

Propuesta de gestión gerencial y competitividad para la Cooperativa de Transportadores
del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare”

William Chávez Montoya
Andrés Ricardo García Betancourt
Richard David Vallejo Ballesteros

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Propuesta de gestión gerencial y competitividad para la Cooperativa de Transportadores
del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare”


William Chávez Montoya
Andrés Ricardo García Betancourt
Richard David Vallejo Ballesteros


Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas


Director Proyecto
Carlos Elías Gómez Días
Magister en Dirección de Marketing

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Modalidad a Distancia y Virtualidad
Villavicencio
2017

Nota de Aceptación



Director


Evaluador 1


Evaluador 2

Villavicencio, Meta 27 octubre de 2017

A Dios, por su infinito amor, el ser que guía mi camino y me ha dado la fortaleza y sabiduría necesaria para culminar este sueño. A mi familia, por su guía, ánimo y apoyo incondicional.

William Chávez Montoya.

Gracias a Dios, quien me ha entregado las virtudes y me ayuda a combatir los defectos. Por permanecer a mi lado en todo momento, apoyándome y dando fuerzas necesarias para continuar luchando día a día. A mi familia, que siempre está dispuesta a ayudarme, apoyarme, en cada momento para no desanimar y continuar hasta lograr este gran sueño.

Andrés Ricardo García Betancourt.

A Dios, por guiarme e inspirarme en este propósito personal y profesional, dándome a cada instante energía, fortaleza y ser guía. A mi familia, por apoyarme en todo momento con su gran dulzura y paciencia.

Richard David Vallejo Ballesteros.

Agradecimientos

Los autores agradecen a:

A la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, por enseñarnos a ver el quehacer desde la mirada del asombro.

A los compañeros de estudio, con quienes se compartió conocimientos, y se convirtieron en pilar en la formación integral.

A cada uno de los tutores, que con su conocimiento y sabiduría, ayuda, confianza y dinamizadores contribuyeron al éxito alcanzado.

Al Dr. Carlos Elías Gómez Díaz. Director Trabajo. Por su gran valía profesional y haber apoyado dicho proceso incondicionalmente.

Este trabajo es para todos. Dios los bendiga.

Los autores.

Contenido

Resumen.....	9
Abstract	10
Introducción	11
1. Problema	12
1.1 Descripción del problema	12
2. Justificación	13
3. Objetivos.....	14
3.1 Objetivo general.....	14
3.2 Objetivos específicos	14
4. Marco referencial.....	15
4.1 Antecedentes.....	15
4.2 Marco teórico.....	19
4.2.1 Competitividad dentro de la organización.....	28
4.3 Marco conceptual.....	55
4.4 Marco legal	60
5. Metodología.....	65
5.1 Tipo de investigación.....	65
5.2 Enfoque de la investigación.....	65
5.3 Método de estudio.....	65
5.4 Población y muestra.....	65
5.4.1 Población.....	65
5.4.2 Muestra.....	66
5.5 Fuentes de recolección de la información.....	66
5.5.1 Fuentes primarias.....	66
5.5.2 Fuentes secundarias.....	66
6. Resultados.....	67
6.1 Descripción de los sistemas gerenciales y empresariales actuales en la Cooperativa de Transportadores de Guaviare Ltda.....	67
6.2 Identificación de habilidades, competencias y actitudes, como factor clave para transformar las prácticas de la organización.....	72
6.3 Apropiación en el desarrollo de los procesos organizacionales, a partir del enfoque en la productividad o según la cadena de valor.....	78
6.4 Características o variables organizacionales de la empresa competitiva, orientada hacia los cambios administrativos y desarrollo del talento humano.....	88
6.5 Programa de mejoramiento continuo de los empleados; para ser más competitivos fortaleciendo el desarrollo de la fuerza laboral.....	95
7. Conclusiones.....	98
8. Recomendaciones	99
Referencias bibliográficas.....	101
Apéndices.....	105

Lista de figuras

Figura 1.	Modelo de competitividad propuesta.....	25
Figura 2.	Capacidades de la empresa.	51
Figura 3.	Mapa estratégico.	55
Figura 4.	¿Cuál es la imagen que tiene de la empresa?.....	123
Figura 5.	¿Cómo es la relación con los clientes?.....	124
Figura 6.	¿Qué recomendaciones hace Cootransguaviare para mejorar los servicios?.....	125
Figura 7.	¿Identifica la empresa a sus competidores?.....	126
Figura 8.	¿Los servicios de Cootransguaviare son competitivos frente a la competencia? ..	127
Figura 9.	¿Posee la empresa los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?.....	128
Figura 10.	¿Cootransguaviare posee una buena imagen corporativa?	129
Figura 11.	¿Cree usted que la empresa tiene un liderazgo visible?.....	130
Figura 12.	¿El factor comunicación es funcional?	131
Figura 13.	¿Existe un sistema de evaluación del desempeño?	132
Figura 14.	¿Se manejan indicadores de gestión?.....	133
Figura 15.	¿Qué nivel académico posee?	134
Figura 16.	¿Cree usted que se desempeña eficientemente en esta empresa?	135
Figura 17.	¿Se siente motivado para ofrecer eficientemente y tranquilamente su labor?	136
Figura 18.	¿Cómo es la relación con su jefe?.....	136
Figura 19.	¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Cootransguaviare, en la región?.....	137
Figura 20.	¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con la empresa Cootransguaviare? ..	138
Figura 21.	Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización. ...	139

Lista de Apéndices

Apéndice A.	Cámara de Comercio Cootransguaviare.....	106
Apéndice B.	Planta de personal Cootransguaviare.	114
Apéndice C.	Solicitud permiso proyecto.....	115
Apéndice D.	Tomas fotográficas Cootransguaviare.....	116
Apéndice E.	Formato de encuesta.....	119
Apéndice F.	Resultados encuesta.....	123

Resumen

La propuesta de gestión gerencial y competitividad para la Cooperativa de Transportadores del Guaviare Ltda., “Coostransguaviare”. Pretende realizar una descripción de los sistemas gerenciales y empresariales actuales en la Cooperativa de Transportadores de Guaviare Ltda.; identificar habilidades, competencias y actitudes, como factor clave para transformar las prácticas de la organización; generar apropiación en el desarrollo de los procesos organizacionales, a partir del enfoque en la productividad o según la cadena de valor; señalar las características o variables organizaciones de la empresa competitiva, orientada hacia los cambios administrativos y desarrollo del talento humano; establecer un programa de mejoramiento continuo de los empleados, para ser más competitivos fortaleciendo el desarrollo de la fuerza laboral. El tipo de investigación fue descriptivo, el enfoque cualitativo – cuantitativo, el método de estudio deductivo; los instrumentos aplicados fueron encuesta a los colaboradores y clientes; equivalen a un total de 20 personas.

Palabras clave: gestión gerencial, competitividad, sistemas gerenciales, habilidades, competencias, actitudes, cadena de valor, fuerza laboral.

Abstract

The proposal of management and competitiveness to the cooperative of transporters of the Guaviare Ltda., "Cootransguaviare". It is intended to be a description of the current management and business systems in the transporters co-operative of Guaviare Ltda.; identify skills, competencies and attitudes, as key factor to transform the practices of the Organization; generate appropriation in the development of organizational processes, from the focus on productivity or according to the value chain; point out the characteristics or variables organizations competitive enterprise, oriented to administrative changes and development of human talent; establish a programme of continuous improvement of employees, to be more competitive to strengthening the development of the labour force. The type of research was descriptive, qualitative approach - quantitative, deductive study method; applied instruments were survey to employees and clients; they amount to a total of 20 people.

