.kcandina.com/kcplatam/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3278&IDCompany=110>. Recuperado en Diciembre de 2009.

- _____. (2009b). EN: <http://www.kcandina.com/kcplatam/VBeContent/NewsDetail.asp?ID=3278&IDCompany=110>. Recuperado en abril de 2009.
- _____. (2009c). 40 años de COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL en edición de lujo (2009). EN: Bitacoranoticias.com. Jueves 30 abril 2009. EN: http://www.bitacoranoticias.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1838&Itemid=50&lang=. Recuperado en julio de 2009.
- _____. (2009d). Entrevista de Rafael Pérez Uribe con la Gerente de Recursos Humanos de Kimberly Clark Colombia (KCC), Ana Lucia Bustamante. Septiembre 14 de 2009.
- Knol. (2011). Indicadores financieros. EN: <http://knol.google.com/k/indicadores-de-endeudamiento#>. Recuperado en abril 2011.
- Laboratorios Roche. (2009). Bogotá. En: <http://www.roche.com.co/subsecciones.asp?IdCapitulo=1&IdSeccion=8>. Consultado el día 18 de septiembre de 2009
- Laboratorios Wyeth. (2009). Entrevista realizada a Leonardo Charry, Director de Recursos Humanos Laboratorios Wyeth, por Rafael Pérez y Paola Andrea Silva Nov. 4 de 2009 e informes internos del laboratorio.
- _____. (2008). Wyeth Colombia, Mision, Vision y Valores. EN: http://www.wyeth.com.co/T_AZUL/nuestra_organizacion_misi_visi.htm. Recuperado el 25 de Noviembre de 2009.
- Latin Trade. (2010). En: www.latintrade.com. Recuperado en marzo de 2010.
- Lau, R. R. & Levy, Jack S. (2007). Contributions of Behavioral Decision Theory to Research in Political Science. Article first published online: 27 JUL 2007. DOI: 10.1111/j.1464-0597.1998.tb00011.x. Wiley online library.
- Leasing Bancolombia S.A. – (Colombia). (2009). En: www.leasingbancolombia.com, http://es.wikipedia.org/wiki/Bancolombia#Fiduciaria_Bancolombia_S.A., GPTW, 2009.
- Levering, R. (2003). Creating a great place to work: Why it is important and how it is done. CT Feature. Robert Levering is a journalist and cofounder

of the Great Place to Work Institute, based in San Francisco. Great Place to Work® Institute, Inc.

Levering, R., and Moskowitz, M. (1983) y (1993). "The 100 Best Companies to Work For in America. EN: <http://www.greatplacetowork.com/great/graphs.php>

Ley 905 de 2004. (2004). PDF. Clasificación de MIPYMES en Colombia. Recuperado en 2009.

Lilly. (2010a). En: www.lilly.co.jp/about/Default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.lilly.co.jp/about/principles/diversity/Default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.lilly.co.jp/pressrelease/2010/news_2010_07.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.lilly.co.jp/responsibility/pancreatic-cancer-education/default.aspx. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.lilly.es/Nitro/newTemplates/general/Content__LBC.jsp?page=1054. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.lilly.es/Nitro/newTemplates/general/Content_I_LBC.jsp?page=229. Recuperado en junio de 2010.

Lyman, A. (2003). Building trust in the workplace. Lyman is the Great Place to Work, President. Volume 3 issue 1 November/December 2003. Strategic review.

_____. (2007). Building Trust by Welcoming Employees. Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.

_____. (2009). Trust in Action. (Director Corporate Research Great Place to Work). 2009, Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.

_____. (2009). The Trust Bounce. Amy Lyman is the Director Corporate Research Great Place to Work. 2009 Great Place to Work® Institute, Inc. All rights reserved.

Marriot. (2010). En: www.marriot.com. Recuperado en abril de 2010.

Mellado R., C. (2005). Validez de Constructo de una Escala para Medir Clima y Liderazgo desde una Optica Comunicativa en la Pequeña Empresa Industrial. Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Comunicación Social.

Universidad de Concepción, Chile. En: <http://www.razonypalabra.org.mx/antteriores/n47/cmellado.html>. Recuperado en agosto de 2008.

Méndez, Carlos Eduardo. (2006). Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC –un método de análisis para su intervención-. Colección lecciones. Universidad del Rosario.

_____. (2009). En: <http://www.urosario.edu.co/investigacion/tomo4/fasciculo1/index.htm>. Recuperado en mayo de 2010

Mercado Pérez R. & Navarro del Ángel, D. (2008). El Clima Organizacional desde los recursos humanos: elemento de diagnóstico, gestión y cambio. Sincronía Fall 2008.

Methodist Health. (2010a). En: <http://careers.methodisthealth.com/Benefits.aspx>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=36548. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=36555. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=36608. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.methodisthealth.com/basic.cfm?id=37466. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.methodisthealth.com/body.cfm?id=36513. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g). En: www.methodisthealth.com/body.cfm?id=7. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.methodisthealth.com/ourHospitals.cfm?id=37102. Recuperado en junio de 2010.

Microsoft Corporation. (2007). Informe de Responsabilidad Social. En: <http://www.microsoft.com/latam/responsabilidadsocial/2007/EN/seguridad.aspx>. Recuperado el 12 de Noviembre de 2009.

_____. (2008). Mensaje de Bienvenida de Hernán Rincon Presidente de Microsoft Latinoamérica. En: <http://www.microsoft.com/latam/presspass/acerca/default.aspx>. Recuperado el 17 de Septiembre de 2009.

_____. (2009a). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring Recuperado en agosto de 2009.

_____. (2009b). Descripción de la actividad general de Microsoft. En: www.microsoft.com/msft/reports/aro9/10k_bus.html. Recuperado el 13 de Octubre de 2009.

_____. (2009c). Productos y Servicios. Recuperado el 10 de Noviembre de 2009 de <http://www.microsoft.com/es/co/default.aspx>.

_____. (2010a). En: <https://careers.microsoft.com/careers/en/JP/Businesses.aspx>. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010b). En: <https://careers.microsoft.com/careers/en/jp/diversity.aspx>. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010c). En: <https://careers.microsoft.com/careers/en/JP/entertainmentdevices.aspx>. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010d). En: <https://careers.microsoft.com/careers/ja/jp/lifeatmicrosoft.aspx>. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010e). En: www.microsoft.com/japan/mscorp/articles/business.msp. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010f). En: www.microsoft.com/japan/mscorp/mission/default.msp. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010g). En: www.microsoft.com/japan/mscorp/unlimited-potential/default.msp. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010a). En: www.millea.co.jp/en/conduct/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). EN: www.millea.co.jp/en/social_respon/group_csr/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). EN: www.millea.co.jp/en/social_respon/keytask/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). En: www.millea.co.jp/en/conduct/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.millea.co.jp/en/social_respon/group_csr/index.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f). En: www.millea.co.jp/en/social_respon/keytask/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Miller, D. & Le Breton-Miller, I. (2006). Family Governance and Firm Performance: Agency, Stewardship, and Capabilities. *Family business review*, vol. XIX, no. 1, March 2006 © Family Firm Institute, Inc.

Mintzberg, H., Brian, J. y Voyer J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos*. Prentice Hall. 1ª edición. P. 92.

Molina, Maish (2009). Estudios de clima organizacional. EN: <http://www.losrecursoshumanos.com/clima-organizacional.htm>. enero de 2009. Consultado en enero de 2010.

Morgan Stanley. (2010a). EN: www.morganstanley.co.jp/csr/art-culture_en.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010b). En: www.morganstanley.co.jp/msinjapan/message/index_en.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010c). En: www.morganstanley.co.jp/csr/environment_en.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010d). En: www.morganstanley.co.jp/csr/index_en.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010e). En: www.morganstanley.com/about/awards/articles/ef631da0-875a-11de-b5d1-6d6288639586.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010f). En: www.morganstanley.com/about/careers/msleader.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010g). En: www.morganstanley.com/about/careers/ourplace.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010h). En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/index.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010i). En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/diversity_careerdevelop.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010j). En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/diversity_worklife.html

_____. (2010k). En: www.morganstanley.com/globalcitizen/community/diversity/index.html. Recuperado en mayo de 2010.

Movistar. (2010). En: www.movistar.com.ec/rss_03.php?not=46. Recuperado en mayo de 2010.

National Instruments. (2010). En: http://digital.ni.com/worldwide/latam.nsf/sb/Company+Information?OpenDocument&node=175001_esa. Recuperado en octubre de 2010.

NeTapp. (2010a). En: www.netapp.com/us/careers/life/diversity-inclusion.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.netapp.com/us/careers/university/internships.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). En: www.netapp.com/us/careers/university/new-grad-opportunities.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). EN: www.netapp.com/us/careers/your-career/benefits-new.html#programs1. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.netapp.com/us/careers/your-career/benefits-new.html#programs1). Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010f) En: www.netapp.com/us/company/our-story/green/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010g) En: www.netapp.com/us/company/leadership/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010h). En: www.netapp.com/us/company/our-story/great-place-to-work/. Recuperado en junio de 2010.

Newman, Daniel A. & Harrison, David A. (2008). Been There, Bottled That: Are State and Behavioral Work Engagement New and Useful Construct “Wines”? *Industrial and Organizational Psychology* 1 (1), 31–35 doi: 10.1111/j.1754-9434.2007.00003.x. Volume 1 Issue 1 Page 31-35, March 2008.

Nuggetmarket. (2010a). En: www.nuggetmarket.com/community/. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: www.nuggetmarket.com/jobs/. Recuperado en junio de 2010.

Ouellet, A. (2001). *Procesos de investigación: Introducción a la metodología de la investigación y las competencias pedagógicas*. Escuela de Administración de Negocios –EAN-. Centro de investigaciones. 1ª edición en español. Bogotá. D.C. enero de 2001.

Owyang, Jeremiah (2007). Defining "Engagement" . IN: <http://www.web-strategist.com/blog/2007/02/01/defining-engagement/>. Consultado en septiembre 15 de 2007.

Paton, Nic (2007). The keys to employee engagement. IN: <http://management-issues.com/2007/2/8/research/the-keys-to-employee-engagement.asp>. 08 Feb 2007.

Peiró, J. M. (2003). Asociación Colombiana para el Avance de las Ciencias del Comportamiento (ABA Colombia). El modelo "AMIGO": Marco contextualizador del desarrollo y la gestión de RR.HH. en las organizaciones. EN: www.abacolombia.org.co. Biblioteca Virtual. Recuperado en julio de 2009.

Perez Uribe, R. (2000). Gerencia de las Mipymes en Santafé de Bogotá. EAN. P. 22 a 24. Bogotá. Colombia.

_____. (2006). Liderazgo visionario: centro del conocimiento. Artículo en revista EAN No. 58 de septiembre a diciembre de 2006. p: 79-86. En: <http://uvirtual.ean.edu.co/biblioteca/images/revistas/R-58-artic05.pdf>.

Pizarro LeonGomez, Juan Antonio (2009). Vicepresidente de Recursos Humanos de Movistar en Colombia desde 1997 a enero de 2009. En el momento de esta entrevista realizada por Rafael Pérez Uribe el 7 de septiembre de 2009 era Director ejecutivo de ACRIP (Asociación Colombiana de gestión humana).

Preval. En: <http://preval.org/documentos/2065.pdf>. Evaluación Fonart 2004, p.5. Consultado en junio de 2009.

Productos Roche. (2009). Informes internos sobre productos y entrevista realizada por Rafael Pérez Uribe a la Gerente de Recursos Humanos de Productos Roche, Paula Andrea Hernández. 30 Octubre.

R-agent. (2010). En: www.r-agent.co.jp/guide/market/topics/detail/201004_5.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010). En: www.r-agent.co.jp/guide/market/topics/detail/201004_5.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. EN: www.r-agent.co.jp/kyujin/english/. Recuperado en mayo de 2010.

Ramírez Cardona, C. (1993). Fundamentos de Administración. Santafé de Bogotá: Ecoe ediciones, julio de 1993.

Ramírez Salazar, M. del P. (2008). ¿Cómo lograr ser una de las mejores empresas para trabajar en Colombia? Mayo- agosto 2008. Universidad EAN. Artículo en la Revista EAN No. 63.

Recruit. (2010a). EN: www.recruit.jp/corporate/english/company/business/hr.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010b). EN: www.recruit.jp/corporate/english/company/involvement/codeofethics.html. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010c). EN: www.recruit.jp/corporate/english/company/principles.html. Recuperado en mayo de 2010.

Revista Dinero. (2009a). EN: http://www.dinero.com/negocios/mejores-latinas-para-trabajar_60533.aspx. Recuperado en diciembre de 2009.

_____. (2009b). EN: http://www.dinero.com/edicion-impresacaratula/leasing-bancolombia_54986.aspx. Recuperado en diciembre de 2009.

_____. (2010a). EN: http://www.dinero.com/noticias/seos-empresas-del-grupo-bancolombia-entre-25-mejores-para-trabajar-pais_55349.aspx. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010b). EN: www.dinero.com/edicion-impresacaratula/diageo_54988.aspx. Recuperado en marzo de 2010.

_____. (2010c). EN: www.dinero.com/negocios/mejores-latinas-para-trabajar_60533.aspx. Recuperado en mayo de 2010.

Revista EKOS. 2009 (PDF).

Revista expreso. En: www.expreso.ec/ediciones/2009/02/13/economia/movistar-y-asevig-las-mejores-para-trabajar/default.asp?fecha=2009/02/13. Recuperado en mayo de 2010.

Revista Fortune. (2009). En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/2.html> En: <http://money.cnn.com/magazines/fortune/bestcompanies/2009/snapshots/2.html>

Revista Gerente.(2010). En: www.gerente.com. Recuperado en abril de 2010.

Revista guía. (2010). EN: www.guia.com.ve. Recuperado en abril de 2010.

Revista latinoamericana del GPTW. 2009 (PDF).

Rikunabi. (2011a). En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/theme/r304700082/T320/>. Recuperado en enero de 2011.

_____. (2011b). En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/blog/detail/r304700082/7/>. Recuperado en enero de 2011.

_____. (2011c). En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/employ/r304700082/>. Recuperado en enero de 2011.

_____. (2011d), En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/top/r304700082/>. Recuperado en enero de 2011.

_____. (2011e). En: <http://job.rikunabi.com/2011/company/theme/r304700082/T320/> . Recuperado en enero de 2011.

_____. (2011f). En: <http://job.rikunabi.com/2011/search/feature/theme/T334/?moduleCd=24&isc=r1rs00000102>. Recuperado en Enero de 2011.

Robbins, Stephen P. (1999). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.

Romero, Luís Ernesto. (2007). Las empresas familiares en Colombia: características y desafíos. Universidad de los Andes. Universidad de la Salle- Cedef, Bogotá (Colombia). I Simposio Internacional de Empresas de Familia. 30 y 31 de octubre y 1 de noviembre de 2007.

Rowe, B. R., & Bentley, M. T. (1992). The impact of the family on home-based work. *Journal of Family and Economic Issues*, 13, 279–297.

Saiz Álvarez, J. M. (2007). Claves para el éxito en la gestión de empresas familiares. Una reflexión para el caso del Banco Santander. Universidad Antonio de Nebrija Campus de la Berzosa, Hoyo de Manzanares (Madrid), España. jsaiz@nebrija.es. Universidad de la Salle-Cedef, Bogotá (Colombia). I Simposio Internacional de Empresas de Familia. 30 y 31 de octubre y 1 de noviembre de 2007.

SAP. (2011a). En: <http://career.worksap.co.jp/>. Recuperado en Enero de 2011.

_____. (2011b). En: <http://ir.worksap.co.jp/english/profile/index.html>. Recuperado en Enero de 2011.

_____. (2011c). En: <http://ir.worksap.co.jp/english/recruit/index.html>. Recuperado en Enero de 2011.

_____. (2011d). En: <http://ir.worksap.co.jp/english/recruit/internship.html>. Recuperado en Enero de 2011.

Scielo. (2011). Indicadores financieros. En: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-95182008000100008&script=sci_arttext. Recuperado en abril 2011.

Sena. EN: <http://www.sena.edu.co/Portal/Dirección+General/identidad+corporativa/>. Recuperado en diciembre de 2009.

Senge, P., et. al. (2009). *La danza del cambio: Los retos de sostener el impulso en organizaciones abiertas al aprendizaje*. Grupo editorial Norma. Bogotá, Colombia.

Silva, P. (2010). Dos casos de aplicación del enfoque Great Place to Work: Branch of Microsoft Colombia y Laboratorios Wyeth. Trabajo de grado para optar el grado de Administradora de empresas en la Universidad EAN. Febrero de 2010.

Sigmar (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009.

Slideshare. (2011). Indicadores financieros. En: <http://www.slideshare.net/anmacaos/definiciones-indicadores-financieros>. Recuperado en abril 2011.

SMA (2009). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009.

Sofftonic.com (2009). En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009.

Stavridis, S. (2009). Happy Family Happy Employees. The Great Place to Work® Institute interviewed Piscines Ideales CEO about how his company earned the top spot on this year's 50 Best Small and Medium Workplaces in Europe. EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. P.55. Recuperado en diciembre de 2009.

Stoner, J., Freeman, E. y Gilbert, D. (1996). Administración. Sexta edición. Prentice Hall. P. 18.

Stretch. (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009.

Suárez A. (2009) ¿Cómo hacer la transición hacia un excelente ambiente laboral? En: www.gestionhumana.com. PDF. Recuperado en junio 28 de 2010.

Supersociedades. (2010a). En: <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). En: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=280>. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010c). En: <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?Mlval=sec&dir=329->. Recuperado en mayo de 2010.

Telefónica Colombia (2006 y 2008). Informe anual De Responsabilidad Corporativa.

Telefónica Móvil Movistar. (2009). Entrevista con Ana Karina Marín Directora de Recursos Humanos de Telefónica Móvil Movistar, realizada por Rafael Pérez Uribe el 31 de agosto de 2009.

Telefónica Movistar para Ecuador (2009a). Otecel S.A. Informe Anual de Responsabilidad Social Corporativa 2009. En: www.movistar.com.ec. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2009b). En: www.quito.biz/entretenimiento/dinero. Recuperado en julio de 2009.

_____. (2008). En: www.telefonica.com/es/about_telefonica/pdf/Informe_RC2008_Ecuador.pdf. Recuperado en julio de 2009.

TmnSystems. (2010). En: www.tmn-systems.co.jp/environment/index.html. Recuperado en junio de 2010.