Keywords: management, competitiveness, management systems, skills, competencies, attitudes, value chain, labour force.

Introducción

La realización del presente trabajo denominado “Propuesta de gestión gerencial y competitividad para la Cooperativa de Transportadores del Guaviare Ltda.”, (Cootransguaviare), formula los siguientes objetivos: realizar una descripción de los sistemas gerenciales y empresariales actuales en la Cooperativa de Transportadores de Guaviare Ltda.; identificar habilidades, competencias y actitudes, como factor clave para transformar las prácticas de la organización; generar apropiación en el desarrollo de los procesos organizacionales, a partir del enfoque en la productividad o según la cadena de valor; señalar las características o variables organizaciones de la empresa competitiva, orientada hacia los cambios administrativos y desarrollo del talento humano; establecer un programa de mejoramiento continuo de los empleados, para ser más competitivos fortaleciendo el desarrollo de la fuerza laboral.

Los referentes teóricos relacionan bases fundamentales para la solución del problema evidenciado y los objetivos propuestos, señalando aspectos científicos con respecto a: gestión comercial, competitividad, liderazgo, administración, mejoramiento continuo, sistemas gerenciales, habilidades, fuerza laboral, entre otros.

La metodología aplicada presentó un enfoque cualitativo – cuantitativo; investigación descriptiva y el método aplicado fue deductivo. Los instrumentos de recolección de información fueron encuesta dirigida a 10 colaboradores y 10 conductores de la organización, para un total de 20 personas.

Los resultados de los antecedentes permitieron valiosos aportes al presente trabajo, si se tiene en cuenta que las teorías aplicadas sirvieron de base para la solución del problema y cumplimiento de los objetivos. Incluye un marco conceptual y legal como complemento de la investigación.

Finalmente, la estructura del trabajo, se ajusta a los requerimientos de la Corporación Universitaria del Caribe “CECAR”, para la presentación del informe final del trabajo.

1. Problema

1.1 Descripción del problema

Es importante resaltar que debido a los factores de globalización de los negocios y mercados, ha tomado relevancia en la administración de empresas, la gestión gerencial competitiva, la cual requiere líderes e innovadores que coadyuven a sacar adelante y hacer más competitiva la organización sea cual sea su actividad económica.

La Cooperativa de Transportes del Guaviare Ltda., debe sustentar su competitividad, rentabilidad y crecimiento con base en su innovación, liderazgo, productividad, servicio de excelencia al usuario, una excelente calidad y diferenciación de sus servicios por sobre los de la competencia; que le permita conllevar a una mejor calidad de vida a socios, empleados y usuarios del transporte.

Por consiguiente, se debe tener en cuenta que la competencia, mediante una gestión gerencial moderna y competitividad innovadora y creativa, tendrá influencia que la administración sea más productiva y competitiva y aplique un sistema propio de gerencia y de gestión empresarial eficaz y eficiente en cada una de sus operaciones.

Por tanto, la Cooperativa de Transporte del Guaviare Ltda., tendrá que pensar en establecer estrategias para ser más competitiva en su servicio y gestión gerencial, como una alternativa para administrar más efectivamente. Es decir, lograr ser más innovativa, creativa, establecer una estrategia integral, dinámica de cambio, posición desde una perspectiva local y regional. Incluye planificación y gestión del talento humano que posee, cambio organizacional, decisiones estratégicas para crecer, identificar su potencial empresarial, posición competitiva, capacidades y competencia dinámicas, formación administrativa y dirección estratégica. Los aspectos anteriormente mencionados conllevan a la siguiente pregunta ¿Qué factores influyen en la gestión gerencial y competitividad de la Cooperativa de Transportes del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare”?

2. Justificación

El trabajo beneficia a la Cooperativa de Transportes del Guaviare; sus socios y usuarios, logrando ser más competitiva, estableciendo una mejor gestión gerencial y comercial; logrando formar empresarios líderes e innovadores que coadyuven a sacar adelante y hacer más competitivas la organización; buscando que sus servicios suplan las necesidades de los clientes, o mejor aún, si es innovadora, que cree una necesidad. Es decir, debe sustentar su competitividad y crecimiento con base en su innovación, liderazgo, excelente calidad del servicio y su diferenciación por sobre todo de la competencia, lo que conllevará a una mejora en la calidad de vida de sus clientes y aplicando su propio sistema de gerencia y competitividad empresarial.

Desde la justificación teórica buscó, la aplicación de conceptos, factores y teorías que influyen en la gestión gerencial y competitiva, la relevancia del sentido de pertenencia, estrategias, competitiva, matriz Dofa y estrategias para una administración más efectiva; que pueden afectar a “Cootransguaviare Ltda.”, dentro de la realidad que presenta actualmente.

Desde la justificación metodológica, se recurrió a instrumentos como técnicas de investigación, para conocer e identificar los puntos fuertes y débiles interna y externamente.

Desde la justificación práctica, su resultado permitió encontrar alternativas de solución prácticas y técnicas, que inciden en los resultados de “Cootransguaviare Ltda.”.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Determinar los factores que influyen en la gestión gerencial y competitividad de la Cooperativa de Transportes del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare, con la finalidad de hacer más eficaz y eficiente sus operaciones.

3.2 Objetivos específicos

- a) Realizar una descripción de los sistemas gerenciales y empresariales actuales en la Cooperativa de Transportadores de Guaviare Ltda.
- b) Identificar habilidades, competencias y actitudes, como factor clave para transformar las prácticas de la organización.
- c) Generar apropiación en el desarrollo de los procesos organizacionales, a partir del enfoque en la productividad o según la cadena de valor.
- d) Señalar las características o variables organizacionales de la empresa competitiva, orientada hacia los cambios administrativos y desarrollo del talento humano.
- e) Establecer un programa de mejoramiento continuo de los empleados; para ser más competitivos fortaleciendo el desarrollo de la fuerza laboral.

4. Marco Referencial

4.1 Antecedentes

A continuación, se describen los siguientes antecedentes similares a la temática abordada:

Romero (2006), realizó el título sobre “competitividad y productividad en empresas familiares pymes una aproximación desde la interacción familia – empresa”. Se sintetizan los siguientes aspectos:

Este artículo llama la atención sobre la importancia que tiene el factor familiar en el desarrollo de la productividad y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PyMES) familiares. El mismo, está dividido en tres partes; la primera parte introduce conceptualmente al lector en el mundo de las empresas familiares; la segunda parte, plantea el problema de la interacción familia-empresa como factor determinante en las posibilidades de fortalecer la productividad y la capacidad competitiva de una PyME familiar, y finalmente la tercera parte del artículo describe un caso típico que ejemplifica los efectos de la dinámica familiar sobre el desempeño de tales organizaciones. Romero (2006).

Por otra parte, Arbeláez y Marín (2001), describen el sistema de costeo ABC aplicado al transporte de cargas, estableciendo la historia de cada sector de la economía ha transcurrido de la mano de la historia del desarrollo del conocimiento humano y paralela a la historia de la Administración. La teoría administrativa concentra su esfuerzo, inicialmente, en la búsqueda y el desarrollo de herramientas que posibiliten la interacción de los factores de la producción en forma armónica, para la obtención de los mejores resultados en la producción de bienes y no de servicios.

Los procesos de producción, en la manufactura, se consolidan con la aparición de la máquina de vapor en la revolución industrial, y se siguen mejorando continuamente en cada etapa del desarrollo industrial hasta nuestros días, cuando ha alcanzado su máximo desarrollo

con la automatización; estos procesos industriales han recibido el soporte de la administración que les ha aportado métodos, procedimientos y herramientas de gestión, los cuales en algunos casos han incentivado y posibilitado el desarrollo de la producción industrial y en otros es el dinamismo de los procesos de transformación el que ha constituido el acicate para crear mejores métodos, procedimientos y herramientas de gestión.

Las necesidades surgidas de la actividad económica de la manufactura, han posibilitado e incentivado la creación y el desarrollo de los sistemas de información de carácter financiero, inicialmente la contabilidad financiera y más recientemente los sistemas de costeo, los sistemas de contabilidad gerencial, administrativa y estratégica. De una manera similar, el desarrollo industrial propiciado por el incremento de la población humana y sus necesidades económicas, ha estimulado la aparición y el desarrollo de otros sectores económicos entre los cuales está el gran sector de los servicios y en nuestro caso particular, el transporte.

Los modelos, los procedimientos, los métodos y las herramientas administrativas concebidas originalmente para la manufactura, se han venido adaptando y reconcibiendo para satisfacer las necesidades crecientes del sector servicio, pero también, la dinámica y el dinamismo propio de este sector han propiciado y exigido nuevas formas de concebir la actividad empresarial, incluida la manufactura.

Las necesidades surgidas de la actividad económica de la manufactura, han posibilitado e incentivado la creación y el desarrollo de los sistemas de información de carácter financiero, inicialmente la contabilidad financiera y más recientemente los sistemas de costeo, los sistemas de contabilidad gerencial, administrativa y estratégica.

De acuerdo con los resultados obtenidos de la muestra se observa una tendencia a utilizar el costeo basado en actividades, como complemento a los sistemas tradicionales de costes.

- a) Los costos basados en actividades se utilizan fundamentalmente para: Desarrollar ventajas competitivas en la reducción de costos. Fijar precios de los servicios de transporte. Evaluar utilidades por cliente. Controlar y evaluar áreas.

- a) Las otras metodologías modernas de costos tales como: cadena de valor, teoría de restricciones, costos de la no calidad, costos ambientales y costos de oportunidad, se utilizan poco en el subsector del transporte según los resultados de la muestra.
- b) El treinta por ciento de las empresas que utilizan el costeo por actividades llevan menos de un año utilizando este sistema de costos.

La propuesta de sistema de costos que plantea para el subsector de servicios de transporte se puede sintetizar de la siguiente forma: El marco conceptual que debe orientar el sistema de costos es la concepción de cadena de valor. El método de acumulación que se debe utilizar es: por actividades. La base de acumulación: es una combinación de base predeterminada para la planeación, con una base histórica para la evaluación y el control. Como sistema de costos se debe utilizar el sistema de costeo total. Esta propuesta se fundamenta en una visión práctica de la empresa centrada en la generación de valor.

Finalmente, Quero (2008), señala sobre las “Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo”, para lo cual resume que el propósito de éste artículo fue analizar la estrategia competitiva como factor clave de desarrollo, para ello se llevó a cabo una revisión bibliográfica que permitió conocer aspectos fundamentales de las estrategias competitivas como herramienta importante dentro de cualquier organización que le permita obtener ventajas competitivas frente a otros mercados para tratar de obtener un alto nivel de desarrollo. Los resultados obtenidos a través del estudio documental revelaron la existencia de autores que observan que las organizaciones grandes o pequeñas requieren establecer o formular estrategias competitivas como mecanismo de apoyo para la identificación de nuevas oportunidades, así mismo consideran que estas deberían mantenerse con éxito en otros mercados a largo plazo.

En atención a los aspectos teóricos planteados con anterioridad, se arribó a las siguientes conclusiones: La formación gerencial debe entenderse como un componente importante del proceso para alcanzar el desarrollo de las organizaciones.

En tal sentido, el papel del gerente debería contemplar en primer lugar, la capacidad para la búsqueda del equilibrio indispensable entre La organización y su entorno, lo cual viene a ser una de las responsabilidades fundamentales. En segundo lugar, el gerente debe conducir su gestión hacia la optimización de los recursos que se colocan bajo su responsabilidad tanto en el ámbito tecnológico y de producción, como en el administrativo y humano-social. En este sentido, se debería tomar en cuenta la capacidad gerencial necesaria para coordinar la utilización de los recursos en base a objetivos y a la función de los criterios estratégicos adecuados. En tercer lugar, el gerente debería encauzar en la misma dirección, todos los esfuerzos e iniciativas orientados al desarrollo integral de la organización.

Por lo tanto, uno de los aspectos de importancia que se debería considerar en las empresas actualmente, es el fortalecimiento de la formación gerencial como eje principal dentro de una organización que quiere actualizarse y alcanzar el éxito. Queda claro también, que, la competitividad no es un fin, es un medio para alcanzar el desarrollo económico, ésta les abre las oportunidades a las organizaciones para desarrollar, iniciativas de negocios, esto significa que la competitividad es un elemento imprescindible para las grandes y pequeñas organizaciones que buscan mantener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico en el que actúa.

Es imprescindible identificar los factores claves del éxito o desarrollo empresarial, así como gestionar para que las organizaciones se enfoquen hacia el mayor cumplimiento de sus objetivos, teniendo los instrumentos adecuados, que potencien la transformación de los comportamientos individuales de los miembros de la empresa para obtener los objetivos propuestos.

En tal sentido, se observa, a las estrategias competitivas como una herramienta fundamental para los directivos de las organizaciones, con estas buscan alcanzar una posición favorable en el mercado a través de su creación y mantener ventajas competitivas, ya sea ofreciendo un producto al costo mínimo (ventaja de costo) u ofreciendo productos o servicios con atributos únicos apreciables por los clientes (ventaja de valor). Por lo tanto, es de sumo interés considerar las estrategias competitivas como factor clave de éxito o desarrollo para que

las organizaciones puedan consolidarse dentro de los mercados y afrontar los cambios del entorno, asumiendo un papel proactivo generadores de impacto positivo en ellas y por ende en su entorno.

4.2 Marco teórico

En este aparte, se identificarán bases teóricas para la solución del problema de investigación; enmarcados en un contexto científico y operativo; destacando teorías desarrolladas por autores versados en la temática de estudio (gestión comercial y competitividad, sistemas gerenciales y empresariales, procesos organizacionales según la cadena de valor, habilidades, competencias y actitudes como prácticas transformadoras de la organización, variables organizacionales de empresa competitiva y mejoramiento continuo del talento humano).

Existen diferentes tipos de estrategias innovadoras según las siguientes categorías: liderazgo innovador, cuando la empresa realiza un esfuerzo propio de creación; imitación innovadora, donde la firma se basa en innovaciones externas pero haciéndole un trabajo de adaptación; judo emprendedor, cuando se compra a precio bajo una innovación al competidor que él no considera importante y luego se usa contra el mismo rival; madrugar, en la cual la compañía pone rápidamente sus innovaciones en el mercado; y esperar, cuando aguarda a que otros prueben el mercado para luego entrar. Drucker (1985).