Toro F. (1998). Motivación para el trabajo: derivación de factores de segundo orden a partir del test motivacional CMT. Revista Interamericana de Psicología ocupacional. Volumen 17. No. 1.

Toro F. et al. (2010). Clima Organizacional: una aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana. CINCEL: Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional.

Universidad de Antioquia. (2007). La gerencia y el control de procesos. EN:<http://docencia.udea.edu.co/bacteriologia/CalidadLaboratorios/capitulo2/capitulo2.html>. Vicerrectoría de docencia. Consultado en septiembre 22 de 2007.

Unoe consulting (2009). EN: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Spring 2009.

Urdaneta Ballén, Orlando (2005). Psicología Organizacional: Aplicada a la gestión del capital Humano. 3R Editores.

Usac. (2009). En: <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica3/teoria.html>. Recuperado en junio de 2009.

Van Auken Howard & Werbel James (2006). Family Dynamic and Family Business Financial Performance: Spousal Commitment. Family Business Review, vol. XIX, no. 1, March 2006 © Family Firm Institute, Inc. P. 49 – 63.

Wegmans. (2010a). EN: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?categoryId=281152&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010b). EN: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?categoryId=256610&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). EN: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/CategoryDisplay?categoryId=281079&storeId=10052&catalogId=10002&langId=-1. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010d). EN: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/EventsDetailView?langId=-1&storeId=10052&catalogId=10002&productId=415464www.google.com.co/intl/es/corporate/tenthings.html. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010e). En: www.wegmans.com/webapp/wcs/stores/servlet/ProductDisplay?storeId=10052&partNumber=UNIVERSAL_3407&catalogId=10002&langId=-1. Recuperado en junio de 2010.

Wikipedia. (2010a). Sherpa. Diccionario en red, En: <http://es.wikipedia.org/wiki/Sherpa>. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2010b). American Express. En: http://en.wikipedia.org/wiki/American_Express. Recuperado en junio de 2010.

_____. (2010c). Bancolombia. EN: http://es.wikipedia.org/wiki/Bancolombia#Fiduciaria_Bancolombia_S.A. Recuperado en mayo de 2010.

_____. (2010d). Enciclopedia virtual. EN: www.vistazo.com/ea/portada/imprimir.php?Vistazo.com&id=2320. www.wikipedia.org. Recuperado en abril de 2010.

_____. (2011). Regresión. EN: http://es.wikipedia.org/wiki/Regresi%C3%B3n_lineal. Recuperado en enero 7 de 2011.

Zenger, J. H. & Folkman, J. (2008). El líder extraordinario. Ed. Panorama. 2008.

LISTA DE ABREVIATURAS

ACV: Autisme Center Vestsjælland

ACRIP: Asociación colombiana de relaciones industriales y personal, es la principal asociación de ejecutivos de los recursos humanos en Colombia

AMS: Accord Management System

GPTW: Great Place To Work

MN: Margen neto

ROA: Return on assets

RSA: Retorno sobre activos

DANE: Departamento Nacional de estadística

DNP: Departamento Nacional de Planeación

SUPERSOCIEDADES: Superintendencia de Sociedades

ICAG= Indicador de compromiso de la alta gerencia

CGAG= Compromiso general de la alta gerencia

GESTALT= “tomando todo en consideración, yo diría que este es un excelente lugar para trabajar”

ANEXOS

ANEXO 1

Entrevista para las empresas participantes en la investigación “Ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: un estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia”

1. ¿Cuántos trabajadores hay en la empresa? ¿Me puede facilitar el organigrama?
2. ¿Existe un informe de balance social o de responsabilidad social, para los años en que han sido rankeados por el GPTW?
3. ¿Qué cargos hacen parte de la Alta gerencia en la empresa? Por favor califique de 1 (poco) a 10 (mucho) que tanto compromiso han tenido cada uno de ellos (as) en el mejoramiento del ambiente laboral y ¿cómo se evidencia?
4. ¿De dónde nace la idea o necesidad de hacer parte de GPTW?
5. ¿Existió alguna preparación en particular, antes de llegar a GPTW?
6. ¿Cuáles son las mejores prácticas en su empresa para el desarrollo de cada una de las siguientes cinco variables del GPTW?

C O N F I A N Z A		Credibilidad	Aceptación de los líderes y su estilo de liderazgo	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación• Competencia Gerencial• Integridad
		Respeto	Aceptación de las prácticas de la organización frente a las personas	<ul style="list-style-type: none">• Apoyo• Participación• Cuidado
		Imparcialidad	Imparcialidad percibida en los líderes y compromiso de estos con la equidad	<ul style="list-style-type: none">• Equidad• Ausencia de Favoritismo• Justicia
		Camaradería	Inteligencia emocional en los colaboradores y de los grupos entre si	<ul style="list-style-type: none">• Fraternidad• Hospitalidad• Sentido de Equipo
		Orgullo	Sentimientos hacia las diferentes facetas de la organización	<ul style="list-style-type: none">• Trabajo• Equipo• Empresa

7. ¿Cuál ha sido el interés de la empresa en participar en el GPTW?
8. ¿Ustedes consideran que un buen ambiente laboral incide en el desempeño financiero de su empresa? ¿Por qué?
9. ¿Estar rankeados en el GPTW, los hace diferentes a su competencia? ¿Por qué?
10. ¿Cuál considera que sería el factor determinante para ascender en la posición que tiene actualmente la empresa en GPTW?

11. ¿Desde su experiencia en ambiente laboral, que le aportaría a GPTW para que tuviera en cuenta en próximas valoraciones de empresas colombianas?
12. ¿Los ajustes organizacionales (mencionar cuales) que han realizado entre el 2003 al 2008, han incidido en el ambiente laboral? ¿cómo? ¿en que se han reflejado?
13. ¿Para su empresa que diferencia existe entre los conceptos de clima, ambiente y cultura organizacional?

ANEXO 2

Great Place to Work® Trust Index ©

(Encuesta realizada en una empresa Colombiana en octubre de 2008)

INSTRUCCIONES: a continuación encontrará 74 afirmaciones con las cuales debe identificarse, seleccionando una de las cinco opciones abajo descritas. Para cada afirmación, seleccione la opción que mejor identifica su posición. Cuando en la afirmación se haga referencia a los jefes, piense en el estilo más característico de los jefes que le son más cercanos. Cuando se haga referencia a “Mi Jefe”, piense en su jefe directo.

Si usted siente que por alguna razón no puede identificarse con una afirmación, por favor déjela en blanco.

1. Este es un lugar acogedor para trabajar
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

2. De acuerdo con mis responsabilidades y los planes de desarrollo, la empresa me suministra los equipos necesarios
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

3. Este es un lugar físicamente seguro para trabajar
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

4. Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

5. Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí, para hacer su trabajo
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

6. Puedo contar con la ayuda de mis compañeros
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

7. Los jefes comunican de forma clara sus expectativas
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

8. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a los jefes y recibir una respuesta directa
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

9. Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

10. Los jefes reconocen el esfuerzo y trabajo adicional
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

11. Mi trabajo tiene un significado especial: éste no es un trabajo más
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

12. Cuando los colaboradores cambian de responsabilidad o área se les hace sentir rápidamente “en casa”
 - Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

13. Los jefes son accesibles y es fácil hablar con ellos
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
14. Los jefes reconocen que pueden cometerse “errores involuntarios” al hacer el trabajo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
15. Los jefes incentivan, consideran y responden de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
16. Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
17. Los jefes me mantienen informado sobre asuntos y cambios importantes
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
18. Los jefes tienen una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
19. Los jefes confían en que los colaboradores hacen un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

20. Los jefes hacen partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
21. Los jefes evitan el favoritismo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
22. Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
23. Los jefes hacen un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
24. Aquí nos dan la autonomía necesaria para efectuar nuestro trabajo de forma adecuada
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
25. Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
26. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

27. Los ascensos son obtenidos por quienes son más competentes y generan mayor valor
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
28. Aquí, a los colaboradores, le gusta venir a trabajar
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
29. Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
30. Los jefes cumplen con los compromisos que adquieren
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
31. Las personas son tratadas con justicia independientemente del cargo que ocupen
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
32. Las personas aquí se preocupan por las demás
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
33. Los jefes hacen lo que dicen
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

34. Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
35. Las personas son tratadas con justicia independientemente del nivel sociocultural
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
36. Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
37. Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
38. Aquí celebramos eventos especiales
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
39. Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
40. Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

41. A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
42. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
43. Los jefes conducen la empresa de forma competente
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
44. Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
45. Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
46. Siento que estamos todos "en el mismo barco"
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
47. Los jefes conducen la empresa de una forma honesta y ética
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

48. Los jefes demuestran interés en mí como persona y no tan solo como colaborador
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
49. Quiero trabajar aquí por mucho tiempo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
50. Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
51. Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
52. Mi participación aquí, es importante
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
53. Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
54. Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socio-económica
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

55. Es entretenido trabajar aquí
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
56. Los colaboradores que han sido vinculados a nuestra empresa se han adaptado bien a nuestra cultura
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
57. Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
58. Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
59. Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
60. Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
61. Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad

62. Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
63. Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
64. Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
65. Mi jefe confía en que los colaboradores hacemos un buen trabajo sin tener que supervisarnos de forma continua
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
66. Mi jefe hace partícipes a las personas de los proyectos que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
67. Mi jefe evita el favoritismo
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
68. Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no

- Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
69. Mi jefe cumple los compromisos que adquiere
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
70. Mi jefe hace lo que dice
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
71. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de forma competente
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
72. Mi jefe conduce su proceso (Dependencia/Área) de una forma honesta y ética
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
73. Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
74. Tomando todo en consideración, yo diría que este es un gran lugar para trabajar
- Casi nunca es verdad
 - Pocas veces es verdad
 - A veces es verdad, a veces no
 - Frecuentemente es verdad
 - Casi siempre es verdad
75. ¿Usted considera que existe algo especial en su empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos:
76. En su opinión, ¿qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

ANEXO 3

Número de empresas filtradas por sector económico

EMPRESAS CLASIFICACION GPTW 2003-2009	ACTIVIDAD ECONOMICA (SECTORES) Y CIU	NUMERO DE EMPRESAS COMPONENTES POR SECTOR ECONOMICO						
		2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
MOVISTAR	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES: TELEFONIA MOVIL (I6425)	14	8	12	12	10	7	12
ROCHE	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR (G5135)	144	162	295	348	287	270	167
KIMBERLY	FABRICACION DE PAPEL, CARTON Y PRODUCTOS DE PAPEL Y CARTON (D2101, 2102, 2109)	17	11	25	29	15	32	76
CADBURY	ELABORACION DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS Y DE BEBIDAS (D1521, 1530, 1551, 1581, 1589)	14	13	20	22	23	24	35
MICROSOFT	CONSULTORES EN PROGRAMAS DE INFORMATICA Y SUMINISTRO DE PROGRAMAS DE INFORMATICA (K7220)	26	40	125	154	173	194	215
BELCORP	FABR. DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR (D2424)	33	32	42	53	52	53	62
SURAMERICANA	OTROS TIPOS DE INTERMEDIACION FINANCIERA ncp (J6599)	62	65	43	45	56	57	44
QUALA	ELABORACION DE OTROS PRODUCTOS ALIMENTICIOS ncp (D1589)	53	57	66	38	38	54	48
WAYUU	AGRICOLA CON PREDOMINIO EXPORTADOR (A0112)	235	243	234	278	267	259	248
PETROBRAS	EXTRACCION DE PETROLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL (C1110)	68	64	81	92	98	119	102
A. ÉXITO	COMERCIO AL POR MENOR, EN ESTABLECIMIENTOS NO ESPECIALIZADOS, CON SURTIDO COMPUESTO PRINCIPALMENTE DE VIVERES EN GENERAL, BEBIDAS Y TABACO (G5211)	35	45	102	118	104	106	74
EL CONDOR	CONSTRUCCION Y ADECUACION DE OBRAS CIVILES y DE OBRAS DE CONSTRUCCION (F 4512, 4530, 4541, 4542, 4543, 4549 A 4560)	220	236	759	931	891	720	688
SOFASA	FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS MOTORES (D3410)	5	6	5	4	6	5	6
JANSSEN	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR (G5135)	144	162	295	348	287	270	167
YANBAL	FABR. DE JABONES Y DETERGENTES, PREPARADOS PARA LIMPIAR Y PULIR; PERFUMES Y PREPARADOS DE TOCADOR (D2424)	58	76	83	101	84	82	83
R & H	FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS QUIMICOS NCP (D2429)	33	32	42	53	52	53	62
Mc DONALDS	EXPENDIO DE ALIMENTOS PREPARADOS EN EL SITIO DE VENTA (D5521, 5523, 5529)	45	48	133	145	127	127	128
DIAGEO	COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y PRODUCTOS DEL TABACO (G5127)	10	10	22	29	30	23	27

Número de empresas filtradas por sector económico (Continuación)

INTERBOLSA	OTRAS ACTIVIDADES RELACIONADAS CON EL MERCADO DE VALORES (G6714)	32	45	35	43	55	59	62
NESTLE P.C.	ELABORACION DE ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES (D1543)	37	37	46	47	46	51	53
WYETH	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR (G5135)	144	162	295	348	287	270	167
GOODYEAR	FABRICACION DE LLANTAS Y NEUMATICOS DE CAUCHO (D2511)	3	3	6	6	4	4	4
DOW	FABRICACION DE PLASTICOS EN FORMAS PRIMARIAS (D2413)	17	15	24	25	23	23	25
ASTRAZENECA	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR (G5135)	144	162	295	348	287	270	167
NOVARTIS	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS FARMACEUTICOS, MEDICINALES, COSMETICOS Y DE TOCADOR (G5135)	19	21	46	52	60	66	79
HP	COMERCIO AL POR MAYOR DE MAQUINARIA PARA OFICINA, CONTABILIDAD E INFORMATICA (G5163)	144	162	295	348	287	270	167
PROMIGAS	TRANSPORTE POR TUBERIAS (I5060)	6	5	6	7	6	8	8
BAT	COMERCIO AL POR MAYOR DE BEBIDAS Y PRODUCTOS DEL TABACO (G5127)	8	8	22	27	77	14	22
BASF	COMERCIO AL POR MAYOR DE PRODUCTOS QUIMICOS: BASICOS, PLASTICOS Y CAUCHO EN FORMAS PRIMARIAS Y DE USO AGROPECUARIO (G5153)	8	10	15	17	12	12	15
DORIA	ELABORACION DE MACARRONES, FIDEOS, ALCUZCUZ Y PRODUCTOS FARINACEOS SIMILARES (D1552)	5	42	45	30	40	19	10
DIRECTV	OTROS SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES: TELEVISION POR CABLE (I6425)	79	99	222	254	267	278	267

Fuente. Elaboración propia de <http://sirem.supersociedades.gov.co/SIREM/index.jsp>

ANEXO 4

Resumen hoja de vida de expertos que apoyaron esta tesis en el tema financiero

NOMBRE	RESUMEN HOJA DE VIDA
Mauricio Nieto Potes	D.E.A. en Economía, Université de París I, Panteón-Sorbonne. Economista, Universidad Nacional de Colombia. Profesor asociado Universidad EAN. Ex Vicerrector de Investigaciones Universidad EAN
Hector Diaz	Doctor en Gestión Empresarial Universidad Pontificia Comilla Madrid España. Especialista en Finanzas Privadas Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Ingeniero Industrial Pontificia Universidad Javeriana. Experiencia docente Universidad Javeriana, Politécnico Grancolombiano, Universidad EAN. Experiencia profesional como Ingeniero de Costos Álcis de Colombia, Director de Estudios Económicos Caja Colombiana del Subsidio Familiar Colsubsidio, Director del Departamento de Procesos Productivos Facultad de Ingeniería Universidad Javeriana, Director de Ingeniería de Producción Universidad EAN. Miembro de los grupos de Investigación Logistikos Universidad Javeriana, Ontare y G3Pymes Universidad EAN.
Hugo Alfonso Vargas	Especialista en Gerencia Financiera UJTL. Economista de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Diplomado en Ingeniería Financiera del Instituto Tecnológico de Monterrey- UNAB y actualizaciones en materia financiera en la Universidad de los Andes. Investigador y consultor EAN.
Jorge Hernán Cifuentes Valenzuela	Doctorando en Administración, con la tesis aprobada en Diciembre de 2010 en ESCUELA DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN, ESEADE, BUENOS AIRES, ARGENTINA. Máster en Gestión de Organizaciones (Septiembre de 2005), UNIVERSITÉ DU QUÉBEC A CHICOUTIMI – CANADA. Especialista en Finanzas Privadas UNIVERSIDAD DEL ROSARIO, (1976 – 1977). Economista, UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO (1970 – 1975). Ha sido docente e investigador de la Universidad EAN y docente en las Universidades: Andes, Los Libertadores, Forum de la U. de la Sabana, Javeriana, Santo Tomas. Há realizado dos publicaciones con la Universidad EAN. Tiene una amplia trayectoria laboral en: Transenelec S.A., General (Bogotá Mayo 2008 - Enero 2011), Espuretanos LTDA., Gerente De Planeación Estratégica (Bogotá Nov.2007 - A ABRIL 2008), Consultor en Responsabilidad Social Empresarial y en Diagnóstico Organizacional (Colombia febrero 2002 – a oct. 2007), Consorcio Radial de CHILE S.A., Director administrativo y financiero (Santiago - Chile oct. 1999 – dic 2001), TROKAR de COLOMBIA S.A., gerente (Bogotá – Colombia ene 1993 – sep. 1999), Caracol S.A., director de costos y presupuestos (abril 1990 – dic.1992).
Jose Armando Hernández Bernal	Magister en ciencias económicas. Especialista en gerencia financiera. Especialista en docencia universitaria. Administrador de empresas, Economista, Experiencia en auditoria y fiscalización de aportes parafiscales en empresas de diversos sectores económicos, amplio conocimiento en administración de nominas y estados financieros. Desempeño en cargos administrativos, ejecutivos, de asesoría y afines con las Profesiones; Amplia trayectoria en capacitaciones en las áreas de: finanzas, administración, economía, y sistemas de información gerencial.