No sobra resaltar, como otros aportes del padre de la administración, aspectos sobre la competitividad, donde Drucker (2006), señala que la competitividad global, piense globalmente actúa localmente. La estrategia debe aceptar un nuevo fundamento. Toda institución y no sólo la empresa privada, tiene que medirse en relación con los estándares fijados por los líderes de cada industria, en cualquier parte del mundo. Dada la facilidad y rapidez con las cuales viaja la información, toda institución en la sociedad del conocimiento tiene que ser globalmente competitiva, aunque la mayoría de las organizaciones continuarán siendo locales en sus actividades y mercados. Esto se debe a que la Internet mantendrá a los clientes, en todas partes, informados de lo que está disponible en cualquier parte del mundo y a qué precio. El comercio

electrónico creará nuevos canales globales para el comercio y la distribución de riqueza. (Drucker, 2006, p. 159).

He aquí un ejemplo. Un empresario que ha desarrollado una exitosa firma de ingeniería de diseño en México se queja de que uno de sus trabajos más difíciles es el de convencer a asociados y colegas de que la competencia ya no es sólo mexicana, porque aun sin la física presencia de competidores, la Internet permite a los clientes permanecer al día en cuanto a las ofertas globales, y exigir la misma calidad de diseños en México. Este ejecutivo debe convencer a sus asociados de que la competencia que la firma afronta es global y que el desempeño de la firma debe poder compararse con sus competidores globales, no sólo con los de México.

Así mismo, Drucker (2006), establece que la productividad del trabajo en los servicios, conlleva a elevar la productividad del trabajo de servicios es la primera responsabilidad social de la gerencia.

La necesidad de elevar la productividad del servicio es una prioridad social en los países desarrollados, A menos que se logre, el mundo desarrollado enfrentará crecientes tensiones sociales, polarización y radicalización. Puede, cada vez más, enfrentar una nueva guerra de clases. A menos que la productividad del trabajo de servicios sea rápidamente mejorada, tanto la posición social como económica de una clase numerosa tan numerosa como cuando la gente que hace y mueve cosas estuvo en su punto más alto deberá deseen descender de manera continua. Los ingresos reales no pueden ser mayores que la productividad por un lapso prolongado de tiempo. Los trabajadores de servicios pueden utilizar su fuerza numérica para obtener salarios más altos que lo que justifica su contribución económica, pero eso sólo empobrece toda la sociedad, pues el ingreso real de todo el mundo disminuye y el desempleo aumenta; o se permite que los ingresos de los trabajadores no calificados disminuyan en relación con los salarios de los trabajadores del conocimiento, que aumentan constantemente, creando así una creciente brecha entre los dos grupos, una creciente polarización clasista. En cualquiera de los dos casos, los trabajadores de servicios se sentirán alienados, cada vez más amarga dos, y cada vez se verán más a sí mismos como una clase aparte. (Drucker, 2006, p. 185).

Sabemos cómo elevar la productividad del trabajo de servirlos. Éste es un trabajo de producción, y lo que hemos aprendido durante los pasados cien años sobre cómo aumentar la productividad puede aplicársele, con un mínimo de adaptación. La tarea es conocida y factible, pero la urgencia es grande. Es, en efecto, la primera responsabilidad social de la gerencia en la sociedad del conocimiento.

Por otra parte, Drucker (2006), indica que elevar la productividad del trabajador de servicios, vendría el departamento de correspondencia:

Mejorar la productividad de los trabajadores de servicios exigirá cambios fundamentales en la estructura de las organizaciones.

En muchos casos, el trabajo de servicios será contratado por fuera de la organización a la que se le preste. Esto se aplica especialmente a trabajos de apoyo, tales como mantenimiento, y a una gran parte del trabajo de oficina. Más aún, contratar por fuera se utilizará cada vez más en trabajos tales como los anteproyectos de arquitectura o en las bibliotecas técnicas o profesionales. De hecho, las firmas de abogados estadounidenses ya están contratando externamente los servicios de bases de datos que antes obtenían de su propia biblioteca jurídica. (Drucker, 2006, p. 187).

La mayor necesidad de aumentar la productividad se da en aquellas actividades que no llevan a promociones a cargos directivos altos dentro de la organización. Pero nadie en los altos cargos estará probablemente interesado en este tipo de trabajo, sabrá suficiente sobre eso, le preocupará o incluso lo considerará importante. Ese tipo de trabajo no encaja dentro del sistema de valores de la organización. En el hospital, por ejemplo el sistema de valores es el de los médicos y las enfermeras. A ellos les preocupa el cuidado de los pacientes. Ninguno, por lo tanto, presta mucha atención al trabajo de mantenimiento, al trabajo de soporte, al trabajo de oficina. Debemos esperar, por tanto, que dentro de pocos años, ese tipo de trabajo sea contratado externamente con organizaciones independientes, que compiten y logran que las pasen conforme a su capacidad de hacerlo de la mejor manera más productiva.

De igual manera Drucker (2006), establece crear valor para el cliente. Calcular costos con base en las actividades suministra el fundamento para integrar, en un solo análisis, los diversos procedimientos requeridos para producir valor para el cliente. Tomando los costos por actividad como punto de partida, la empresa puede separar las actividades que añaden valor para los clientes de aquellas que no lo hacen, y eliminar estas últimas. La cadena de actividades creadoras de valor que se descubre durante el análisis de esos valores es el punto de partida para analizar el proceso subyacente de creación de valor. El análisis de proceso busca mejorar las características del producto o servicio, reestructurar el proceso al tiempo que se reducen los costos, y mantener, o mejorar, la calidad.

El análisis de procesos en una compañía automovilística involucra diseñar y rediseñar componentes y etapas para llevar a cabo cada función a metas predeterminadas de costo. Por ejemplo, la función básica de un automóvil es servir de medio de transporte, pero entre sus funciones secundarias están las de ser cómodo, seguro y económico como consumidor de combustible. Cada función y etapa requiere componentes o servicios que representan valor para el cliente. Cada una también contribuye a la calidad del automóvil, lo mismo que a su costo. Un equipo para analizar procesos se forma con personal que desempeñe las actividades de la cadena de valor. Ese equipo incluye frecuentemente proveedores y clientes. La tarea del equipo es identificar las funciones que el producto o servicio debe desempeñar, y analizar los componentes o servicios de cada función, con el fin de lograr que tengan el valor y la calidad requeridos, al mismo tiempo que se logran las metas de costos. (Drucker, 2006, p. 256).

Por otra parte Drucker (2006), señala que una vida no competitiva.

Nadie puede esperar vivir largo tiempo sin experimentar alguna vez un grave revés en vida o en su trabajo. Debido a la lucha competitiva, un número cada vez mayor de trabajadores del conocimiento, sumamente exitosos, de ambos sexos, gerentes de empresa, profesores de universidad, directores de museos, médicos, se estancan al llegar a los cuarenta años aproximadamente. Entonces se dan cuenta de que han logrado todo lo que iban a conseguir. Y si todo lo que tienen es su actual trabajo, se ven en problemas. Por eso necesitan desarrollar, preferiblemente cuando todavía están jóvenes, una

comunidad y una vida no competitiva propias, e interesarse seriamente en algo por fuera del trabajo. Ese interés les da oportunidad de hacer una contribución personal y de realizarse más allá del lugar de trabajo. (Drucker, 2006, p. 367).

Nadie puede esperar vivir largo tiempo sin experimentar alguna vez un grave revés en su vida o en su trabajo. Es el caso del ingeniero competente que, a la edad de cuarenta años, se “lo saltan” en la compañía donde trabaja y no lo ascienden. El ingeniero ve, entonces, que no ha tenido mucho éxito en su empleo, pero en su actividad externa por ejemplo, como tesorero de la iglesia local, si lo ha logrado y sigue lográndolo. Además, hasta la propia familia puede acabarse, pero la comunidad permanece.

Drucker (2006), plantea como referencia para ser competitivo. La referencia supone que uno de los prerrequisitos para ser competitivo es ser, por lo menos, tan bueno como el líder.

El EVA (Análisis de valor económico agregado), es un buen punto de partida para evaluar la competitividad de una empresa en el mercado global, pero tenemos que añadirle el uso de la referenciación (conocida en inglés como benchmarking). Ésta es una herramienta que sirve para que una firma sepa si es, o no, competitiva globalmente.

Utilizar la referenciación presume, correctamente, que lo que hace una compañía también lo puede hacer otra. “Los mejores ejecutores” se encuentran frecuentemente en funciones o servicios idénticos dentro de una organización, o en organizaciones competidoras, pero también en organizaciones por fuera de la respectiva industria. Juntos, el EVA y la referenciación, suministran las herramientas de diagnóstico que se necesaria para medir y manejar la productividad de todos los factores. Son ejemplos de las nuevas herramientas que los ejecutivos deben comprender para medir y manejar lo que ocurre dentro de la empresa. Combinadas, son las mejores medidas disponibles hasta ahora. (Drucker, 2006, p. 481).

La sociedad actual, más que perseguir el desarrollo integral de la persona, la incita hacia una mera posesión de bienes materiales y a un activismo exacerbado. *Se ha supeditado el ser, al*

tener y al hacer. De ahí la crisis de valores por la que atraviesa la sociedad en general y la empresa en particular. Llano (1994).

El desarrollo personal en las empresas se ha ligado con el ascenso o plan de carrera en la organización, y no con el perfeccionamiento de facultades como su inteligencia y voluntad. Para que la persona moral (empresa) sea "buena", es requisito indispensable que esté integrada por "personas buenas" en el sentido aristotélico, el cual busca la verdad, la bondad y la belleza. Lo anterior lleva a reflexionar en la importancia del sentido ético necesario para el hombre de acción (desde el accionista o fundador, hasta el operador de línea), en donde la responsabilidad social se remite a la responsabilidad individual. (Sotomayor, 2014, p. 2).

La persona es la responsable de hacer que ni la competencia ni el poder sean malos per se, sino el abuso de ellos; así como caminar hacia un mundo en donde la colaboración y el servicio encuentren también su debida dimensión. Para lograr lo anterior, resulta indispensable que la persona posea un carácter y personalidad firmes, por lo que para Llano (2001) es necesario desplegar tres capacidades innatas:

- a) Compromiso, pues como bien apunta Lorenzo Servitje: sin compromiso, no hay futuro.
- b) Renuncia, ya que quien es incapaz de renunciar, también es incapaz de comprometerse. Decidir es renunciar.
- c) Entrega, o don de sí, acto supremo de todo ser libre. Si en el mercado se trata de conseguir lo más con lo menos, mediante el don de sí se entrega el todo por el nada.

El visualizar a la empresa como comunidad de personas, Llano (1998) matiza aquella concepción que la define como una *estructura de capital, organización y trabajo para la consecución de un fin arduo*. Esta comunidad trabaja de manera *directiva* u *operativa*. La primera forma de laborar no guarda reglas fijas previamente impuestas, sino que exige un alto componente creativo, incertidumbre y riesgo, acentuando el hecho de dirigir o conducir personas, permitiendo al mismo tiempo, que ellas mismas se dirijan (si no, sería manipulación). El trabajo operativo, por su parte, se orienta más a los objetos a operar y no al sujeto que los transforma, como es el caso directivo. Así, directivos, trabajadores (operarios más bien, ya que al

final todos son trabajadores de una forma u otra) e inversionistas se relacionan en la manera de personalizar las actividades realizadas en la empresa:

- a) Trabajo directivo y mando intermedio, por su relación con el sujeto que lleva a cabo el trabajo propiamente dicho.
- b) Trabajo operativo, por su relación con el operario y de manera más estrecha con el objeto (producto o servicio) sobre el que se opera.
- c) Inversionista o capitalista, por el nexo entre inversión e inversionista que no desaparece nunca.
- d) Actos de comprar a alguien (proveedor) y vender a otro (cliente).

El aporte de Sotomayor (2014), establece cómo diagnosticar las necesidades y prepararle para ser un mejor competidor.

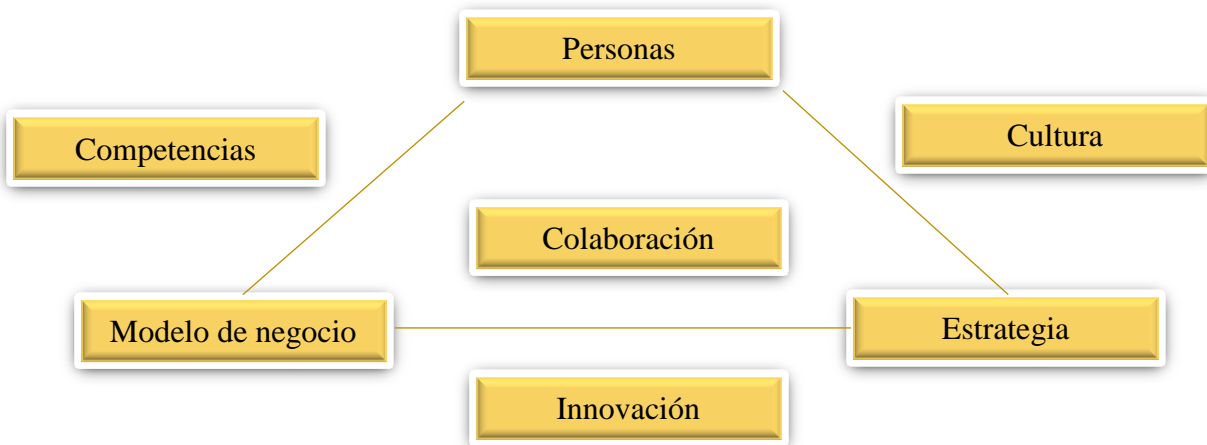


Figura 1. Modelo de competitividad propuesta.
Fuente: Sotomayor (2014).

Mucho se ha escrito sobre la finalidad de la empresa, su razón de ser, su responsabilidad y alcance. Filósofos, antropólogos, sociólogos, economistas, políticos y estudiosos de otras ramas del saber Han presentado sus tesis al respecto. Por lo anterior, no es la intención agregar otra más a lo antes dicho, sino que nos sumamos al concepto del doctor Carlos Llano al afirmar que una empresa es simplemente una comunidad de personas, las cuales: De la Vega (2009).

- a) Proporcionan un servicio a la sociedad,
- b) Generan un valor económico agregado,
- c) Desarrollan las capacidades de las personas que la integran,
- d) Procuran su autocontinuidad al paso del tiempo,
- e) Aseguran que lo anterior se haga de manera rentable y sostenible.