José Joaquín Palacios Arévalo	Candidato a Doctor en Ciencias Empresariales con la Universidad Antonio de Nebrija. Magister en Análisis de Problemas Económicos, Políticos e Internacionales Contemporáneos del Instituto de Altos Estudios para el Desarrollo. MS en C en Gestión de Organizaciones de la Universidad de Quebec Chicoutimi doble titulación con la Universidad EAN. Especializado en Proyectos de Desarrollo de la ESAP, en Administración de Negocios Internacionales de la EAN. Economista Universidad de la Salle. Investigador Principal Línea ASOCIATIVIDAD perteneciente al Grupo de Investigación G3PYMES. Autor del libro Globalización, Estado y Sociedad Civil, de la Antología Globalización, Competitividad y Desarrollo Regional, capítulos de libros como Análisis de la Cadena Metalmeccánica, características y tendencias, de artículos en revistas indexadas sobre aspectos tales como Integración Económica y Tratados de Libre Comercio, Redes Empresariales y Competitividad entre otros. Par Académico del Consejo Nacional de Acreditación en programas de Negocios Internacionales. Par Evaluador de Colciencias en proyectos de cadenas productivas, ponente en Congresos Internacionales y conferencista invitado sobre temas de las crisis financieras mundiales.
Willington Ortiz Rojas	Economista con énfasis en finanzas de la Universidad EAN y Magister (c) en Economía de la Universidad de los Andes. Se ha desempeñado como profesor universitario en las áreas de microeconomía, macroeconomía, economía espacial, manejo del riesgo y la información, resolución de conflictos, equidad y desarrollo en diferentes universidades en Bogotá. Desde 2004 ha participado en diversas consultorías y estudios para el sector público y privado, en campos diversos entre los cuales se cuentan: economía y desarrollo urbano, contratación pública, desarrollo social, finanzas públicas y privadas, entre otros. Simultáneamente he participado como investigador asociado a la Vicerrectoría de Investigaciones de la Universidad EAN estudiando temas como el desarrollo empresarial e industrial colombiano, la Inversión Extranjera y el Comercio Internacional. Fundador y co-director de la compañía Lava Hogar Express desde el año 2007, empresa dedicada a la prestación de servicios personales domiciliarios y a la comercialización de productos de consumo masivo.

ANEXO 5

Preguntas por variables y dimensiones Great Place to Work® Trust Index ©

GREAT PLACE TO WORK® TRUST INDEX©	
Relación	Dimensión - Variable - Subvariable - Afirmación
Colaborador Administración	CREDIBILIDAD
	Comunicación
	Información
	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes
	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas
	Accesibilidad
	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa
	Mi jefe es accesible y es fácil hablar con el
	Competencia
	Coordinación
	Mi jefe conduce el negocio de forma competente
	Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas
	Delegación
	Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua
	A las personas aquí se les da bastante responsabilidad
	Visión : Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea
	Integridad
	Confiabilidad
	Mi jefe cumple sus promesas
	Mi jefe hace lo que dice
	Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción
	Honestidad : Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética
	RESPECTO
	Apoyo
	Desarrollo - Valoración profesional
	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente
	Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo
	Reconocimiento - Valoración personal
	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional
	Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo
	Participación
	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas
	Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo
	Cuidado
	Ambiente de trabajo
	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar
	Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar
	Nuestras instalaciones contribuyen a que haya un buen ambiente de trabajo
	Vida personal
	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal
A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	
Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	
Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes	

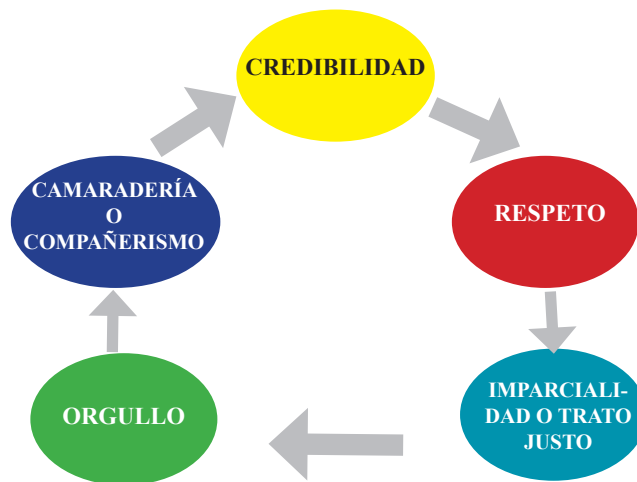
	IMPARCIALIDAD
	Equidad
	Equidad en la remuneración
	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo
	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa
	Equidad en el trato
	Aquí todos tenemos la oportunidad de recibir un reconocimiento especial
	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa
	Ausencia de favoritismo
	Los ascensos son obtenidos por quienes mas los merecen
	Mi jefe evita el favoritismo
	Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas
	Justicia
	Justicia en el trato a las personas
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica
	Capacidad de apelación : Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo
Colaborador organización	ORGULLO
	Orgullo por el trabajo personal
	Mi participación aquí, es importante
	Mi trabajo tiene un significado especial: este no es un trabajo más
	Orgullo del equipo
	Cuando veo lo que logramos, me siento orgulloso
	Las personas aquí están dispuestas a dar más de sí para hacer su trabajo
	Orgullo de la empresa
	Quiero trabajar aquí por mucho tiempo
	Siento orgullo al decirles a otros que trabajo aquí
	Aquí, a la gente le gusta venir a trabajar
	Me siento bien por la forma como contribuimos a la comunidad
Colaborador Pares	CAMARADERÍA
	Fraternidad
	Puedo ser yo mismo en mi lugar de trabajo
	Aquí celebramos eventos especiales
	Las personas aquí se preocupan por las demás
	Hospitalidad
	Hospitalidad del lugar
	Este es un lugar acogedor para trabajar
	Es entretenido trabajar aquí
	Hospitalidad de las personas
	Cuando alguien ingresa aquí, se le hace sentir bienvenido
	Cuando las personas cambian de función o área se les hace sentir rápidamente "en casa"
	Sentido de equipo
	Aquí hay un sentimiento de familia o de equipo
Siento que estamos todos "en el mismo barco"	
Puedo contar con la ayuda de mis compañeros	

ANEXO 6

Mejores prácticas para una Great place to work

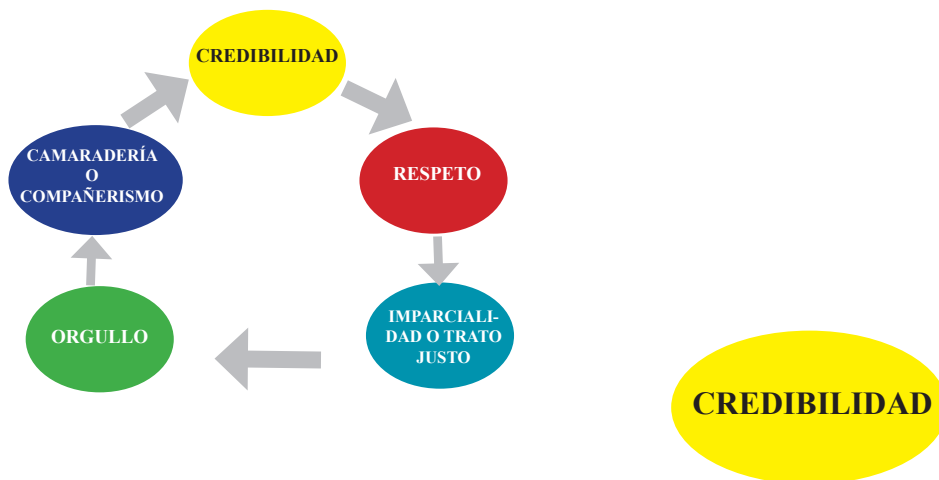
Uno de los aportes de esta tesis es dejar evidenciado cuales son las mejores prácticas que utilizan las "GREAT PLACE TO WORK", para crear y mantener un ambiente laboral de excelencia. Se presentara bajo las cinco dimensiones del enfoque que se estudió en este trabajo:

Cinco dimensiones del enfoque GPTW



Fuente. ©2008 Great Place to Work® Institute, Inc. Elaborado por el autor

1. Credibilidad



1.1 Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de credibilidad

- Competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales.
- Integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
- Competencia en la coordinación del ser humano y los recursos materiales
- El mantenimiento de comunicaciones abiertas y accesibles.
- La habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios.
- La confianza otorgada a trabajadores en el sentido que se les ha dado soporte en lo relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de sus ideas en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar.
- El consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo, justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual.
- Construcción de la confianza en el día a día con los colaboradores, extendida en los líderes, en los compañeros, en las capacidades de cada cual, en lo que la compañía está haciendo y en el papel de la empresa en la comunidad. Se traduce en una gran motivación para que cada persona dé lo mejor de sí y pueda liberar esa gran capacidad interior para aportarle a la compañía trabajo con valor agregado, con mucha seguridad y confianza en sí mismo.
- La confianza se da en el plano de la integralidad de las personas, su capacidad para gestionar el negocio, de su habilidad para comunicarse y de cómo la empresa responde a las expectativas a cada persona.
- La fuerza de la confianza es el resultado del trabajo de los líderes de la empresa en la apertura, honestidad y relaciones éticas con sus colaboradores, colegas, directores de toda la organización y la gente en todos los sitios de trabajo. Es un liderazgo visible, que tiene credibilidad y es asequible.
- Los trabajadores, gerentes y líderes laboran bien entre ellos, compartiendo confidencialidad y confianza mutua, lo que beneficia a la organización como un todo.
- Existencia de un compromiso generalizado para crear una atmósfera de buena acogida, en donde las personas se sienten parte especial del proceso. Cuando los trabajadores se sienten bien acogidos, se genera un ambiente de: desarrollo genuino

de relaciones interpersonales que hacen que se fortalezcan sus vínculos individuales con compañeros de trabajo y a lo largo de la organización, realmente proveer soporte y cooperación cuando se requiere como parte de la comunidad, facilitar la integración de cada persona en sus equipos de trabajo lo que acelera el tiempo para el cumplimiento de las metas y éxito en el trabajo.

- Cuando los trabajadores creen en sus líderes, que a su vez respetan a sus trabajadores y los lugares de trabajo se han creado para asegurar que la equidad sea una práctica de todos los días, este comportamiento genera una cultura en la cual el instinto natural a cooperar con otras personas, se amplía más allá de un pequeño grupo inmediato cercano de amigos y familiares, a un grupo de compañeros de trabajo, gerentes y líderes de la empresa. Este ambiente de confianza les permite a los líderes, desarrollar la habilidad de enfocarse más en liderar la estrategia, que dedicarle tiempo al control o a responder a las crisis de comportamientos antiéticos de la gente.
- En un entorno de colaboración, impregnado de confianza mutua, a los líderes les queda más fácil direccionar la organización y a empleados que están involucrados y comprometidos con el proceso de desarrollo e implementación de las estrategias.

1.2 Se requieren desarrollar las siguientes prácticas

- Para lograr credibilidad en una organización, la gente de manera libre y franca comparte sus ideas y recibe retroalimentación honestamente. Para esto es clave, que los empleados se reúnan periódicamente de cinco a 15 minutos. Todos los individuos involucrados en cada división, área o proceso deben asistir a esta reunión, incluyendo no sólo a gerentes, supervisores y planificadores, sino también trabajadores de diferentes niveles y áreas. El debate abierto se refiere a los planes del día, los acontecimientos importantes de mención y cualquier problema que se registran en Post-it ® u otro sistema similar y se publican en un sitio visible (pared, papelógrafos, tableros, carteleras, puertas de vidrio) para el seguimiento. Estas reuniones periódicas garantizan que los gerentes estén en el sitio cada día y que traten directamente los acontecimientos en lugar de trabajo y les permite conocer de cerca los problemas y hacer los ajustes a sus planes rápidamente. Para ocasiones especiales, escribir memorandos o notas electrónicas directamente a cada trabajador y practicar una gerencia de “walking around”, que significa que acompañe a sus trabajadores en los puestos de trabajo y los anime a realizar retroalimentaciones espontáneas. De la misma manera los gerentes realicen charlas con trabajadores en la cafetería de la empresa y en otros sitios casuales. Utilizar regularmente eventos como “Diálogos en el sitio de trabajo”, en el cual cada gerente comparta los resultados, metas y estrategias de la compañía y respondan a las preguntas de los empleados. Los trabajadores también pueden dar de manera anónima retroalimentación sobre los diferentes temas por medio de encuestas de opinión y todos los comentarios críticos se desglosan por departamento y discutidos en reuniones entre ellos.
- Otro importante componente de toda la percepción de credibilidad en la gerencia, es permitirle a los trabajadores actuar con alto grado de libertad, utilizando un x %

de su tiempo para conseguir cualquier proyecto de su propia iniciativa. También se pueden generar nuevas ideas por medio de un *Think Tank* o grupos interdisciplinarios de personal de diferentes procesos, quienes con lluvia y coordinación de ideas, las acopian de diferentes divisiones de trabajo.

- Manteniendo a las personas informadas, las compañías no solo promueven la confianza y la ayuda mutua, sino que se sentirán conectadas con el direccionamiento estratégico y aseguraran que su trabajo este alineado hacia un objetivo común.
- La comunicación interna organizacional, es efectiva solamente cuando es abierta y honesta. No solamente con el envío de un sin número de boletines de noticias de la alta gerencia aumentará la confianza, mas aun si los mensajes son percibidos por los trabajadores solamente para endulzar el oído, o sólo por el hecho de ser enviados desde arriba. El método más directo de promocionar el dialogo entre la gerencia y los trabajadores, es que los gerentes caminen al lado de los trabajadores para hablar cara a cara con ellos y que sea visto como uno más del equipo.
- Una verdadera cultura de apertura se puede desarrollar en toda la organización, por medio de:
 - o Programas explícitos destinados a fomentar el diálogo a través de las líneas de las diferentes divisiones de trabajo.
 - o Equipos de trabajo o un grupo de personas de diferentes divisiones que se reúnen regularmente y comparten practicas e ideas de negocios o de equipos que incluyan a representantes de todos los niveles que trabajan conjuntamente para impulsar iniciativas importantes desde el inicio a buen término con el compromiso que los representantes de cada equipo aporten y compartan información con sus compañeros de trabajo.
 - o Grupos de empleados para servir como defensores, puede ser por medio de un Foro Consultivo de Empleados, que incluya a un miembro de cada departamento, que se reúna periódicamente para discutir o poner de relieve los problemas que pueden haber sido planteadas por los individuos en sus equipos.
 - o Discusiones francas sin restricciones de cómo les gustaría iniciar, continuar o dejar de hacer sobre el mejoramiento de los sitios de trabajo, donde los trabajadores escriban ideas constructivas acerca de sus compañeros y directivos. Buscando promover el no ocultar los errores, sino más bien hablar de ellos libremente, ojala con buen sentido del humor.
 - o En el caso de las empresas con trabajadores que laboran en casa o quienes trabajan en oficinas alrededor del mundo y en regiones geográficas alejadas de la casa principal y que muy pocas veces se ven con otras personas de la empresa, como es común hoy en día, mantener un fuerte sentido de la unidad por medio de usos innovadores de la tecnología digital, que se convierten en una poderosa herramienta para compartir y compilar información de los trabajadores.
 - o Por medio de videos institucionales promover la actitud y los valores y entrenar en el desarrollo de competencias que les permita a la gente vivenciarlos, construyendo una cultura donde la gente tome la iniciativa y la responsabilidad personal, apoyado de mucha libertad y confianza para hacer lo que ellos crean que sea necesario

- para ayudar a la compañía a alcanzar su visión. Se deben manejar actividades convincentes para cambiar la forma de comunicarse y que la gente pueda quedar convencida de lo que los vídeos pueden hacer y que todo el mundo quiera tenerlos.
- o El hecho de trabajar en una empresa con visión y productos inspiradores, crea una dimensión extra de energía, pasión y orgullo en lo que se hace y cómo contribuir a alcanzar los objetivos. El liderazgo se enfoca en reunir a los mejores talentos, proporcionar la dirección adecuada y adicionar la energía que se requiera, con un claro sentido de dirección que permita la máxima autonomía y sobre el terreno, el miembro del equipo más cercano a la cuestión o a la oportunidad, tome la decisión pertinente. La gerencia debe tratar de ayudar a la gente más cercana a aprender y desarrollar y asegurarse de que la gente disfrute y se divierta con lo que hace.
 - o La alta gerencia debe asegurarse de conocer lo que está pasando en todos los procesos, que la organización sea plana y exista una cultura no jerárquica. En este sentido deben existir una gran variedad de líderes y una cultura que estimule la apertura y la comunicación honesta, acompañada por una cultura de retroalimentación. Para esto es conveniente que se utilice la tecnología como sistemas de video apoyado por computador y Web que sirvan para resolver tanto las pequeñas cuestiones triviales o los grandes problemas que necesitan atención inmediata, partiendo de la creencia firme que la interacción franca personal y frecuente en la organización, ayuda a crear confianza y evitar malentendidos.
 - o En el proceso de reclutamiento, las empresas deben asegurar que los aspirantes “no sean resistentes al cambio”. En las entrevistas, debe haber un espacio donde los candidatos hablen de su historia personal, profesional y laboral y como han manejado los diferentes cambios en sus vidas y si los han hecho por sí mismos o más bien han sido víctimas de los cambios impuestos por otros. Se debe buscar que las personas disfruten trabajar en un entorno dinámico, ágil y continuamente en evolución. El cambio debe ser visto como una fuerza y fomentarse en toda la organización y de esta manera, atraer a las personas que prosperen en este tipo de medio ambiente y no atraer a sus opuestos. Se puede decir que el cambio se convierte en estas empresas en un auto cumplimiento como parte de su cultura organizacional.
- Manejo de alto nivel de honestidad y transparencia de parte de alta gerencia es el eje central de la credibilidad. Los gerentes deben reunirse con frecuencia y comunicar con claridad la lógica del negocio por ejemplo en el caso de despidos. El Director General debe responder a las preguntas de los empleados con honestidad y enfrentar con fundamento, permanentemente los rumores que circulan entre las personas sobre sucesos de la compañía. Las acciones gerenciales deben dirigirse a mantener la moral alta y la actitud ganadora de los trabajadores. Se pueden utilizar teleconferencias de uso global y local, video conferencias, boletines internos, así como foros de mensajes, un sitio web, correo electrónico, intranet y reuniones con la comunidad de los sitios de ubicación de las empresas para mantener informadas a los trabajadores como a las personas del entorno. Los empleados pueden también participar en los almuerzos con sus jefes de departamento o con el Gerente General. Varias veces al año (dos o tres), las compañías podrían programar días especiales de manera semanal para realizar reuniones para directivos con trabajadores seleccionados por su desempeño ejemplar,

para examinar de nuevo el negocio de la compañía y la estrategia de producto. Se podrían también utilizar equipos inter áreas de tal manera que se involucren sus empleados y compartan experiencias diferentes. En conjunto, estos canales permiten que los líderes se comuniquen continuamente aclarando el sentido de la visión, los valores y la cultura, mientras que también proporciona la dirección y generación de entusiasmo en los trabajadores.