La empresa fue hecha por y para el Hombre, por lo que ésta debe apuntar a la mejora y perfeccionamiento continuos de las personas que la integran. Son las personas las que hacen la verdadera diferencia, porque son ellas las que crean o destruyen el valor cuando diagnostican situaciones, determinan prioridades, toman decisiones y actúan mediante el ejercicio de su voluntad y libertad, iniciando con ellas mismas, y después con la interrelación con la comunidad interna o externa a la empresa. (Sotomayor, 2014, p. 2).

La situación anterior se complica aún más cuando estas personas cuentan con vínculos sanguíneos y constituyen las "empresas familiares", que son la inmensa mayoría en el mundo de los negocios. Para que estas empresas persistan y no desaparezcan en la segunda o tercera generación (como es típico), es necesario implementar reglas claras de juego tanto a nivel familiar como empresarial, bajo el sencillo principio de que "para que a la familia le vaya bien, primero le debe ir bien a la empresa".

Todos quienes laboran en la empresa, ya sean directivos, mandos medios, operarios, inversionistas, proveedores o clientes, *timen finalmente la misma dignidad* (valía), por el simple hecho de ser personas. Por tanto, la persona debe estar en el centro mismo de la empresa para hacer posible que ésta se manifieste en todo su valor. La dignidad de la persona ha de respetarse y vigilarse a fin de considerar a la empresa como una verdadera comunidad de personas. Ésta es una labor tanto intrínseca de la empresa (asamblea de accionistas, consejo de administración, dirección, mandos medios, operarios) como extrínseca (gobierno, sociedad, proveedores, clientes, mercado y medios de comunicación). (Sotomayor, 2014, p. 8).

Últimamente se ha acrecentado la tendencia de denominar, en las empresas, a la función que tiene que ver con las personas de distintas formas:

- a) Recursos Humanos, definición que no compartimos pues la persona no es un medio (recurso) sino un fin mismo por su dignidad ya mencionada. Recursos son los materiales (donde a veces se incluye compras), económicos (dinero), tecnológicos, de investigación y desarrollo, etcétera.
- b) Capital humano, que sigue con la tendencia de poner valor económico a las personas, que no son mercancías ni cosas. El individuo, se afirma, es el "activo" más importante, pero de quien por desgracias de lo primero que se prescinde en tiempos de crisis financieras.
- c) Nómina, función que a veces se integra en departamentos de administración y finanzas, de manera particular en empresas pequeñas o recién incubadas. Bajo el concepto contable, la persona es más un gasto que una inversión, óptica que impacta en el comportamiento y cultura de trabajo de la empresa.

La propuesta de modelo de competitividad sitúa al individuo en la cima para así dejar clara su dignidad y relevancia total en la empresa. El término debería ser simplemente "Personal", aunque en empresas de avanzada se empieza a usar el término "Desarrollo Humano", el cual se suele integrar en las áreas de capacitación. Si una empresa quiere calidad, demanda de personas de calidad que a su vez harán servicios y productos de calidad. De igual modo, si la empresa requiere ser más competitiva en un mundo caracterizado por una competencia feroz, necesita personas competitivas, pero con una clara conciencia ética basada más en la colaboración y el servicio que en ganar "a cualquier precio", abusando a veces de su supremacía en el mercado (acentuada por la globalización que ha impulsado la llamada hipercompetencia) o del poder de su posición política o social. (Sotomayor, 2014, p. 8).

Son las personas las que harán que aquellas empresas "socialmente responsables", en especial las grandes, sean más solidarias con las demás ante todo con sus proveedores evitando, por ejemplo, tácticas dilatorias de pago, imposición de "descuentos por pronto pago" o uso de medios de factoraje de empresas que comúnmente pertenecen al mismo grupo. Hay que recordar, que progreso que no es compartido, no es progreso, Grau & Sotomayor (2008). La

responsabilidad social no sólo incluye la transparencia y rendición de cuentas en lo económico, social y ambiental (desarrollo sustentable), sino en vivir los principios y valores de solidaridad, sociabilidad y subsidiaridad, con objeto de que las siglas S. A. signifiquen lo que son, esto es: Sociedad Anónima, y no "Sin Alma".

4.2.1 Competitividad dentro de la organización.

Se ha demostrado que las personas competitivas pueden vivir mejor en un mundo de constante cambio. La forma de ser y actuar de las personas marca y establece el nivel competitivo dentro del cual funcionará la empresa. Así como las empresas deben esforzarse por tener ventajas competitivas sostenibles, los individuos deben hacer lo propio también. El Diccionario de la Real Academia Española define el término *competitividad* como "capacidad de competir; rivalidad para la consecución de un fin" al mantener de manera sistemática *ventajas comparativas* (en la ciudad, región o país) o *competitivas* (en la persona, grupo, empresa o sector) que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en un entorno (socioeconómico para el caso de las empresas). La palabra competitividad va ligada con los conceptos de *eficiencia (productividad)* y *eficacia (asertividad)*, cualidades que la persona también tiene que desarrollar. (Sotomayor, 2014, p. 9).

Las escuelas de administración y negocios, que tienden a ilustrar de forma piramidal la organización de la empresa en estructura institucional (asamblea de accionistas y consejo de administración) y organizacional (alta dirección, mandos medios y niveles operativos), demandan la incorporación de personas competitivas a lo largo y ancho de la empresa. La competitividad atañe a todos sin importar su nivel. El consejo de administración y los consejeros, tanto relacionados (accionistas, directivos) como los independientes, deben tener características que contribuyan a generar valor a la empresa mediante no sólo su independencia, sino su experiencia y conocimiento en temas como:

- a) Globalización, ya que las oportunidades y amenazas en cuanto a mercado hoy están al alcance de un teclazo en internet. Hoy se compite, por ejemplo, en el campo del desarrollo de programación y software contra países y empresas donde sus Ventajas" tributarias y de

seguridad social les permiten ofrecer precios inalcanzables contra empresas locales con fuerte carga impositiva.

- b) Proliferación de competidores y sustitutos nunca antes vistos, como los nichos que aparecen al desaparecer antiguos monopolios y la amenaza de la llegada de los nuevos.
- c) Mayores exigencias de la demanda (clientes, consumidores) al convertirse el mercado, antes altamente influenciado por los vendedores (oferta), al actual impulsado por los compradores (demanda). Hoy los consumidores son más conscientes y están más y mejor informados. Dentro de éstos surgen cada vez más los llamados consumidores éticos (comercio justo) para seleccionar a sus proveedores debido a sus iniciativas sociales y ambientales (responsabilidad social).
- d) Acortamiento de los ciclos de producción.
- e) Necesidad de crear una cultura innovadora dentro de la cultura competitiva como parte de la mejora continua no sólo en productos y servicios, sino en las operaciones y el modelo de negocio en general.

Una de las decisiones clave del consejo de administración radica en seleccionar al capitán del barco, al director general. Esta persona debe también tener características competitivas importantes, entre ellas: (Sotomayor, 2014, p. 10).

- a) Audacia y determinación (compromiso) hacia propósitos magnánimos, además de poseer las tradicionales virtudes cardinales de la prudencia (la dirección es una ciencia prudencial), templanza (autodominio), justicia (dar a cada quien lo suyo) y fortaleza (resistir la adversidad, pero arremeter con coraje). Llano (1994).
- b) Apertura de mente, con firmeza de criterio, ante los cambios constantes; m liderazgo basado en un gran sentido de urgencia, comunicación, diálogo, competencia en su ramo y gran empatía.
- c) Pasión por su trabajo, entendiendo ésta como el punto de unión entre un gran desempeño profesional y una entrega ejemplar, sin descuidar la armonía en su crecimiento personal, familiar, social y espiritual.
- d) Capacidades directivas probadas, o en proceso de desarrollo en el caso de un nuevo negocio, ante la complejidad del mundo moderno.

- e) Rapidez en el proceso diagnóstico-decisión-mando, ya que hoy se compite no sólo por costo, calidad, diferenciación o nicho, sino por tiempo; la rapidez de mente y acción son imperativos en el ejecutivo competitivo.
- f) Impulsar más la inclusión que el rango en la organización, compartiendo autoridad (dirección colegiada) en estructuras más planas (tipo "red" o estructuras multidimensionales) que permitan fluir las oportunidades y detectar los problemas, que jerárquicas en donde la burocracia puede ser el mayor competidor de la empresa.
- g) Buena toma de riesgo, impulsando a su gente a la acción prudente pero decidida, considerando los errores y fallas como experiencias y logros.
- h) Ser estratega, coach, constructor y experto que, como señala Juan Grau, "es la competencia por la cual se identifican las oportunidades y problemas prioritarios logrando que aquéllas se aprovechen y éstos se resuelvan oportunamente". Grau & Sotomayor (2008).

Los mandos medios, que son los tendones entre el músculo de la fuerza de trabajo (operarios) y la alta dirección, demandan también muchas de las características antes señaladas, pero en especial mencionamos las siguientes: (Sotomayor, 2014, p. 10).

- a) Espíritu de trabajo en equipo y generosidad para compartir conocimientos y experiencias.
- b) Independencia y libertad para señalar al mando superior sus puntos de desacuerdo o corrección.
- c) Aceptación al trabajo basado en objetivos y métrica de desempeño.
- d) Facilidad en la implementación de sistemas de información automatizados, tecnologías de información y comunicaciones.
- e) Gusto por el desarrollo de procesos manuales y automatizados.
- f) Capacidad y actitud deservicio.
- g) Ser buenos comunicadores, motivadores, negociadores y con cualidades de liderazgo.
- h) Capacidad de planeación de la producción y sistemas de calidad total.
- i) Poseer alto sentido de compromiso y afán de logro.
- j) Ser innovadores, creativos y tomadores de riesgos calculados (audaces).

El nivel operativo resulta crucial en busca de forjar una cultura competitiva en las empresas, ya que, si bien la mayoría de los objetivos y estrategias viene de arriba hacia abajo, los procesos emergen en sentido opuesto. De igual forma, es la línea que generalmente está más cerca de los problemas y oportunidades y fuente de la llamada *estrategia emergente*, Mintzberg (1994), que una vez tamizada por los valores compartidos y la alta dirección, se convierte en la estrategia deliberada de la empresa. Por lo anterior, el antiguo concepto de "mano de obra calificada" debe evolucionar a *mente en obra participativa*. Algunas características de estas personas son: (Sotomayor, 2014, p. 11).

- a) Capacidad de iniciativa para asuntos de productividad y calidad.
- b) Amor al trabajo bien hecho, son perfeccionistas.
- c) Capacidad de tomar decisiones con libertad de enriquecer políticas y procesos de manufactura, seguridad industrial y de control; alto sentido de compromiso, responsabilidad y disciplina.
- d) Afán de aprender (superación).
- e) Ser buscadores de oportunidades de mejora continua y detectores de problemas potenciales.
- f) Actuar como fuente de información para satisfacción del cliente y realimentación al proveedor, parte clave de la cadena de valor. (Sotomayor, 2014, p. 11).

Como se observa, es el *individuo competitivo* quien hace las *organizaciones competitivas*, de ahí la enorme importancia de la formación y capacitación en sus patrones de comportamiento, actitudes personales y en la adaptación social para enfrentar el reto del cambio permanente, donde la capacidad de relacionarse con los demás es lo que distingue y define a las personas para evolucionar a una atmósfera más de colaboración y servicio (compañerismo), que de competencia y poder (rivalidad) entre sus compañeros de trabajo. Lo anterior lleva a reflexionar en la importancia de no confundir competencia con competitividad. Muchos directores piensan que la competencia interna es la única posibilidad de lograr productividad y eficacia, lo cual no sólo es ineficaz, sino que atenta contra la dignidad de la persona, soslayando la justicia, la armonía y la paz ante la contienda, la fuerza y la intemperancia de una "competencia enfermiza" entre los propios trabajadores, sin importar su rango o nivel de inclusión en la empresa. Diseñar la compañía como un campo de batalla o un estadio deportivo para romper marcas, únicamente

logra resaltar espíritus agresivos e individualistas con los que se llega a perder el sentido de que la empresa está para competir de manera justa y ética ante terceros, pero no entre sí, donde debe imperar la colaboración y el servicio. A uno de los autores del presente libro le tocó trabajar con un director que ante problemas u oportunidades, siempre responsabilizaba a dos directivos, o hasta a dos departamentos, para "probar" quiénes eran los más capaces de resolverlos o aprovecharlas. Esto generaba una competencia negativa en la empresa (con objeto de agradar al superior o mostrar su fuerza a los demás) al grado de llegar a olvidar a sus verdaderos competidores, además de crear un ambiente laboral desagradable y desperdicio de recursos por el uso de la táctica antigua de "divide y vencerás". (Sotomayor, 2014, p. 12).

El concepto de "ganar" es diferente cuando se emplea para ganar algo a ganarle a alguien. Carlos Llano afirmaba que el primer sentido desemboca en la colaboración, mientras que el segundo, en la competencia. Él no concebía la vida como una competencia, pues términos como triunfador, ganador, etcétera, no tienen sentido en la vida personal de los hombres. De la Vega (2009).

El empresario moderno debe tener claros los conceptos sobre competencia, poder, colaboración y servicio.

Se adquieren competencias para ser competitivos en el quehacer diario, con lo cual podremos colaborar y servir mejor al interior de la empresa y estar en una mejor "posición competitiva" ante mis competidores ansiosos de tomar la mayor rebanada del pastel en el mercado en que se contiene. En la colaboración se trata de *ganarse al otro*, mientras que en la competencia es *ganarle al otro*. La complementariedad entre la colaboración y la competencia es, por tanto, punto clave en los sistemas de dirección modernos. La agresividad típica de las personas de la fuerza de ventas o de la línea de producción, se concilia por las actividades de las personas de relaciones industriales o de dirección de personal. De la Vega (2009).

Al ser la empresa una comunidad de personas, es preciso que en ella reine la colaboración más que la competencia, Llano (2001). El empresario ha de incorporar en sí mismo la capacidad de ser competitivo y respetuoso con el competidor, y cooperativo y colaborador con su socio o

colega. Por esta razón, nuestro modelo de competitividad coloca en el centro del mismo el valor de la colaboración, gracias a la cual las personas se interrelacionan entre sí dentro del modelo de negocio surgido de la estrategia, entendida ésta como el talento para fijar metas asequibles, a partir de circunstancias que son descubiertas como oportunidades de acción.