- Cada año, todos los empleados podrían desayunar, almorzar o cenar con el CEO, quien, si está alejado de algunas sedes, asistir vía teleconferencia y en donde se les pueden hacer preguntas y escuchar sus respuestas. Las empresas deben utilizar tecnologías para mantener informada a la gente. Esta acción puede estar apoyada por un comité operativo con varias prioridades para orientar a la empresa, que se ponen en un panel de discusión en línea para que los empleados puedan ofrecer sus ideas y explorar lo que pueden hacer para ofrecer apoyo. La compañía también podría utilizar tele-conferencia que permite a los empleados organizar reuniones con colegas de todo el mundo. También se pueden realizar encuestas y otras herramientas para el mejoramiento y facilitación de la comunicación instantánea. El intranet corporativo debería incluir reportajes, entrevistas especiales, formatos de multimedia tales como “webcasts y podcasts”. Apertura y honestidad en dos vías de comunicación, deben ser dos de las piedras angulares de la cultura de la empresa.
- Permitir a sus trabajadores tomar tiempo libre para tratar diferentes roles en la compañía. Esto no solamente ayuda a explorar nuevas posibilidades de carrera, sino también reforzar el conocimiento “del gran cuadro operacional” (direccionamiento estratégico, mapa de procesos y estructura organizacional, entre otros) de la empresa. También se podría manejar un programa de trabajo, en el cual las personas trabajen a la sombra de otras que están en diferentes departamentos, para obtener una visión de lo que hacen.
- Desarrollo y despliegue de principios y valores a todos los *stakeholders*, como parte central de la cultura de la empresa que se deben convertir en parte del patrimonio de cada una. Deben convertirse en la piedra angular de la cultura organizacional y proporcionar un vínculo con las tradiciones de la empresa y un puente hacia el futuro. Algunos ejemplos como: calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y la libertad, deben construirse y reconstruirse entre todos los trabajadores y en toda la organización. Retomando algunos ejemplos: las compañías podrían vincular las iniciativas de participación social y verde, directamente con la política de los conceptos de reciprocidad y responsabilidad; otra de las aplicaciones de estos principios es que a los trabajadores se les permita tener un compañero de trabajo para almorzar en el casino de la empresa, siempre y cuando la persona sea un colega de otro departamento, con el objetivo de animarlos a conocer a la gente de otras divisiones y aprender de otros puestos de trabajo; ofrecer a las personas un bono de hora normal que premie a las personas con hasta un 10% de su salario base por llegar al trabajo antes de la hora de inicio oficial (El reconocimiento adecuado refuerza el sentido del trabajo en equipo y el concepto de propósito compartido); reclutar como empleados a personas activas, cuyos valores, además de la inteligencia y la creatividad, tengan la habilidad de: Ser honestos y sinceros, tener pasión por las mejoras tecnológicas de los clientes

y los socios, dedicarse a mejorar el respeto por los demás, estar dispuestos a afrontar cada desafío que se les presente durante el trabajo en la Compañía y ser autocríticos y siempre tratar de mejorar.

- Tener a la mano, los flujos de las reuniones y los discursos de ejecutivos de todas las sucursales, lo que permite producir reportes para entrenamiento, lo cual asegura que cada uno en la compañía este pendiente de la velocidad de salida en los últimos productos y servicios. Esto se puede reforzar con un sitio de red social, que incluya anuncios con posibilidad de discusión para los empleados para comunicarse con los directivos y entre sí. También animar a los trabajadores para mantener los blogs, proveyendo guía claras, de qué y como ellos deben escribir publicidad sobre los productos y servicios de la empresa. Además ubicar un portal Web que proporcione a los administradores un sitio único en el que puedan encontrar respuestas más comunes a sus preguntas sobre la gestión de la empresa. También se podría desarrollar una comunidad, diseñada para ayudar a los empleados para compartir ideas afines, experiencias y suministrar apoyo entre sí.
- Manejar una filosofía de libro abierto. Documentar y publicar todas las decisiones de la junta directiva, en intranet y de libre acceso para cada cual, de tal manera que se puedan ver los estados financieros en cualquier momento. También se les podría enviar un boletín a las casas de sus trabajadores, de tal manera que las familias conozcan las actividades de la compañía.
- Desarrollo de un programa apoyado con una innovadora base de datos y foro, en donde se invite a los trabajadores a sugerir ideas y recomendaciones en todos los aspectos de los negocios de la empresa.
- Introducir sitio interactivo de Web o video en línea para: proveer a los nuevos empleados la visión de la cultura de la compañía, así como consejos útiles para adaptarse a ella, para que se contacten con sus compañeros de trabajo antes del primer día en el trabajo y para familiarizarse con las políticas, como por ejemplo el código de vestimenta, entre otros y difundir las noticias relacionadas con los adelantos en el alcance de metas organizacionales y suceso interesante sobre el desarrollo del negocio, incluyendo las últimas noticias, reuniones, eventos, lanzamientos de productos, entre otras.
- Una vez el trabajador nuevo se contrata, la compañía podría realizar una actividad (fiesta, reunión, desayuno, cena, entre otros) de bienvenida, a la cual se invite tanto a los familiares como a sus amigos.
- Desarrollar una filosofía de pirámide invertida, en la cual los gerentes trabajen codo a codo para apoyar al personal de la base. Cada uno de los departamentos de la empresa tienen la responsabilidad y control sobre sus propios procesos de trabajo, con la alta gerencia dando el apoyo necesario. Esta filosofía transmite una sensación de que las personas son de confianza para hacer su trabajo sin la supervisión excesiva.

- Programas de ahorro, como: cuentas de gastos flexibles, que permiten ahorrar dinero en impuestos para pagar gastos calificados, con previa inscripción cada año para tomar ventaja en este programa. Pueden decidir cuánto desean aportar en cada una de sus cuentas, basándose en la estimación de los gastos calificados para el próximo año; compra de acciones para empleados, el cual permite que todos los empleados regulares que trabajan más de 20 horas por semana puedan comprar acciones a través de deducciones de nómina. Los empleados elegibles pueden inscribirse dos veces al año, en una oferta de 24 meses. Los períodos de compra podrían ser cada 6 meses y el precio de compra puede ser igual al 85% del más bajo: el precio de cierre de la acción en la fecha de inscripción en el Periodo de Oferta, o el precio de cierre de las acciones en la fecha de compra.

- Para fortalecer la relación con la comunidad se sugieren los siguientes programas:
 - Alimentos para los necesitados.
 - Fortalecimiento de algunas actividades en algunos barrios necesitados.
 - Ayuda a jóvenes para mejorar sus competencias.
 - Actividades de alimentación saludable.
 - Conciertos con cantantes y bandas musicales.
 - Centro Culinario y de Vino: En la figura de una organización independiente sin ánimo de lucro, la cual tenga salas de catas, teatro para demostraciones, boutique de regalos, salas de exposiciones, jardín al aire libre y servicio de conserje, donde los visitantes puedan obtener información e instrucciones.
 - Supermercado para niños.
 - Entregar donaciones a las comunidades locales, escuelas y organizaciones vecinales, para apoyar a los niños y las familias. Adicional al cheque de donación, ofrecer el servicio de contabilidad mensual.
 - Tarjetas para los clientes individuales: es una tarjeta de vales que se puede cargar con montos específicos, con las cuales los clientes tienen la opción de donar un x% de sus compras a las organizaciones que elijan.
 - Tours por las tiendas, oficinas o a las plantas de producción, como visitas educativas y recreativas guiadas por los departamentos, para que conozcan como se trabaja en la empresa.

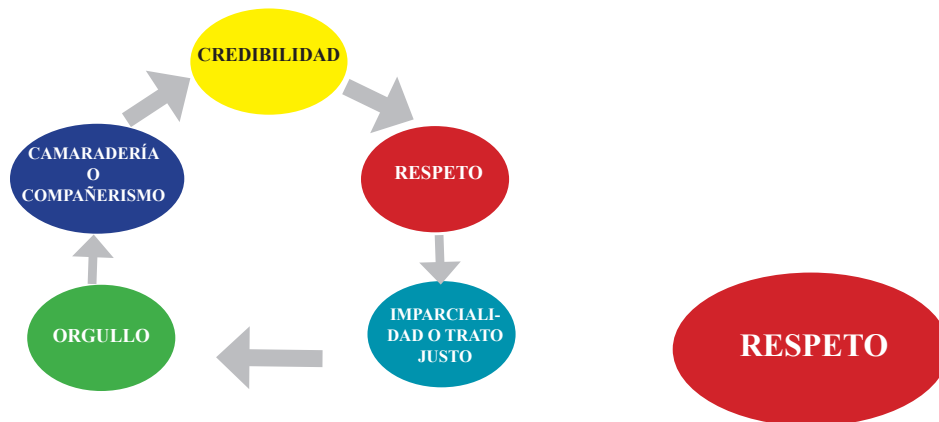
- Como apoyo a la sostenibilidad del medio ambiente, se podrían realizar las siguientes actividades:
 - o Instrucción programada con trabajadores y sus familias, contratistas y proveedores para el manejo adecuado de empaques usados (cremas dentales, medicamentos vencidos, baterías de celular y otras, aceite de cocina usado, cuchillas de afeitar, entre otros).
 - o Instrucción programada con los stakeholders para el manejo adecuado de la basura.
 - o Si la empresa fabrica productos cuyos empaques no sean eco degradables o biodegradables, deben buscar la forma de recuperarlos para reutilizarlos de alguna manera.

- Estar regidos por las políticas y normas de su Gobierno Corporativo, con el objeto de cumplir los requisitos conforme a la ley para que la empresa tenga un correcto funcionamiento. Esto incluye poner en práctica las políticas establecidas por la contabilidad financiera, que debe estar de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y sus informes realizarlos de manera transparente e íntegra.
- Manejo y despliegue de la ética, por medio de las siguientes prácticas: 1) Contar con una oficina de ética, con una línea telefónica disponible para todos los empleados y contar con un comité de Auditoría con procedimientos establecidos para la presentación de denuncias anónimas de los empleados en materia de contabilidad, controles internos, o auditoría, 2) Los negocios y procedimientos deben realizarse con honestidad, buen juicio e integridad. Esto significa ser equitativos con los clientes, proveedores, colaboradores y empleados, y evitar tomar ventaja desleal a través de la manipulación, el abuso de información privilegiada o la tergiversación de hechos materiales, 3) Manejo del concepto de conflicto de intereses, que es no hacer una operación por parte de una persona que tenga un interés personal o familiar y/ o que este sea contrario a los intereses de la Compañía, 4) La información y activos de la empresa no se deben usar para beneficio propio o de terceros. El contenido de los mensajes hablados o escritos, el uso de computadores, etc., no deben portar información confidencial de la Firma hacia afuera de ella o en su interior, sin que haya un interés laboral u operativo.
- Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial o corporativa, deben estar enfocadas a crear beneficios tangibles e intangibles a largo plazo para los empleados, clientes, accionistas, socios y personas de las comunidades relacionadas con la empresa. Las políticas, deben estar enmarcadas en un Código de Ética, que promulgue la imparcialidad y la transparencia en los nombramientos y compensaciones de sus ejecutivos, que se podría operacionalizar por medio de comisiones. Este documento garantiza que todos los empleados tengan conciencia, "sistema de líneas limpias" de control interno y auditoría y el cumplimiento de la promoción de las políticas. Con el sistema de ética y Gobierno Corporativo, se ejerce un control sobre todas las empresas, agencias, sucursales u oficinas del Grupo para revisarlas y modificarlas, adaptándolas a los cambios del entorno. Este Código de Conducta que establece las normas éticas que son esenciales para la traducción de la filosofía corporativa debe convertirse en acciones para: 1) Responder al cambio climático y calentamiento global, que se puede realizar por medio de un examen de productos y servicios en concordancia con la protección del medio ambiente y la realización de actividades neutrales de carbono. En la fabricación de sus productos, hacer lo posible por no sobrecargar el medio ambiente. La implementación de la ISO 14001, es una buena ayuda. 2) La colaboración en el trabajo con las comunidades locales y las organizaciones no gubernamentales, generando confianza mediante sus relaciones con la comunidad, 3) que el Gobierno Corporativo sea una respuesta adecuada al entorno empresarial cambiante a fin de incrementar el valor de las empresas, mediante el fortalecimiento de la Dirección del Grupo y es la base de referencia constante para cumplir con la gestión empresarial de los accionistas, 4) Adherirse a proyectos de Conservación de Agua o del aire, 5) Dar vida al espíritu de los derechos humanos y las normas laborales de conformidad con los tratados nacionales e internacionales, para proteger el medio ambiente y la prohibición de bajas salariales en el ambiente de pobreza, que también causan contaminación ambiental.

- Los directivos y en especial los de RRHH , deben procurar crear un ambiente laboral animado y capaz de ampliar las capacidades de sus colaboradores, para lo cual se podrían trabajar con las siguientes políticas:
- Reto de la innovación para proporcionar al personal oportunidades positivas para el crecimiento y demostrar su capacidad para cumplir con diversos negocios.
- Demostrar la capacidad de hacer de la empresa un éxito, la mejor recompensa: para que todos demuestren su capacidad de llevar a cabo negocios alcanzando sus metas. Se dará un premio por dicho cumplimiento.
- Promoción del crecimiento de los empleados y mejora de la competitividad de todo el grupo.
- Esfuerzo por mantener el empleo: movilidad del recurso humano para el empleo que mejor lleve a cabo de acuerdo con sus capacidades y así garantizar su conservación.
- Igualdad en el trato a todos los colaboradores, sin importar el credo, nacionalidad, estatus social y condición de sindicalizados.
- Con el fin de responder con la flexibilidad a los cambios en el entorno social, de perseguir la felicidad de los empleados y el logro del crecimiento empresarial, la empresa debe garantizar la igualdad de oportunidades y diversidad en el empleo.
- Promoción de carrera de mujeres, a las cuales se le daría capacitación externa en formación empresarial, sistemas de apoyo a la maternidad y en cuidado de los niños.
- Contar con % representativo de empleos de personas con discapacidad, a los cuales se les asigne un trabajo basado en su aptitud individual, apoyados por un mentor para la readaptación profesional, quien promueva la instalación de rampas y pasamanos y en general facilidades para su trabajo.
- Promoción de la reinserción laboral de los jubilados, con el fin de aprovechar sus conocimientos y experiencia. A ellos se les rediseña el plan de vida profesional a través de seminarios que se celebran en un número determinado de veces al año.
- El sistema de evaluación de personal, debe caracterizarse porque se desarrolle mediante un diálogo independiente con cada persona por lo menos en 3 fases: 1) Evaluación primaria, que se podría hacer cada 6 meses sobre el contenido del trabajo y el rendimiento, así como la evaluación sobre los procesos de los negocios, 2) Evaluación secundaria, con el director de cada lugar de trabajo, para evitar la puntuación para la evaluación final y 3) Evaluación de votos, en la cual se describen con más detalle los resultados de la evaluación de desempeño y las sugerencias de los demás empleados y supervisores.

- Realización de una Encuesta anual de Clima Organizacional, de tal manera que se haga seguimiento al ambiente laboral como una forma de supervisión para “orientar y facilitar el desempeño y estimular el logro de objetivos definidos para cada puesto de trabajo, enmarcándose en un contexto global que debe ir alineado con los objetivos estratégicos de la organización.
- La comunicación debe ser considerada la manera de integrar a sus empleados en el ámbito nacional y en el exterior. A nivel de Grupo, se podría contar con una Dirección de Comunicaciones Corporativas, que les permita estar al día a todos los colaboradores con las noticias del sector, informes de gestión, nuevos beneficios para su grupo familiar. Los medios que se podrían utilizar son: 1) Portal Corporativo con sitios de información pública de interés para toda la organización y espacios de trabajo privados...que contribuyan con la gestión del conocimiento, 2) Intranet, para informar últimas noticias, campañas, etc., 3) Sitio de Jefes, cuyo contenido sea temas de liderazgo y material para trabajar con sus equipos de trabajo en los en grupos primarios u otro tipo de equipo, 4) Sitio de Reconocimiento, en el cual se haga mención de todos los reconocimientos con la información relativa al Grupo empresarial o a la empresa, para fortalecer la identidad corporativa y generar sentido de pertenencia, 5) Sitio para la gestión del Cambio que reúna procesos de transformación y cambio, 6) Punto Único de Información, para las áreas comerciales, sobre temas del negocio, recomendaciones, campañas, etc., 7) Al Día, boletín con noticias nacionales del sector donde se encuentre la empresa, 8) Noticias en Cartelera, que se haga por medio electrónico, diariamente e incluya las noticias de última hora que han sido publicadas por otros medios, 9) Correo Comunicaciones Corporativas, que permita enviar información clave para garantizar la continuidad del negocio y manejar mensajes segmentados a cada público, 10) Cartelera física y virtual, con información de interés, 11) Revista para la Familia, que llegue físicamente a la casa de los empleados y sirva para generar en ellas cultura organizacional, informándoles noticias de interés y mostrando contenidos que ayuden a mejorar la calidad de vida de toda la comunidad.

2. Respeto:



2.1 Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de respeto

- Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales.
- Apoyo al desarrollo profesional y demostración de aprecio, colaboración con los trabajadores en las decisiones relevantes y cuidado de los trabajadores como seres individuales en sus vidas personales.
- Hacer fácil para que sus empleados equilibren el trabajo y su vida personal, con la obtención de beneficios tanto personales como empresariales. Esto no solo es atractivo para atraer y retener personas calificadas, sino también para mejorar la productividad y permitir que los empleados vayan a trabajar con un sentimiento saludable, relajado y con energía.
- Aunque hoy en día ninguna empresa puede realmente proveer seguridad en el trabajo, las mejores empresas para trabajar, basadas en la dimensión de respeto, están garantizando para el largo plazo el desarrollo de competencias, un lugar de trabajo atractivo y en evolución y una posición en el mercado como socios creíbles capaces con todas las partes interesadas.
- Las empresas que permiten a las personas la flexibilidad necesaria para atender a sus familias, demuestran un alto sentido de preocupación que puede llegar muy lejos para fomentar la lealtad a largo plazo.
- El ambiente de trabajo se enmarca en el respeto y aceptación de las habilidades personales y profesionales de sus empleados, las cuales son desarrolladas, mediante la promoción de la innovación.
- Profunda y sincera preocupación por la calidad de vida laboral y familiar de cada uno de los trabajadores, máxima convicción y coherencia y protagonismo de cada uno de quienes componen la empresa.

2.2 Se requieren desarrollar las siguientes prácticas

- Trabajo continuo, que parte de la base que las empresas deben alcanzar objetivos claros. Para facilitar su alcance, se requiere tener un gran equipo de trabajo en el grupo de la alta gerencia. El rol del gerente general en este caso, es suministrar la dirección en el día a día mediante el establecimiento de metas para la organización como un todo, así como para cada individuo. También debe asegurarse que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol. La comunicación a través del grupo de alta gerencia debe centrarse en crear un ambiente de juego en equipo. Esto requiere de un diálogo constante de parte del gerente general con su equipo directo de trabajo. Las personas no aprenden de la comunicación unidireccional, sino mediante el diálogo, con lo cual se construye un mayor sentido de pertenencia hacia la visión y las políticas de la empresa.

- La existencia de una estructura organizacional plana, con distancias mínimas de poder. Cada persona debe saber que podrían dirigirse directamente hacia los líderes con disposición de puertas y mentes abiertas.
- La utilización asertiva del grupo gerencial con la insistencia del gerente general en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores.
- Mantener una cultura de medición, donde todo sea medible, analizado y llevado a la luz con honestidad.
- Ya sea para permitir que la gente tenga la libertad de dar forma a sus propios horarios, pasar tiempo con sus familias o mejorar su salud, los mejores lugares de trabajo ofrecen una amplia gama de programas diseñados para apoyar el bienestar de las personas en lo físico y mental. Esto incluye otorgar permiso a los trabajadores para hacer cosas extravagantes dirigido al mejoramiento de la creatividad para la innovación de procesos y productos. En el momento en que el personal operativo vaya a un seminario fuera de la compañía en horas laborales, los directivos los podrían reemplazar, de tal manera que no se interrumpa el trabajo de la línea de servicio o de producción. Es ofrecer la oportunidad de hablar francamente con los que serán sus compañeros en el trabajo, para obtener ideas de fuera de la cadena de mando. La compañía también puede introducir un proceso mediante el cual todas las candidatas tengan la seguridad de una reunión al menos con otra mujer durante el proceso de contratación.
- Partiendo del hecho que los empleados en equilibrio tienen más energía y confianza en sí mismos y son más eficaces, se podrían desarrollar programas integrales de balance de vida, en los cuales se busque equilibrar la vida personal de los trabajadores con las labores ordinarias de la empresa. Por ejemplo: ayudar a las personas a reducir su estrés, puede ser proveyendo tutores a los empleados, que les ayude a realizar un seguimiento del nivel de estrés dentro de la organización por medio de encuestas o reuniones periódicas; los trabajadores pueden tomar descanso durante el trabajo para hacer meditación; apoyarlos con cafeterías que sirvan comidas orgánicas y bebidas dietéticas y naturalmente balanceadas y sanas. Esto incluye la eliminación de máquinas de soda; ofrecimiento de cursos de cesación de fumar para ayudar a los empleados con hábitos no saludables; dos veces por semana, las personas pueden llevar a casa una comida saludable y orgánica de la cafetería, como alternativa de reemplazo a la comida rápida como las pizzas o hamburguesas de restaurantes; que los trabajadores puedan establecer horarios flexibles y trabajar en su casa; cuando los hijos o nietos de los empleados estén de vacaciones del colegio o la Universidad, realizar programas especiales para vacaciones y vincular los bonos de los gerentes a los resultados de satisfacción de los empleados, a los indicadores de la empresa, a los informes sobre la satisfacción del empleado junto con la satisfacción del cliente y los resultados financieros.
- Desarrollo de programas para el mejoramiento de la salud:
 - Promoción del bienestar en el lugar de trabajo, patrocinios a equipos de deporte de los trabajadores o sustitución de la comida basura en la cafetería de la empresa

con más opciones saludables. Creación de grupo de apoyo contra la adicción, conformado por empleados capacitados para apoyar a compañeros trabajadores para mejorar sus hábitos. Ofrecer programas para dejar de fumar, en colaboración con instituciones especializadas en el tema.

- Permitir tomar en el sitio de trabajo clases de Yoga y Pilates y cursos para llevar dietas especiales y cursos de acondicionamiento físico. Esto podría incluir cursos de Tai - chi, cocina sana en el sitio de trabajo y bicicleta entre otros.
- Entregar a todos los nuevos empleados un “Pasaporte de Salud”, que les permite controlar con la enfermera de la compañía, su nivel de colesterol, presión arterial, índice de masa corporal y de azúcar en la sangre.
- Ofrecer sesiones a los empleados en temas tales como: prevención de enfermedades como el cáncer testicular y Mario, bebidas seguras y comidas sanas para la salud.
- Mantener expertos en áreas de la salud y bienestar físico, de tal manera que los trabajadores tengan acceso directo a fisioterapeutas, quiropraxia, yoga, acondicionamiento físico y terapias de masaje, así como clases y talleres de buena salud, programas de vacunación, lecturas sobre nutrición, programas de acondicionamiento físico, clases de meditación incluyendo un salón para hacerla en las oficinas. Ofrecer a sus trabajadores un programa de eficiencia personal, el cual les provee herramientas para organizar su trabajo y sus vidas privadas en una mejor vía. Todos estos eventos deben estar dirigidos para evitar el estrés y ayudar a conseguir un mejor equilibrio de vida.
- Soporte a las familias de los trabajadores.
 - o Creación de sistemas especiales que les permita a las madres primerizas que toman su licencia de maternidad, aprender de las compañeras de trabajo que han experimentado las tres fases de la licencia de maternidad: la preparación para salir y tratar el embarazo, el periodo de la licencia de maternidad licencia y la preparación para volver al trabajo. Esto puede estar acompañado de permisos especiales a los empleados para prolongar su licencia de maternidad, por un tiempo extra después del final de la licencia legal, con la garantía de que su trabajo permanecerá, cuando vuelvan. Mientras están en licencia, las madres son libres de participar en el programa de desarrollo profesional y personal de la empresa. También se puede apoyar a las familias con un pago de bonos periódicos a las personas con niños menores de 18 años.
 - o Ofrecer y Permitir a los trabajadores y sus familiares tomar tres comidas gratis por día en la cafetería de la compañía.
 - o Realizar alianzas con cadenas de supermercados para ofrecer descuentos a los trabajadores y sus familias.
 - o Apoyar a los hijos de los trabajadores proporcionándoles: tutoría para las tareas, niñeras, guarderías, comprobaciones psicológicas y asesoramiento especial.

- o Lanzar iniciativas para identificar los temas relevantes en las carreras profesionales de las mujeres para retenerlas en la empresa con nuevas opciones semanales de trabajo, trabajo en casa, aumento de la licencia de paternidad y un retorno gradual a trabajar para que las madres puedan pasar del 50% al 100% del programa de trabajo en el curso en el periodo en tiempo fijado para desarrollarlo.
- o Incrementar el tiempo libre para los empleados que se casan.
- o Permitir a las nuevas madres seleccionar las horas de trabajo y mantener alianzas con una guardería local. Pueden apoyarse con un servicio de niñera interna para cuidado de los niños de los empleados.
- Apoyo en momentos de necesidad.
 - o Soporte en caso de accidentes, enfermedades y crisis personales. Formal o informalmente, estas prácticas pueden tener un tremendo impacto en los trabajadores, en la dimensión de respeto y confianza.
 - o Organizar un grupo de empleados que sean particularmente de la confianza de todos, que estén disponibles para cualquiera que necesite consejo o ayuda. Este grupo también se convierte en el puente con expertos externos que pueden ofrecer más apoyo. La empresa podría pagar el costo total de estos servicios que busca ayudarle a sus trabajadores a resolver problemas profesionales y de salud. El servicio también podría estar disponible para los miembros de sus familias y ampliarse para permitir a las personas solicitar un préstamo hasta un tope de plata, en caso de dificultades financieras para pagarlos en cuotas mensuales descontado por nomina.
 - o Asignar tiempo libre a los trabajadores para atender a los familiares enfermos con un fondo alternativo de solidaridad, puede ser fundado por ellos con apoyo financiero de la empresa. Se podría proveer a los trabajadores en caso de necesidades un avance sobre su salario para este fin. Además, pueden ausentarse hasta por seis meses para cuidar a familiares o niños enfermos, al lado de consultores disponibles para ayudarlos en tiempos difíciles.
- Apoyo a la flexibilidad.
 - Una clave para promocionar el balance entre el trabajo y la vida personal, es darle a las personas flexibilidad en los horarios de trabajo, beneficios y que el trabajo sea parte de sus vidas.
 - Animar a sus trabajadores a que trabajen en sus casas y utilicen la tecnología de video conferencia. Las telecomunicaciones no solo incrementan la flexibilidad en el trabajo, sino que también ayudan a la misión de la empresa con respecto al mejoramiento del medio ambiente.
 - Suministrar carros eléctricos para que los trabajadores los utilicen para atender las reuniones fuera del sitio de trabajo.
 - Tener listo reemplazos en caso de ausencia de los trabajadores. Esto les hace la vida más fácil y le da a los clientes la oportunidad de tener más de una persona con quien contar.
 - Poner en funcionamiento sistemas que pongan en valor absoluto los beneficios no monetarios, permitiendo a los trabajadores personalizar su paquete de beneficios acorde a sus necesidades específicas.

- Una vez que un trabajador tenga más de un determinado número de horas extras, invitarlo a reducirlas o a tomar un compensatorio. La idea con esta medida, es asegurar que la gente no se sature de trabajo. Utilizar algunos sistemas que permita a los trabajadores tomar tiempo libre en los periodos de intenso trabajo.
- Poner en marcha una fuerza de trabajo flexible para asegurarle a la gente tomar el tiempo que necesiten. Permitirle a la gente, que se tome un año sabático por razones personales o desarrollar programas tipo ¿Se atreve a soñar?, que está estructurado alrededor del concepto de un comportamiento alentador y gratificante. Por ejemplo, como parte de este programa, cada día, entregarle a cada empleado una nube de sueños, que es una pedazo de papel en donde puedan escribir su propio sueño. Este papel es enviado al bote de los sueños, que aparece en la oficina, para que todos lo vean. Después de cuatro semanas, cada cual vota por el sueño que se quiere que se haga realidad. El sueño de la persona que recibe más votos, es financiado y apoyado en su totalidad por la compañía.
- Desarrollar una serie de programas para promover la diversidad en su fuerza de trabajo.
 - 1) Para las trabajadoras mujeres, la compañía les podría ayudar con beneficios de cuidado para los niños, horas de trabajo flexibles y contratos de medio tiempo,
 - 2) Programación flexible y sitios de trabajo adecuados son también suministrados a los empleados adultos y a las personas discapacitadas,
 - 3) La empresa debería respetar a los trabajadores sus diferentes hábitos religiosos y prestar su apoyo para las diferentes tipos de celebraciones como: el Ramadan, cuaresma u otras fiestas religiosas,
 - 4) También crear equipos de personas con similares antecedentes étnicos y contratar traductores para que los empleados extranjeros puedan comunicar información importante,
 - 5) La compañía también podría participar en numerosas iniciativas de Responsabilidad Social Empresarial como: erradicación del analfabetismo, ayuda a los discapacitados, el acondicionamiento de los trabajadores extranjeros, la igualdad laboral y otras necesidades de su fuerza de trabajo,
 - 6) Realizar celebraciones donde los trabajadores de diferentes países presenten sus antecedentes culturales a los colegas, adicionalmente la música y bailes autóctonos de sus países natales, entre otros.
- En el caso que se quiera hacer un cambio en cualquiera de las políticas, los administradores podrían utilizar cuestionarios y talleres para solicitar la opinión de los empleados. Esto apoyado con gráficos en las paredes que detallen lo que se está buscando y solicitar comentarios pidiendo a los empleados poner post-it para expresar sus opiniones. Estos encuentros de entrada se basan en que los empleados se retiran de las reuniones para fabricar sus preguntas y enviarlas después dentro de un ambiente de fomento de honestidad y transparencia.
- Invitar a la gente a comer para darles las gracias por su trabajo, esto acompañado con algún obsequio de interés del trabajador. Estas actividades están abiertas a todos los empleados, administradores y gente de todos los niveles, incentivando con esto un alto sentido de respeto.
- Facilitar medidas prácticas que puedan adoptar los y las empleados (as) con discapacidad.

- A todos los que son entrevistados por parte de la empresa se les da una bolsa tejida reutilizable de obsequios con los productos (en caso que aplique), como agradecimiento de su participación. Asegurarse que a todos los candidatos se les responda en menos de 48 horas; que no se queden esperando en recepción al llegar y que obtengan la información de la empresa en menos de 24 horas - incluido el contrato, si son enganchados (as). Hacer hincapié que se contrata a personas con humanismo, así como abiertas al cambio y entusiastas. Buscar candidatos que demuestren “El respeto por los demás, la participación en la responsabilidad social y la comprensión de que una empresa no es sólo una entidad comercial, sino también con una responsabilidad con la comunidad en la que opera”.
- Definir políticas que sean relativas a la dignidad en el trabajo, que dicten que la compañía se ocupará directamente de las denuncias de acoso laboral y sexual, la intimidación, el racismo y el comportamiento irrespetuoso.
- En términos del manejo de la diversidad y la equidad, la empresa podría conformar una red de mujeres para “reforzar y empoderar sus capacidades y contactos para facilitar el alcance de la misión de la empresa”. Por medio de este programa, las mujeres se proveen entre sí, oportunidades de soporte y trabajo en red, seminarios y una plataforma de discusión en los temas del trabajo-vida.
- Patrocinar periódicamente un viaje para todos los empleados en todo el mundo y una variedad de clubes y de redes para los trabajadores, incluyendo los y las de diferentes tendencias sexuales.
- Crear una red de trabajo de mujeres para que organicen talleres y sesiones de entrenamiento e inviten a mujeres prominentes para que dicten seminarios.
- Todos los nuevos empleados son invitados a un seminario de evaluación trimestral, donde se les pide que lleven sugerencias de cambios en la empresa. Las más impactantes se premian.
- Desarrollar un programa de formación que se pueda ofrecer dos veces al año, con duración de una semana completa de talleres en los que los empleados desarrollen y ofrezcan formación para sus colegas. Todos los talleres podrían estar propuestos por los mismos empleados, lo que asegura que una amplia gama de temas sean cubiertos.
- Contar, con una sala para oración en el sitio de trabajo, que pueda ser utilizada por los empleados de cualquier fe religiosa, en cualquier momento del día.
- Para garantizar la equidad para las mujeres, crear un Consejo Consultivo de Género, un grupo internacional de mujeres líderes de las empresas que ofrecen asesoramiento sobre políticas relacionadas con la mejora de la equidad de género. Armar la red de mujeres, que se reúna dos veces al año, como mínimo, para compartir pensamientos e ideas para apoyar a las mujeres.

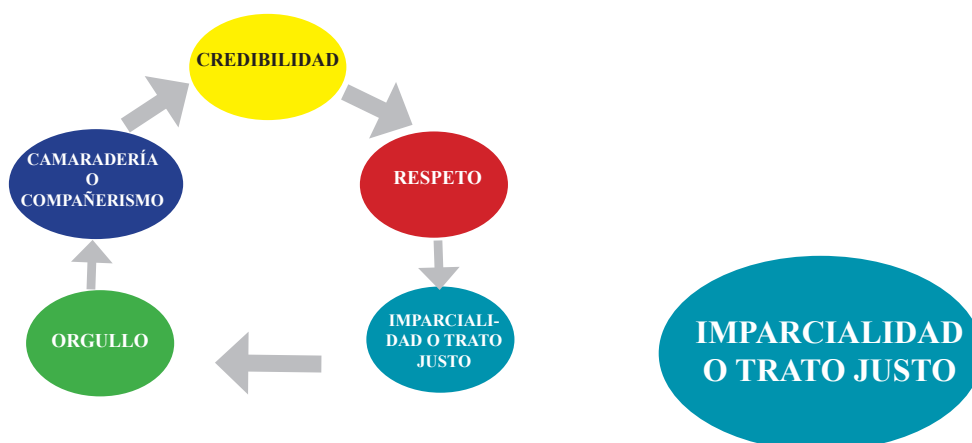
- Para ayudar a mejorar las competencias en otros idiomas, patrocinar la totalidad del costo de las clases en la casa de cada trabajador del idioma que se requiera, impartidas por profesores de un centro de idiomas especializado.
- Celebrar periódicamente “Las noches de las diversidades” para festejarles a los trabajadores el día de su tierra nativa.
- Realizar un seguimiento de la motivación de los empleados con más de 45 años para conocer de cerca sus necesidades.
- Programas para las familias de bienestar visual y dental: Cubrimiento hasta x\$ anuales para que asistan al odontólogo de su preferencia y examen de vista y anteojos cubiertos totalmente, una vez al año. Adicionalmente, se les podría brindar asistencia en programas de manejo de enfermedades y recursos para ayudar a vivir una vida más saludable y descuentos en otros programas de este tipo, dependiendo del plan al que se hayan acogido.
- Ofrecer ayudas tales como terapias para determinadas discapacidades de algún miembro de la familia del trabajador y lo que no incluya el seguro como subsidio de adopción y cubrimientos de tratamientos para la infertilidad, entre otros.
- Programa de seguros y protección de ingresos en caso de incapacidades a corto y largo plazo.
- Clubes de cultura: son grupos de colaboradores que ayudan a impulsar nuevos proyectos, se comunican con los ejecutivos de la empresa y llegan a formas creativas de responder a las necesidades de los demás. Giran alrededor de temas como: mejoramiento, calidad de vida, hacer el bien, educación, internacionalización, fortalecimiento de las comunidades de aprendizaje en la empresa, entre otros.
- Otras prácticas importantes:
 - o Salud: contar con servicios de ergonomía, vacunas, seguros para mascotas, etc.
 - o Contar con dispensadores de bebidas como té y café gratis en los edificios.
 - o Dentro de los edificios mantener cafeterías con múltiples opciones de alimentos, cuyo precio es subsidiado por la empresa.
 - o Contar con servicio de consejería para apoyarlos en las diferentes tareas.
 - o Bebidas y alimentos que están disponibles en las cafeterías, para llevarlas para los empleados y sus familias.
 - o Transferencia interna de procesos: es la oportunidad de desarrollo y crecimiento que se da dentro de la compañía a los empleados que llevan un tiempo determinado ocupando un cargo y que lo hacen con grado de excelencia.
 - o Servicios en el lugar: Los empleados pueden por ejemplo, cortarse el pelo o embolarse mientras trabajan, servicio de lavado de sus autos y hasta una furgoneta dental que presta servicios.
 - o Contar con servicio de transporte cómodo y a un menor costo, con servicio de Wi-fi, la ruta se hace por sitios de fácil conexión, rapidez, etc.

- o Hacer premios de reconocimiento por la labor de los empleados:
 - Aniversarios de 3, 5, 10, 15, 20, 25 y 30 años.
 - Bonos corporativos: Por logros en momentos estratégicos de la empresa y por desempeño individual.
 - Referencias: premios de hasta xx\$ para quien entregue referencias para nuevos clientes.
- Enfocarse en dar apoyo a las metas y perspectivas de los colaboradores de diversos orígenes y preocuparse porque disfruten la vida tanto dentro como fuera de la organización y gocen del equilibrio entre estos dos. Este escenario se refuerza con las siguientes actividades:
 - Dejar un espacio libre para la inversión en el futuro económico.
 - Tiempo libre para que lleven a cabo sus actividades que despierten intereses diferentes a los laborales.
 - Servicios de salud, para lo cual podrían contar con: 1) salas médicas con una enfermera para atender ciertas consultas, 2) masajistas, que hacen tratamientos para la fatiga y 3) asesoramiento de forma gratuita para empleados y sus familiares.
 - Otorgamiento de remuneraciones más competitivas del mercado, compuesta por salarios, bonos, acciones y premios, en función del rendimiento individual. Estos beneficios podrían incluir una revisión de compensaciones una vez al año, bonos dos veces por año, paquetes de seguros sociales, pago de desplazamientos en su totalidad, acciones de propiedad, acumulación de activos de ahorro, membresía de un club de deportes, seguros colectivos, beneficios de hospitalización, etc.
 - Dar la oportunidad de que los empleados trabajen desde sus hogares, siempre y cuando hagan buen uso de sus productos y tecnologías. Así tienen vidas más productivas.
 - En cuanto al desarrollo profesional de su equipo, contar con aulas on-line y presenciales en todo el mundo. Teniendo en cuenta que la formación da la posibilidad de que los empleados alcancen sus objetivos. A los primeros, se puede acceder en línea en cualquier momento y para los segundos, la oportunidad se da, de común acuerdo con el jefe cada año. Además también dar la oportunidad para que se conviertan en mentores. Las opciones en este aspecto son muy amplias, desde cursos para especialistas, hasta cursos para tener conocimientos amplios en diferentes áreas, tales como: desarrollo de aptitudes de software, idiomas, Formación en productos, programas de desarrollo de liderazgo. De acuerdo con el trayecto profesional de cada uno y la habilidad de gestión que ha demostrado, pueden llegar a ser especialistas, aún sin tener algún colaborador.
 - Para las promociones internas, expresar de manera clara y coherente, las condiciones que se requieren en su totalidad para cada rol o puesto de trabajo, con la finalidad de que cada quien desarrolle las habilidades que se requieren, si desea ser transferido.
 - Trabajar un modelo de carrera profesional, que podría consistir en un registro de un conjunto de herramientas y actuaciones coherentes de gestión profesional, dirigidas por un instructor, en las que se pueda intensificar para la detección de oportunidades y el uso más eficiente de los recursos proporcionados por cada empresa.
 - Mentores de red, que compartan conocimientos y experiencias y den soporte a las metas profesionales, tanto personales, como de la organización en general.

Se realizan por medio de tutorías por parte del personal de niveles jerárquicos superiores, para que transmitan su conocimiento y su pericia en la gestión, de esta forma, se puede fomentar el crecimiento a través de la conexión con los demás, lo que a la vez fomenta las relaciones entre trabajadores y sus jefes y de los trabajadores entre sí.

- Clubes: Se desarrollan para dar vía a los intereses personales y a los fondos de empleados. Allí se comparten temas tales como animales, cocina vegetariana, la naturaleza y temas culturales, entre otros. La finalidad es que los colaboradores enriquezcan su vida con los temas que los apasionan o les interesan.
- Bebidas gratis a través de máquinas expendedoras por toda la empresa.
- Compra de productos con descuentos: Para empleados y miembros de sus familias.
- Sistema de Becas para Desarrollo Profesional: Basado en el esquema de que “La clave para el crecimiento de cualquier empresa es la gente que trabaja allí”. Su éxito, se sustenta en la contratación de personas con excelente potencial, la formación y desarrollo de personal – nuevos graduados- con calificaciones superiores y que cuenten con competencias como la creatividad y la flexibilidad.
- Programas de vacaciones especiales y vacaciones anuales pagadas por la empresa.

3. Imparcialidad o trato justo



3.1 Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de imparcialidad o trato justo

- Equidad o tratamiento balanceado en todo lo referente a reconocimientos, ausencia de favoritismos en el momento de traslados y promociones y ausencia de discriminación en el momento de peticiones. (Estas tres primeras dimensiones determinan y miden el concepto de confianza).
- Compromiso de la alta gerencia con la equidad y justicia, que se expresa en la realidad organizacional de las mejores empresas en prácticas excepcionales o políticas relacionadas con la compensación a los trabajadores, que permitirá ser más efectivos, eficientes y más competitivos, lo que repercute en el mejoramiento de productos y servicios y el incremento de las ventas y mayor participación en el mercado.

3.2 Se requieren desarrollar las siguientes prácticas

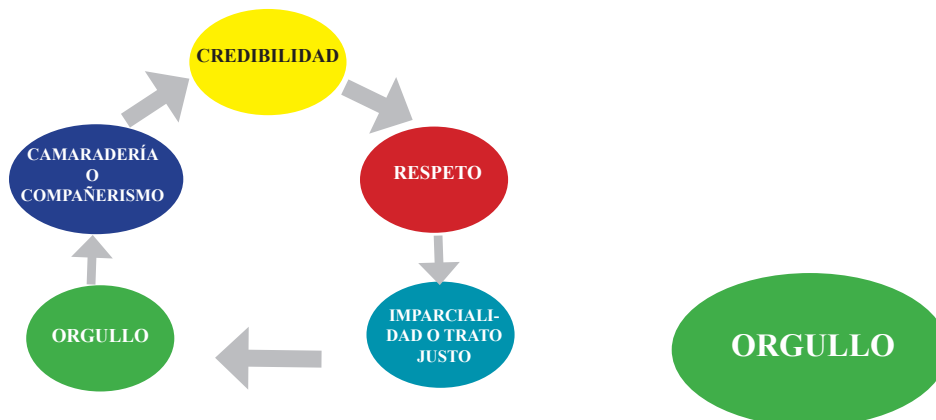
- Creación de un ambiente de continuo aprendizaje que brinde y desarrolle el liderazgo y emprendimiento en cada cual. Esto incluye desarrollar en el día a día actitudes de apertura, candor, libre expresión, igualdad y la promoción de una vida saludable para todos y todas. En este ambiente laboral es clave la actitud del Gerente general, que debe dirigirse a inspirar y motivar a su gente para darle a cada cual oportunidades, a creer en sus ilimitadas capacidades y desarrollar en ellos una mentalidad de ganadores. Cuando esto falle, el gerente debe ayudarles a persistir, levantarse y “pelear”. Ellos deben siempre ser optimistas y comprender que detrás de cada inconveniente reside una gran oportunidad. El liderazgo es apoyar a los demás y aceptarlos como colegas y compañeros valiosos.
- Un líder no debe aislarse en sí mismo o consultar con sólo una poca gente, más bien debe dar a cada persona en la organización la oportunidad de decirle personalmente cuáles son sus errores. Aunque esta práctica requiere de mucho tiempo, hay que darles a todos la oportunidad de enseñar y aprender. Por encima de todo, se les debe mantener plenamente consciente y alerta de lo que está sucediendo, compartiendo toda la información con todo el mundo. De esta manera, la gente se convierte en generadora de conocimiento y mucho más responsable. Toda información debe estar disponible para todos los trabajadores. Una de las claves es escuchar con atención, solicitándole a la gente que participe en la toma de decisiones de manera formal e informal.
- Una crisis para un líder de las GPTW, es muy beneficiosa, porque obliga a encontrar las debilidades y mejorar en los ámbitos en que se piensa que se están haciendo las cosas bien. Una crisis le ayuda a la gente a racionalizar aún más los procesos y obliga a mejorar los productos y servicios. Por encima de todo, una crisis lleva a la gente en las organizaciones a encontrar nuevas formas creativas para satisfacer los retos futuros. La historia ha demostrado que una crisis ayuda a ser mejores.
- Los tres principales objetivos de un director ejecutivo, para mantener la dimensión de imparcialidad son: Tomar todas las medidas necesarias para no verse obligado a despedir personas, a pesar que el sector económico donde este la empresa este en crisis; desarrollar y enseñarle a la gente - especialmente a los más jóvenes -, sintiendo el placer y el orgullo de su crecimiento y sus logros; influenciar a otros directores – gerentes de otras empresas pequeñas y medianas, a seguir el ejemplo de convertirse en mejores empresas (GPTW) con mejores profesionales.
- Darle la oportunidad a los trabajadores de ser compensados en diferentes formas. Por ejemplo, cada año, pagar en promedio un xx % de las ganancias a los trabajadores por medio de bonos, independientemente de su descripción de trabajo. Desarrollar programas por el cual las personas puedan ganar hasta un x% de su salario bruto y que puedan participar en el plan de compra de acciones hasta un x% del total de acciones. Entregar a los trabajadores un porcentaje adicional de su salario determinado por factores tales como flexibilidad, confiabilidad, compromiso, capacidades técnicas, conocimiento, compromiso social, entre otros.

- Permitir a los empleados pasar hasta dos días por mes en formación, no sólo para su propio trabajo, sino también para el desarrollo personal.
- Contribuir generosamente en los planes de retiro por pensión.
- Proveer un fondo para la educación continuada.
- Asignar salarios y bonificaciones, con un alto nivel de equidad. En el caso de tener trabajadores en misión a tiempo completo y aunque estos trabajadores no tengan técnicamente derecho a una bonificación, reconocer sus esfuerzos de todas formas y entregarles un bono completo.
- Facilitar un departamento o área de quejas (físico o virtual), donde los empleados puedan ir o enviar sus observaciones, si sienten que de alguna manera hay inequidad o injusticia con ellos o ellas.
- Darle a todos los trabajadores (incluyendo a los temporales) la oportunidad de comprar acciones de la empresa o de otras empresas, acto apoyado con un subsidio y facilidad de pago. Este proceso en caso que sean acciones de la propia empresa, se podría proporcionar a los empleados una cuota de capital en la empresa a través de un programa de acciones restringidas, para el que el 100% de la población de la empresa sea elegible. A todos los empleados nuevos ofrecerles las acciones, de tal manera que todo el mundo tenga la oportunidad de ganar más acciones cada año en el curso de su evaluación de desempeño. Esto debe estar soportado con un plan de compra de acciones para empleados, a través del cual las personas puedan comprar hasta un xx % del valor de su salario en acciones por un xx % por debajo del precio de mercado. Para asegurar un pago justo entre divisiones, los gerentes podrían hacer reuniones de calibración, en las cuales comparen las evaluaciones de los trabajadores con aquellos de otras áreas para asegurarse que los bonos o acciones se van a entregar de manera justa en toda la organización.
- Utilizar herramientas de evaluación para determinar salarios apropiados para todos los cargos, que permita determinar el rango de pagos, no solo por la industria en que se desempeñe la empresa, sino por un conjunto de industrias que incluya la banca, las compañías aéreas, entre otros sectores. El uso de esta amplia gama de industrias, aumenta el salario promedio para la mayoría de las posiciones de tal manera que un trabajador sea contratado por ejemplo con el 90% de la tasa de mercado y llegue a la tarifa completa después de por ejemplo, 12 meses de servicio. Este tipo de acciones le permitirán a la empresa mantener un salario justo (por encima de los del sector) para que la gente pueda estar más involucrada en todos los niveles. Para esto, podría también utilizar un proceso anual de revisión salarial para definir aumentos de sueldos y beneficios para el próximo año fiscal.
- Manejar el concepto de pago como una forma de recompensar el desempeño, de tal manera, que los administradores obtengan incentivos salariales basados en objetivos individuales y de la empresa y los empleados en todos los niveles puedan recibir bonos

a partir del establecimiento de un presupuesto especial asignado para los gerentes para recompensar y retener a personas de alto rendimiento. En este sentido, las empresas deben ser rápidas para ajustar sus políticas para asegurarse de que sean justas.

- Realizar estudios de referenciación de salarios, que exceda al promedio de la industria y que permitan que todos los trabajadores sean elegibles para recibir un incentivo basado en los resultados individuales y de equipo. También esforzarse por ir más allá de lo requerido por la ley cuando se trate de pagar las pensiones y otros beneficios. Por ejemplo, pagar más de lo que mande las leyes nacionales en el plan de pensiones y permitir a los empleados sacar los pagos por adelantado de esta cuenta.
- Ofrecer a las personas una serie de beneficios marginales, tales como seguros de vida y salud, el acceso a un centro de salud, bebidas gratis y vales de almuerzo, subsidios de guardería para cubrir hasta un xx% del costo de la educación temprana para los niños de los empleados, conexiones a Internet gratis en casa, tarjetas de combustible, entre otros.
- Crear un entorno competitivo y gratificante en el cual un xx % de los salarios de los trabajadores este determinado por algún tipo de bono. Las personas en ventas, por ejemplo, pueden ver sus resultados varias veces al día y que la compañía sea totalmente transparente sobre los resultados. Los empleados que superen sus metas puedan tomar sus bonos en forma de tiempo libre.
- Establecer metas de diversidad, que estén directamente vinculadas con la remuneración de incentivos de los ejecutivos.
- Trabajar en cómo administrar las aspiraciones de las múltiples generaciones. Mientras que a los *sénior* les interesa como está el seguro médico y la jubilación, a los jóvenes les interesan temas como su proyección en la organización, esparcimiento, acceso a una maestría, entre otras.

4. Orgullo



4.1 Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de orgullo

- En el trabajo personal y en las contribuciones individuales.
- En el trabajo producido por el propio equipo o por el trabajo de grupo, en los productos de la organización y en frente de la comunidad.

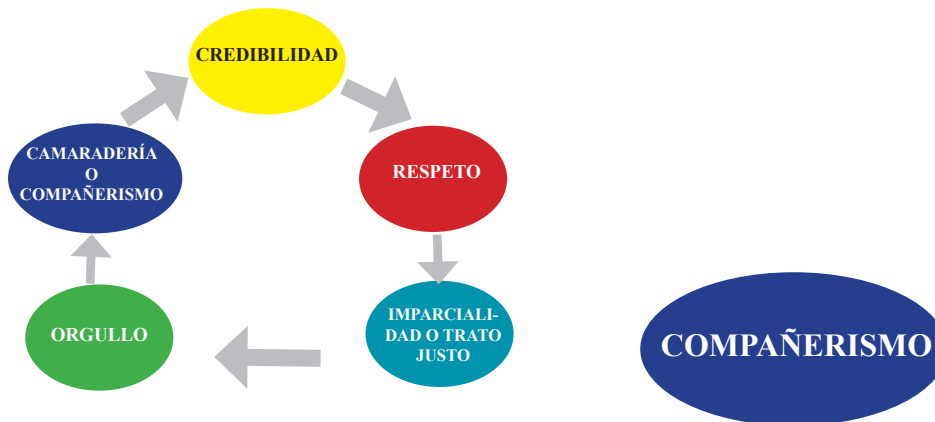
4.2 Se requieren desarrollar las siguientes prácticas

- Implementar cinco aspectos fundamentales como parte de los procesos de gestión humana de las empresas: 1) reclutar gente adecuada mostrándoles una empresa con un rostro siempre acogedor para todos, de modo que todas las personas se sientan bien con lo que hace la empresa y con lo que ellos van a hacer en ella; 2) la excelente práctica de reclutamiento para el trabajo debe ir enfocada en dos direcciones, proporcionando tanto para la empresa como para el candidato la oportunidad de tener una idea de si las dos partes son un buen partido. En este sentido, el proceso de entrevista, por ejemplo, puede ser una forma valiosa, tanto para las empresas, como para los empleados potenciales, porque permite ubicar tanto al aspirante con los valores de la empresa y viceversa; 3) entregar información clara desde el comienzo: Las GPTW, a menudo enfatizan en la bienvenida a los nuevos trabajadores, permitiendo con esto desde los primeros días de claridad con respecto a las políticas y filosofía de la alta gerencia. 4) Aprendizaje a la luz de frescas perspectivas: Un importante paso en un proceso de enganche y de bienvenida de excelencia es aprovechar la oportunidad de aprender lo que un nuevo empleado piensa acerca de la compañía y claridad en los valores, visión y misión empresarial; 5) Las declaraciones formales de los valores, de la visión o misión de una empresa puede proporcionar un “espacio común” para unir a los miembros de una organización, siempre y cuando se realicen actividades permanentes que los soporten y busquen que todos los procesos estén dirigidos por esos parámetros.
- En la contratación de empleados buscar que sean “amistosos, seguros, felices y serviciales”, porque con estas cualidades se facilita entregar un servicio de alta calidad a los clientes. Para mantener un suministro constante de este tipo de personas, la compañía debe estructurar y desarrollar un proceso para realizar contrataciones, comenzando con una entrevista telefónica (La capacidad de poder hablar y utilizar el teléfono es de vital importancia para el trabajo). Una vez contratados, deben pasar unas horas en diferentes departamentos para conocer lo que sucede allí y unirse con un compañero con experiencia para que les muestren los detalles. Como una parte clave del proceso, a todos los nuevos empleados se les puede pedir describir por escrito con qué tipo de empresa les gustaría trabajar, las respuestas se podrían enviar en persona al gerente, para que dentro de las tres semanas siguientes a recibir esas observaciones, reunirse con todos los nuevos trabajadores para discutir esos conceptos, los valores y la historia de la empresa. También presentar la importancia del trabajo de cada persona como una pieza clave de un rompecabezas, como símbolo para recordarle a la gente que “para completar la imagen se necesitan todas las partes y cada parte es tan importante como la siguiente”. Un eficaz reclutamiento, selección y proceso de orientación garantiza que en el momento en que alguien se haya unido a la empresa, se sienta con plenos derechos como miembros, con un alto nivel de confianza y comodidad desde el primer día.

- Permitir que los trabajadores participen en actividades comunitarias, ver ejemplos completos en el capítulo cuatro de esta tesis: voluntariado para resolver problemas de la comunidad, desarrollo de iniciativas de responsabilidad social empresarial (RSE), relativas a los derechos humanos, trabajo, medio ambiente, anticorrupción y otras áreas; desarrollo de programas de educación para los colegios de la zona de influencia de las empresas; dotación completa para los equipos; mantenimiento de fundaciones que den soporte a un amplio rango de causas de educación, culturales y artísticas, así como olimpiadas especiales entre otros programas.
- Desarrollo de procesos de alineación para los trabajadores hacia una visión común. Estos programas pueden constar de una serie de actividades especialmente para los gerentes, que los lleve a guiar a la gente a pensar en cómo pueden trabajar juntos para alcanzar sus objetivos comunes.
- Organizar, podría ser cada mes, una Jornada de inspiración, donde las personas se estimulen mutuamente a hablar sobre los proyectos en curso, historias personales y las evaluaciones positivas de clientes. Al final del año, la empresa podría entregar a los empleados un álbum de fotos de los días de inspiración y otros eventos de la empresa. La compañía podría utilizar artefactos como la rosa de los vientos para mostrar las direcciones norte, sur, este y oeste como un símbolo de inspiración y desarrollo personal: cada empleado puede definir su propio plan de pasión personal basado en este icono así: se podría comenzar en el Oriente mediante la definición de “Lo que realmente queremos ser. Se trata de la sabiduría, la creación, la reflexión y la autenticidad”; “Mirar hacia el sur” que podría representar la colaboración y el liderazgo personal; el norte representar el camino óptimo, incluidos los sistemas y la ejecución y finalmente el oeste, que podría simbolizar el impacto y los resultados.
- Tener su propia universidad o centro de educación con cursos de formación y un amplio desarrollo del programa de carrera en el cual, para los empleados identificados con potencial de liderazgo, se les mantenga un plan detallado a largo plazo para su propio desarrollo. Estos futuros líderes podrían recibir clases cada 12 a 18 meses de consultoría externa y como altos directivos internos. Al finalizar estos cursos, cada uno de estos empleados podrían realizar una presentación para el equipo ejecutivo, del cual recibe retroalimentación.
- Ayudar a su gente a imaginarse su futuro a largo plazo mediante el desarrollo de planes a cinco años, apoyado con cursos que les ayude a mejorar sus talentos y habilidades. Este programa puede incluir formación para enseñar a los cónyuges o parejas de los empleados, de cómo se les puede apoyar para alcanzar sus metas.
- Generar las condiciones para que todos los empleados incluyendo los gerentes sénior, presenten al menos una sugerencia mensual para el mejoramiento continuo. Es una política para inducir a la gente para desafiar su status quo y evaluar continuamente cómo están haciendo su trabajo.

- Programa de voluntariado donde los empleados dediquen cinco días completos remunerados cada año a actividades de este tipo en actividades de esta naturaleza y de su elección.
- Dentro de algunas actividades de impacto social, se podrían llevar programas para apoyar estudiantes tales como becas, premios y prácticas.

5. Camaradería o compañerismo



5.1 Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de compañerismo o camaradería

- Entorno social agradable y abierto
- Sentido de familia o de equipo
- Habilidad para ser uno mismo, ser socialmente amistoso (a) y sensibilidad a la familiaridad o al sentido de equipo (Camaradería).

5.2 Se requieren desarrollar las siguientes prácticas

- Los trabajadores se aseguran que el concepto de Juntos sea una realidad desarrollando celebraciones y actividades de orientación de equipo, permanentemente. Los gerentes deben otorgar libertad para celebrar los éxitos de los equipos con actividades que a ellos se les ocurran, entre las que se mencionan: cabotaje, cocina, mezcla de cocteles, jugar bolos, carreras de kart, entre otros.
- Realizar un viaje anual (debe ser abierto a todos los trabajadores) que incluya algunas actividades de recreación programada de acuerdo al tipo de personas (edad, genero, estado civil, estado de salud, entre otros).
- El medio ambiente para trabajar, debe está diseñado para divertirse. En lo posible las oficinas cuenten con un salón para el personal (entre otras) con mesa para futbolito, juegos de video, música y sillas confortables.

- Programar un día a la semana en el cual, los trabajadores se reúnan en las instalaciones de la empresa o fuera de ellas, para participar en eventos especiales para reírse juntos y celebrar los éxitos de la semana.
- Las actividades de diversión deben desarrollarse para reforzar las metas corporativas: reuniones representativas fuera de la empresa para emular el alcance de las metas, celebraciones tipo sorpresa incluyendo regalos de parte del presidente de la junta directiva, celebraciones con un brindis o con una cena especial. En el caso de empresas que requieran articulación entre áreas de trabajo ubicadas en sitios geográficamente dispersos ya sea en el ámbito nacional o internacional, periódicamente, realizar actividades vía internet o en una semana al año reunir en una ciudad equidistante, a determinados trabajadores para involucrarlos como jugadores e hinchas de equipos que practiquen deportes u otras actividades de interés de ellos. Se podría pensar que en los eventos mundiales deportivos (mundial de fútbol, de tenis, etc...) de interés de las empresas y de sus trabajadores, abrir las oficinas tarde para que los trabajadores, sus esposas e hijos puedan ver los juegos o no solo invitarlos a la fiesta de navidad sino que participen activamente en la planeación y la compra personalizada de los regalos para los niños.
- La generación del concepto de amistad en los sitios de trabajo es clave. Hay que buscar temas comunes que sirvan como ejes que alienten un sentido sano de la competencia. Por ejemplo, muchas empresas seleccionan torneos de paintball, caza del tesoro, golf, rugby, baloncesto, squash, fútbol de mesa, torneos de bolos, días de esquí y otras actividades como equipos de fútbol, caminatas y hockey sobre hielo. En el caso del fútbol, cuando el equipo nacional juega, durante la jornada laboral, el gerente general invita a todos los trabajadores a mirar el juego con él, en el área social de la empresa. Además, un día a la semana, después del trabajo, los trabajadores van a ver el juego de fútbol en un campo cercano. Cada año se organiza el torneo de este deporte, en donde los equipos tanto de hombres como de mujeres de las diferentes sucursales van a jugar en canchas equidistantes. La compañía financia los tiquetes y el alojamiento completo para los participantes.
- Contar con el trabajo en equipo como parte de la filosofía empresarial. Los incentivos de cada persona podrían basarse en parte del rendimiento del equipo al cual pertenecen. Para mantener a los equipos fuertes, los proyectos exitosos deben celebrarse con frecuencia y ofrecer premios especiales para sus rendimientos sobresalientes.
- Hay que asegurarse también, que los empleados obtengan bonos por varios motivos: por la celebración de los nacimientos de niños, graduación en cursos especiales, cumpleaños, entre otros.
- La camaradería se basa en la diversión en el trabajo, que a su vez conduce a una mayor sensación de entusiasmo, trabajo en equipo y una dedicación común a los objetivos comunes, todos los cuales son importantes para el éxito de la organización. Actividades como las siguientes se podrían realizar:

- o Organizar un departamento o un grupo de trabajadores que administre diferentes juegos como Wii – bledon [Nintendo] o de Office, entre otros,
 - o Realización de fiestas especiales para invitar a los trabajadores que participen con trajes típicos de sus zonas de nacimiento,
 - o Que las oficinas de la empresa dispongan de salas de juego donde la gente se divierta y relaje,
 - o Crear un espacio en donde los trabajadores publiquen las fotos de sus vacaciones en línea para que todos las puedan ver.
 - o Viajes de aventuras como rafting y esquí, viajes en velero y escalada de montaña.
 - o Concursos de horneado en los cuales los individuos cocinen pasteles, galletas, postres, entre otros.
 - o Creación de una canción acerca de la empresa: las mejores canciones se podrían publicar en el sitio web de la compañía y la ganadora convertirla en la música de espera para el sistema telefónico de la empresa.
 - o Creación de premios para los ganadores que podrían ser además, entradas para conciertos o eventos especiales, viajes a sitios seleccionados, etc.
- Buscar que los gerentes tengan diferentes acercamientos con su gente. Podría ser con el desarrollo de diferentes grupos focales donde los líderes se sienten con los trabajadores de diferentes áreas de trabajo y los inviten a discutir cualquier tema que tengan en mente.
 - Establecer el centro del diálogo, que cuenta con la intranet para conversaciones entre el presidente y los empleados. Para aumentar el valor del aprendizaje, sus respuestas van acompañadas de resúmenes con viñetas, gráficos y otras ayudas.
 - Antes de empezar a trabajar, a cada elegido se le asigna un compañero de equipo que le proporcione el apoyo necesario entre pares, durante cada turno. Los nuevos también son formalmente presentados en la empresa en un programa especial, diseñado para estos sucesos, que son eventos y celebraciones ocasionales programado para un día a la semana, donde se les da la oportunidad de compartir algunos antecedentes acerca de sí mismos con sus compañeros de trabajo. También pueden tomar ventaja de innumerables ventajas y programas: cursos de idiomas gratis, masajes, cortes de pelo en el sitio, el fútbol de mesa, tenis de mesa, hockey al aire libre y juegos de video. Ofrecer a sus empleados las tres comidas al día libres (de alta calidad), con menús a menudo propuestos por ellos. Permitir que los trabajadores organicen clubes de libros y otras actividades.
 - Lanzamiento de un blog como herramienta de comunicación. Cada trabajador puede poner cualquier cosa que ellos quieran en el sitio web, que incluye una función a través del cual la gente puede confirmar que ha leído el mensaje. La compañía también tiene reuniones de junta abierta a la cual, cualquier empleado puede asistir.
 - Para fortalecer el trabajo en equipo, las empresas podrían realizar el siguiente programa: contratar a un músico que visite cada área de trabajo para enseñarle a los empleados en cada piso una melodía con un instrumento. Aunque la mayoría nunca

haya tocado el instrumento antes, los empleados ensayen sus piezas durante una hora diaria, sin saber que lo mismo sucede en los otros pisos. Finalmente, todos los empleados sean invitados al auditorio, donde cada uno toque su melodía como parte de una orquesta completa. Este es un ejercicio para mostrar a la gente el valor de tomar riesgos, aprender nuevas habilidades y para demostrar que trabajando en equipo, cada uno contribuye a un todo mayor.

- Invitar a los empleados para que conformen “equipos de competencia”, grupos de personas con alto nivel de especialización en el conocimiento específico en las áreas donde trabajan, que conjuntamente trabajan para avanzar en el pensamiento, mientras que al mismo tiempo trabajan en la construcción de las competencias de sus compañeros de trabajo.
- Un programa en el que los equipos están invitados a compartir una presentación con sus colegas acerca de su grupo, poniendo de relieve lo que hacen y cuáles son sus oportunidades y retos claves. Estas sesiones se registran y se presentan en la intranet, como aprendizaje y desarrollo de la empresa.
- Cada vez que un grupo de nuevos empleados entre a la compañía, producir un folleto con fotos e información biográfica acerca de ellos, que se encuentran en una base de datos interna para ayudar a todos a reconocerlos por su nombre. Los nuevos empleados pueden ser invitados a la sala de reuniones y eventos de la empresa para conocer a sus colegas antes de que comiencen sus trabajos. La compañía también puede proporcionar mentores para los nuevos trabajadores quienes están al lado de ellos por un tiempo.
- Ofrece un premio para los logros excepcionales, para reconocer de manera individual o a equipos que demuestren los valores de la compañía o que contribuyan directamente con sus actividades al cumplimiento de la misión.
- Proposición en conjunto de cursos de capacitación individualizados y voluntarios que pueden durar entre 1 a 3 días cada uno y a veces tienen lugar los fines de semana. También con frecuencia generar paneles de discusión para compartir los conocimientos entre sí y forman grupos de personas de todas las divisiones con funciones similares para compartir las mejores prácticas, tales como: la presentación del grupo, el líder del equipo, o el grupo de gestión de proyectos.
- Otra manera de construir habilidades en las personas, al mismo tiempo que se promueve la colaboración entre las divisiones, es promover el trabajo de formación interna en el sitio de trabajo, aprovechando el hecho que por lo general las funciones son cruzadas o diversas en función del aprendizaje o el trabajo con enfoque de procesos.
- Apoyar a los trabajadores para que tengan acceso a la intranet de la empresa, donde puedan participar en charlas y debates internos.

- Realizar entrenamientos alrededor del concepto del programa de televisión de “El aprendiz”. Se podría contratar a un líder de negocios externo, para juzgar a los equipos de empleados, en sus habilidades de negociación, compras y otras habilidades empresariales básicas, que se requiera de acuerdo a la misión de cada empresa.
- Desarrollar un programa tipo “Gracias a Dios es lunes”, en el cual el CEO y el director de gestión humana sirven café y galletas a grupos de alrededor de 10 trabajadores para recibir sus ideas.
- Hacer agradable el ambiente y decoración de las oficinas, para que las horas de permanencia en estas, sea agradable para sus colaboradores y genere camaradería entre ellos. Es por esto que en los lugares de trabajo se podrían encontrar cosas como:
 - o Expresiones locales que reflejen la personalidad y la ubicación de cada oficina.
 - o Bicicletas o patinetas para desplazarse de una reunión a otra, sitios para las mascotas, lámparas de lava, sillones de masaje, pelotas inflables enormes, etc.
 - o Trabajadores que comparten cubículos, tiendas de campaña gigantes y salas de reuniones y solamente unas pocas oficinas individuales.
 - o Ordenadores portátiles por todas partes: proporcionados para tareas de codificación móvil, para consultar el correo electrónico en cualquier parte y para tomar notas.
 - o Espacios para practicar actividades como “Fútbolín, mesas de billar, canchas de voleibol, diferentes videojuegos, pianos, mesas de ping-pong y gimnasios con sesiones de yoga y clases de baile”.
 - o Grupos creados por los empleados en torno a todo tipo de aficiones, como la meditación, el cine, la cata de vinos o los bailes latinos (u otros tipos).
 - o Almuerzos y cenas saludables para todo el personal en diversos restaurantes.
 - o Habitaciones de descanso repletas de aperitivos y de bebidas con los que puedan recuperar fuerzas.
- *Mentoring*: tutorías de los empleados más antiguos hacia los más jóvenes, para que estos se integren más, se mejore la comunicación y haya mayor grado de innovación y aportes de ideas.
- Contar con una División de Entretenimiento, con el fin de lograr derribar los muros entre la funcionalidad y la diversión. La idea es lograr que la gente se comunique, juegue, interactúe y trabaje en equipo, cuando, donde y como quieran, a través de herramientas como televisores, computadores y dispositivos móviles. Esta división se resume en cinco palabras: juegos, música, comunicaciones, videos y dispositivos.
- Llevar a cabo coaching organizacional con los jefes de grupo. Esta herramienta busca el desarrollo de competencias y potencia el compromiso, la motivación y el logro de resultados, tanto en el plano del negocio, como en el personal. Adicionalmente darles formación a los jefes en temas relacionados con el negocio, tales como: Habilidades de negociación, gerencia de negocios financieros, modelo de inteligencia comercial y curso de Entrenadores para el modelo de Inteligencia Comercial.

ANEXO 7

Propuesta para evaluar el compromiso de la alta gerencia

Utilizando la misma metodología del Instituto GPTW, la información se podría compilar de la percepción que tienen los trabajadores y los pares (otros jefes) del jefe evaluado, que hagan parte de la alta gerencia de la empresa.

Sobre la base de las siguientes respuestas, (las mismas utilizadas por el Instituto GPTW) se analizaría que % de trabajadores y pares, califican en la escala de Lickert (Frecuentemente es verdad y casi siempre es verdad), al jefe evaluado, significando que entre más se acerque al 100% de trabajadores respondiendo en estas escalas, indicara el alto compromiso de la alta gerencia y viceversa si un alto porcentaje de trabajadores y pares responden entre casi nunca es verdad y pocas veces es verdad, denotara un bajo compromiso de la alta gerencia en su trabajo en la construcción y mantenimiento de un ambiente laboral de excelencia. En caso en que un alto % de trabajadores y pares se encuentre en la respuesta "a veces es verdad, a veces no", se considerara indiferencia con respecto al compromiso de la AG, denotando no compromiso:

- Casi nunca es verdad.
- Pocas veces es verdad.
- A veces es verdad, a veces no.
- Frecuentemente es verdad.
- Casi siempre es verdad.

La propuesta de dimensiones, variables, subvariables, afirmaciones y posibilidades de respuestas para que los trabajadores evalúen el compromiso de la alta gerencia es la siguiente (tablas 1, 2, 3 y 4):

Tabla1. Dimensión de credibilidad para la medición del compromiso de la alta gerencia por parte de los trabajadores

DIMENSION	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	
CREDIBILIDAD	Comunicación	Información	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Accesibilidad	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él (ella)	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Competencia	Coordinación	Mi jefe conduce el negocio de forma competente	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
	Delegación		Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			A las personas aquí se les da bastante responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
	Visión		Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
	Integridad		Confiabilidad	Mi jefe cumple con sus promesas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
		Mi jefe hace lo que dice		<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción		<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Honestidad	Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	

Fuente. Microsoft Colombia del Instituto GPTW. Adaptado por el autor

Tabla 2. Dimensión de respeto para la medición del compromiso de la alta gerencia por parte de los trabajadores

DIMENSION	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	
RESPECTO	Apoyo	Desarrollo – valoración personal	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Reconocimiento - Valoración personal	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Participación		Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
		Cuidado	Ambiente de trabajo	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
	Vida personal		Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	

Fuente. Microsoft Colombia del Instituto GPTW. Adaptado por el autor

Tabla 3. Dimensión de imparcialidad para la medición del compromiso de la alta gerencia por parte de los trabajadores

DIMENSION	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS
IMPARCIALIDAD	Equidad	Equidad en la remuneración	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
		Equidad en el trato	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
	Ausencia de favoritismo		Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Mi jefe evita el favoritismo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
	Justicia	Justicia en el trato a las personas	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
		Capacidad de apelación	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad

Fuente. Microsoft Colombia del Instituto GPTW. Adaptado por el autor

Tabla 4. Medición del compromiso general de la alta gerencia en el mejoramiento del ambiente laboral (MCGAG)

Compromiso General de la alta gerencia en el mejoramiento del ambiente laboral (CGAC)	Mi jefe está comprometido (a) en mejorar día a día el ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
	Los jefes de otras áreas están comprometidos (as) en mejorar día a día el ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
	El (la) gerente general está comprometido (a) en mejorar día a día el ambiente laboral	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad

Fuente. Elaboración propia del GPTW Trust Index

Tabla 5. Dimensión de respeto para la medición del compromiso de la alta gerencia por parte de los pares

NOMBRE DEL (LA) EVALUADO (A):			NOMBRE DEL (LA) EVALUADOR (A):		
CARGO DEL (LA) EVALUADO (A):			CARGO DEL (LA) EVALUADOR (A):		
DIMENSION	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	
RESPECTO	Apoyo a sus colaboradores	Desarrollo – valoración personal	Ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Reconocimiento - Valoración personal	Reconoce el esfuerzo y trabajo adicional	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
		Participación de sus colaboradores		Incentiva, considera y responde de forma genuina a sus sugerencias e ideas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
		Cuidado	Ambiente de trabajo	Su área de trabajo es un lugar físicamente seguro para trabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Su área de trabajo es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
			Vida personal de sus colaboradores	Pueden tomarse tiempo libre, de forma coordinada, cuando deben atender una necesidad personal	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Demuestra interés en su gente como persona y no tan solo como colaborador (a)	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Su gente tiene beneficios especiales, que no son comunes	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad

Fuente. Elaboración propia del GPTW Trust Index

Tabla 6. Dimensión de imparcialidad para la medición del compromiso de la alta gerencia por parte de los pares

DIMENSION	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	
IMPAR-CIALIDAD	Equidad en el trato con su gente		Pueden hacerle cualquier pregunta razonable y recibir una respuesta directa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Reciben un buen trato independientemente de su posición en la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
	Ausencia de favoritismo		Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Evita el favoritismo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
			Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	
	Justicia con su gente	Justicia en el trato a las personas		Trata a las personas con justicia independientemente de su edad	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Trata a las personas con justicia independientemente de su raza	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Trata a las personas con justicia independientemente de su sexo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Trata a las personas con justicia independientemente de su orientación sexual	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
				Trata a las personas con justicia independientemente de su condición socio-económica	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad
		Capacidad de apelación	Si su gente es tratado (a) de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado (a) y recibir un trato justo	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	

Fuente. Elaboración propia del GPTW Trust Index

Estas tablas (de la 1 a la 6), se convertirían en una encuesta diligenciada por internet³⁰², por parte de los trabajadores y líderes de la empresa.

Ejemplo de su aplicación: asumamos una empresa manufacturera de 250 trabajadores, distribuidos así:

Tabla 7. Ejemplo empresa para ICAG

AREAS DE TRABAJO	NUMERO DE TRABAJADORES
ALTA GERENCIA	5
PRODUCCION	135
GESTION HUMANA	8
MERCADEO Y COMERCIO EXTERIOR	77
ADMINISTRACION Y FINANZAS	25
TOTAL TRABAJADORES	250

Fuente. Elaboración propia.

La encuesta la diligenciaron el 100% de trabajadores incluyendo a la alta gerencia.

En la evaluación del compromiso que hicieron los trabajadores de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral de excelencia, los resultados fueron:

- **Dimensión credibilidad:** se explicara completamente de esta dimensión como se calculó el ICAG, para que sirva de referencia para las otras dimensiones evaluadas, tanto para el caso de la evaluación de los trabajadores como de los pares.

Los resultados de la tabulación de las encuestas en este ejemplo hipotético fueron (tabla 8):

³⁰² Misma metodología del GPTW Institute.

Tabla 8. Respuestas del 100% de trabajadores de la empresa manufacturera en la dimensión credibilidad

DIMENSION	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS	ICAG (%)	
CREDIBILIDAD	Comunicación	Información	Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 50 200	0 0 0 20 80	
			Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 10 240	0 0 0 4 96	
		Accesibilidad	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 5 245	0 0 0 2 98	
			Mi jefe es accesible y es fácil hablar con él (ella)	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 10 240	0 0 0 4 96	
		Competencia	Coordinación	Mi jefe conduce el negocio de forma competente	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 5 245	0 0 0 2 98
				Mi jefe hace un buen trabajo en la asignación y coordinación de personas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 4 246	0 0 0 2 98
	Delegación		Mi jefe confía en que la gente hace un buen trabajo sin tener que supervisarla de forma continua	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 10 240	0 0 0 4 96	
			A las personas aquí se les da bastante responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
	Visión		Mi jefe tiene una visión clara de hacia dónde debe ir la organización y cómo lograr que así sea	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
	Integridad		Confiabilidad	Mi jefe cumple con sus promesas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 20 230	0 0 0 8 92
		Mi jefe hace lo que dice		<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
		Creo que aquí habría un despido masivo solo como última opción		<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
		Honestidad	Mi jefe conduce el negocio de una forma honesta y ética	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	

Fuente. Elaboración propia.

El índice de compromiso de la alta gerencia (ICAG) resulta así:

Por ejemplo en la afirmación “Mi jefe me mantiene informado sobre asuntos y cambios importantes”, las respuestas fueron (tabla 8):

Frecuentemente es verdad	50
Casi siempre es verdad	200

El ICAG se debe calcular por cada respuesta y afirmación. En este caso 50 trabajadores respondieron en “frecuentemente es verdad” y 20 en “casi siempre es verdad”. De tal manera que con estos datos se calculan el peso o los porcentajes de las respectivas respuestas así:

$$\text{ICAG (frecuentemente es verdad)} = (50/250) * 100 = 20\%$$

$$\text{ICAG (casi siempre es verdad)} = (200/250) * 100 = 80\%$$

Así sucesivamente hasta completar todas las dimensiones y variables tal como se aprecia en la tabla correspondiente 8.

En la citada dimensión de credibilidad (tabla 8) como ejemplo para calcular el ICAG de la variable comunicación, que se compone de dos subvariables, información y accesibilidad, se calcularía así (tabla 9):

Tabla 9. Cálculo del ICAG en la subvariable información

SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS	ICAG (%)
Información	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	<ul style="list-style-type: none"> 0 0 0 50 200 	<ul style="list-style-type: none"> 0 0 0 20 80
	Mi jefe comunica de forma clara sus expectativas	<ul style="list-style-type: none"> • Casi nunca es verdad • Pocas veces es verdad • A veces es verdad, a veces no • Frecuentemente es verdad • Casi siempre es verdad 	<ul style="list-style-type: none"> 0 0 0 0 10 	<ul style="list-style-type: none"> 0 0 0 0 4

Fuente. Elaboración propia.

$$\text{ICAG (comunicación) x respuesta} = (\text{ICAG información} + \text{ICAG accesibilidad}) / 2 \text{ (tabla 10)}$$

$$\text{ICAG (comunicación) frecuentemente es verdad} = (12 + 3) / 2 = 7,50$$

$$\text{ICAG (comunicación) casi siempre es verdad} = (88 + 97) / 2 = 92,50$$

Tabla 10. ICAG comunicación

VARIABLE	COMUNICACIÓN		ICAG
RESPUESTAS	Información	Accesibilidad	
Casi nunca es verdad			
Pocas veces es verdad			
A veces es verdad, a veces no			
Frecuentemente es verdad	12	3	7,50
Casi siempre es verdad	88	97	92,50

Fuente. Elaboración propia.

De donde: ICAG credibilidad = (ICAG comunicación + ICAG competencia + ICAG integridad)/3 (tabla 11)

Para la respuesta frecuentemente verdad:

$$\text{ICAG credibilidad} = (8 + 1,27 + 1,33) / 3$$

$$\text{ICAG credibilidad} = 3,37$$

Para la respuesta Casi siempre es verdad:

$$\text{ICAG credibilidad} = (93 + 98,73 + 98,67) / 3$$

$$\text{ICAG credibilidad} = 93,63$$

Tabla 11. Resumen de la Dimensión credibilidad evaluada por los trabajadores empresa manufacturera

DIMENSION	CREDIBILIDAD			
RESPUESTAS	COMUNICACIÓN	COMPETENCIA	INTEGRIDAD	ICAG
Casi nunca es verdad				
Pocas veces es verdad				
A veces es verdad, a veces no				
Frecuentemente es verdad	8	1,27	1,33	3,37
Casi siempre es verdad	93	98,73	98,67	96,63

Fuente. Elaboración propia.

- **Dimensión respeto**

El resultado de las respuestas de los trabajadores con respecto a la evaluación del compromiso de la alta gerencia en la dimensión de respeto fue (tabla 12):

Tabla 12. Respuestas del 100% de trabajadores de la empresa manufacturera en la dimensión respeto

DIMENSIÓN	VARIABLES	SUBVARIABLES	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS	ICAG (%)	
RESPECTO	Apoyo	Desarrollo valoración personal	Aquí me ofrecen capacitación u otras formas de desarrollo para crecer laboralmente	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 35 215	0 0 0 14 86	
			Aquí me dan los recursos y equipos necesarios para realizar mi trabajo	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 12 238	0 0 0 4,8 95,2	
		Reconocimiento-Valoración personal	Mi jefe reconoce el esfuerzo y trabajo adicional	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 5 245	0 0 0 2 98	
			Mi jefe reconoce que pueden cometerse "errores involuntarios" al hacer el trabajo	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 10 240	0 0 0 4 96	
			Participación	Mi jefe incentiva, considera y responde de forma genuina a nuestras sugerencias e ideas	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 5 245	0 0 0 2 98
				Mi jefe involucra a las personas en las decisiones que afectan sus actividades o su ambiente de trabajo	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 4 246	0 0 0 2 98
	Cuidado	Ambiente de trabajo	Este es un lugar físicamente seguro para trabajar	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 10 240	0 0 0 4 96	
			Este es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
		Vida personal	Puedo tomarme tiempo libre, de forma coordinada, cuando debo atender una necesidad personal	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
			A las personas se les anima para que equilibren el trabajo con su vida personal	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 20 230	0 0 0 8 92	
			Mi jefe demuestra interés en mí como persona y no tan solo como colaborador	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	
			Aquí tenemos beneficios especiales, que no son comunes	. Casi nunca es verdad . Pocas veces es verdad . A veces es verdad, a veces no . Frecuentemente es verdad . Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100	

Fuente. Elaboración propia.

Siguiendo el mismo procedimiento de cálculo explicado para la dimensión de credibilidad tenemos en respeto los siguientes resultados (tabla 13):

Tabla 13. Dimensión respeto evaluada por los trabajadores empresa manufacturera

DIMENSION	RESPETO			
RESPUESTAS	APOYO	PARTICIPACIÓN	CUIDADO	ICAG
Casi nunca es verdad				
Pocas veces es verdad				
A veces es verdad, a veces no				
Frecuentemente es verdad	9	1,80	2,33	4,51
Casi siempre es verdad	91	98,20	97,67	95,49

Fuente. Elaboración propia.

- **Dimensión imparcialidad**

El resultado de las respuestas de los trabajadores con respecto a la evaluación de la del compromiso de la alta gerencia en la dimensión de imparcialidad fue (tabla 14):

Tabla 14. Respuestas del 100% de trabajadores de la empresa manufacturera en la dimensión imparcialidad

DIMENSION	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS	ICAG (%)
IMPARCIALIDAD	A las personas se les paga de forma adecuada por su trabajo	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 30 220	0 0 0 12 88
	Siento que recibo una participación adecuada de los beneficios que obtiene la empresa	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 15 235	0 0 0 6 94
	Puedo hacer cualquier pregunta razonable a mi jefe y recibir una respuesta directa	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 6 244	0 0 0 2,4 97,6
	Recibo un buen trato independientemente de mi posición en la empresa	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 15 235	0 0 0 6 94
	Los ascensos son obtenidos por quienes más los merecen	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 5 245	0 0 0 2 98
	Mi jefe evita el favoritismo	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 4 246	0 0 0 2 98
	Las personas evitan la politiquería y las intrigas como medio para conseguir cosas	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 10 240	0 0 0 4 96
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su edad	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su raza	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su sexo	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 20 230	0 0 0 8 92
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su orientación sexual	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100
	Las personas son tratadas con justicia independientemente de su condición socioeconómica	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 0 250	0 0 0 0 100
	Si soy tratado de forma injusta, tendría la oportunidad de ser escuchado y recibir un trato justo	Casi nunca es verdad Pocas veces es verdad A veces es verdad, a veces no Frecuentemente es verdad Casi siempre es verdad	0 0 0 12 238	0 0 0 5 95

Fuente. Elaboración propia.

Siguiendo el mismo procedimiento de cálculo explicado para la dimensión de credibilidad se tiene como resultado en imparcialidad (tabla 15):

Tabla 15. Resumen Dimensión imparcialidad evaluada por los trabajadores empresa manufacturera

DIMENSION	IMPARCIALIDAD			
RESPUESTAS	EQUIDAD	AUSENCIA DE FAVORITISMO	JUSTICIA	ICAG
Casi nunca es verdad				
Pocas veces es verdad				
A veces es verdad, a veces no				
Frecuentemente es verdad	7	2,53	3,20	4,11
Casi siempre es verdad	93	97,47	96,80	95,89

Fuente. Elaboración propia.

- **Dimensión compromiso general de la alta gerencia en el mejoramiento del ambiente laboral (CGAC)**

El resultado de las respuestas de los trabajadores con respecto a la evaluación de la dimensión compromiso general de la gerencia en el mejoramiento del ambiente laboral fue (tabla 16 y 17):

Tabla 16. Respuestas del 100% de trabajadores de la empresa manufacturera en la dimensión CGAC

DIMENSION	AFIRMACIONES	RESPUESTAS	NUMERO DE RESPUESTAS	ICAG (%)
Compromiso General de la alta gerencia en el mejoramiento del ambiente laboral (CGAC)	Mi jefe está comprometido (a) en mejorar día a día el ambiente laboral	Casi nunca es verdad	0	0
		Pocas veces es verdad	0	0
		A veces es verdad, a veces no	0	0
		Frecuentemente es verdad	10	4
		Casi siempre es verdad	240	96
	Los jefes de otras áreas están comprometidos (as) en mejorar día a día el ambiente laboral	Casi nunca es verdad	0	0
		Pocas veces es verdad	0	0
		A veces es verdad, a veces no	0	0
		Frecuentemente es verdad	9	4
		Casi siempre es verdad	241	96
	El (la) gerente general está comprometido (a) en mejorar día a día el ambiente laboral	Casi nunca es verdad	0	0
		Pocas veces es verdad	0	0
		A veces es verdad, a veces no	0	0
		Frecuentemente es verdad	12	5
		Casi siempre es verdad	238	95

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 17. Resumen Dimensión compromiso general de la alta gerencia (GCLAG) evaluada por los trabajadores empresa manufacturera

DIMENSIÓN COMPROMISO	ICALG
Casi nunca es verdad	
Pocas veces es verdad	
A veces es verdad, a veces no	
Frecuentemente es verdad	4,13
Casi siempre es verdad	95,87

Fuente. Elaboración propia.

En este ejemplo de aplicación, la evaluación del compromiso que hicieron los pares de la alta gerencia en la creación y mantenimiento de un ambiente laboral de excelencia, los resultados fueron (tabla 18):

Tabla 18. Resultados de la evaluación de los pares del compromiso de la alta gerencia

DIMENSIONES	CREDIBILIDAD					TOTAL	RESPETO					TOTAL	IMPARCIALIDAD					TOTAL	ICAG
	A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		A	B	C	D	E		
Casi nunca es verdad																			
Pocas veces es verdad																			
A veces es verdad, a veces no																			
Frecuentemente es verdad	4	6	8	10	7	7	5	5	0	4	5	7	3	5	7	5	3	4	6
Casi siempre es verdad	96	94	92	90	85	93	95	95	100	96	95	93	97	95	93	95	97	96	94

A= GERENTE GENERAL
 B= GERENTE DE PRODUCCIÓN
 C= GERENTE DE GESTION HUMANA
 D= GERENTE DE MERCADEO Y COMERCIO EXTERIOR
 C= GERENTE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Fuente. Elaboración propia.

Uniando los resultados de la evaluación de los trabajadores y los pares resultaría el Indicador general de compromiso de la alta gerencia (IGCLAG), así (tabla 19):

Tabla 19. Indicador general de compromiso de la alta gerencia (IGCALG)

RESPUESTAS	TRABAJADORES	PARES	INDICADOR GENERAL DE COMPROMISO DE LA ALTA GERENCIA (IGCALG)
Casi nunca es verdad			
Pocas veces es verdad			
A veces es verdad, a veces no			
Frecuentemente es verdad	4,00	6,07	5,03
Casi siempre es verdad	96,00	93,93	94,97

Fuente. Elaboración propia.

Con estos resultados se podrían definir los siguientes niveles (tabla 20):

Tabla 20. Niveles de acuerdo al IGCLAG

RESPUESTAS	IGCALG	NIVEL
Casi nunca es verdad	91 - 100	CRITICO
Pocas veces es verdad	91 - 100	MUY BAJO
A veces es verdad, a veces no	91 - 100	DE INDECISIÓN
Frecuentemente es verdad	91-100	SOBRESALIENTE
Casi siempre es verdad	91 - 100	EXCELENCIA

Fuente. Elaboración propia.

De esta manera, tal como se hace con el ranqueo en el enfoque del GPTW, se podrían clasificar a las empresas por el IGCALG y realizar análisis sobre el compromiso de la alta gerencia alrededor de la generación de condiciones óptimas para la creación, desarrollo y mantenimiento de un ambiente laboral de excelencia, como uno de los puntales claves para el mejoramiento y sostenibilidad de la competitividad de las organizaciones.