El autor Den Berghe (2016), señala que son gestión gerencial y gestión empresarial. La gestión gerencial comprende todas las actividades que debe realizar un gerente, desde la planeación de la empresa; la determinación de sus objetivos y políticas internas y externas; la organización y dirección; la misión y visión de la compañía; las políticas de la empresa; la búsqueda y obtención de nuevos clientes, la tendencia del mercado; el medio macro económico; la forma de funcionamiento y de control de las operaciones de la compañía y la responsabilidad de los resultados financieros y de mercados.

La gestión empresarial es la unión de voluntades de todos los colaboradores de la organización, desde el gerente general hasta los empleados de la parte inferior del organigrama, teniendo en cuenta los clientes reales y potenciales locales, nacionales e internacionales, la sociedad y el medio ambiente en el que se desarrollan las actividades de la empresa, mancomunadamente, en aras de lograr un objetivo común que es el objetivo de la empresa para la cual trabajan; en una palabra es la gestión de todas las personas que pertenezcan en forma directa o indirecta a la compañía. (Den Berghe, 2016, p. 54).

Todas las organizaciones, con o sin ánimo de lucro, tienen un gerente (en algunos países lo llaman administrador general); los objetivos, las tácticas, estrategias, procedimientos y resultados son el distintivo de cada organización y todas las empresas, ya sean personas naturales o jurídicas, necesitan ser gestionadas. Todos los directores, en general, deben hacer lo mismo, funciones reguladas por las entidades del gobierno y las leyes del país, además deben obtener unos resultados financieros y unas utilidades para los inversionistas; deben hacer que sus colaboradores sean productivos; todos deben tener unos objetivos y unas metas claras acorde con sus políticas; pero todos los gerentes llevan a cabo su gestión con su toque personal acorde con sus estudios, experiencia, visión del mercado y el entorno, para definir su estrategia y llevar a una gestión empresarial en la que participen todos los colaboradores de la organización. (Den Berghe, 2016, p. 54).

Gestión gerencial y gestión empresarial hasta finales del siglo XX. Las características más importantes de este periodo de tiempo fueron las siguientes: (Den Berghe, 2016, p. 55).

Los gobiernos y las economías eran cerrados con un gran proteccionismo al sector industrial y empresarial en general, su objetivo era “proteger la industria nacional”. (Den Berghe, 2016, p. 55).

En Colombia existían tres clases de licencias de importación: prohibida, previa y libre. En la prohibida estaban la mayoría de productos; la previa consistía en que previamente había que obtener una licencia de importación y acorde al monto y valor de las divisas del gobierno y a la disponibilidad en el cupo de importación, se concedía o se negaba el permiso para traer la materia prima o el producto terminado al país; la libre, que era para cerca del 2% de las importaciones, se concedía para los artículos de primera necesidad de los sectores alimenticio o farmacéutico, o para ciertas materias primas absolutamente necesarias para la producción nacional de productos terminados.

Como la mayoría de gobiernos tenían sus industrias protegidas, el comercio internacional no era un elemento preponderante dentro del ingreso nacional; Colombia exportaba muy pocos productos, básicamente materias primas, la gran mayoría la formaban las denominadas exportaciones mayores, como eran el café, algodón, flores y bananos; en la década de los setenta el café llegó a ser el 75% del valor de las exportaciones del país.

Los costos del proteccionismo a largo plazo son inimaginables y catastróficos, debido a que aísla a un país de los desafíos de la competencia y la innovación, la que cada vez es mayor y más difícil de alcanzar, ya que la investigación y la innovación mundiales son continuas y cada vez tomarán más ventaja por sobre los países que no las llevaron a cabo. (Den Berghe, 2016, p. 55).

Es un hecho real y demostrado en la historia económica de todos los países que el proteccionismo empresarial, por parte de los gobiernos, no solo no ha servido para desarrollar las

empresas, sino que las ha llevado a la quiebra y a un deterioro y atraso en las economías de esos países; como en el caso del sistema comunista, el cual ha desaparecido por sus malos resultados, por lo tanto, no regresará; por el contrario, la tendencia del libre mercado se ha extendido a todos los países del orbe; con la caída del sistema comunista, completamente proteccionista, se demostró que su implementación debilitó el sistema industrial y llevó a la bancarrota a los países que lo defendían; el único sector económico que continúa protegido por los diferentes gobiernos es el agrícola, por considerarlo muy sensible para la economía de los países.

Por tener las industrias protegidas se crearon los monopolios, como fue el caso del sector cementero o del textilero; en este, solo tres empresas surtían el mercado nacional, las que asignaban e incrementaban los precios de sus productos dos, tres y hasta cuatro veces al año, según su voluntad y sin ningún control del gobierno; los confeccionistas dependían de los aumentos de precios de sus proveedores; su problema no era de mercadeo, porque la nuestra era, y sigue siendo, una economía de consumo, sino de costos en sus materias primas. Ello dio lugar al contrabando de textiles, incipiente en un principio, pero debido a la laxitud de las entidades aduaneras se fue incrementando a pasos acelerados; como la industria textil no estaba preparada para esa competencia, pensando que siempre el gobierno seguiría con su proteccionismo y con el control del contrabando, el mercado se inundó de textiles e insumos para la confección provenientes del Asia Pacífico, lo que conllevó a la crisis del sector textilero, echando por la borda su teoría de “Colombia produce las mejores telas del mundo, por lo tanto tenemos el mercado asegurado”. La gran disminución de sus ventas produjo su crisis financiera con pérdidas ascendentes y cada vez más preocupantes en sus estados financieros. (Den Berghe, 2016, p. 56).

Debido a la gestión gerencial, las organizaciones parecían ínsulas dentro del engranaje industrial y empresarial, cada uno parecía tener la verdad no revelada, sus conocimientos eran secretos profesionales, se consideraban lo máximo y único, menospreciando a los directivos de las otras empresas, siempre pensando en que no demoraban en cerrar o en declararse en quiebra; por esa razón nunca se pensaba en realizar alianzas estratégicas entre empresas, ni fundar cooperativas administrativas, de producción o de mercados, ya que existía una desconfianza mutua respecto a la honradez y a la capacidad de gestión gerencial entre los directivos empresariales. (Den Berghe, 2016, p. 58).

La gestión gerencial tenía la responsabilidad ante:

- a) Los inversionistas; de producirles utilidades, mientras más alto el retorno sobre la inversión, su gestión la consideraban más exitosa.
- b) Con el gobierno: de cumplir con sus leyes, sus acuerdos y pagarle los impuestos directos e indirectos.
- c) Con los colaboradores: retribuyéndoles con un salario justo, acorde con las leyes laborales, y suministrarles una estabilidad en la empresa, muchas veces exagerada, originada por políticas paternalistas. (Den Berghe, 2016, p. 58).
- d) Con los clientes: entregándoles los pedidos acordes con lo pactado respecto al precio, calidad, fecha y formas de despacho y entrega.

Pero solo muy contadas organizaciones trabajaban pensando en una responsabilidad social con la comunidad, con la región y con su medio ambiente, o con preparar a sus ejecutivos para enfrentar los cambios en el mercado, del gusto de los consumidores, en la apertura de mercados y en la globalización. (Den Berghe, 2016, p. 59).

¿Este sistema era malo? No, era el único que existía, no solo en nuestro país, sino en el mundo, cuyas economías eran cerradas y proteccionistas. En ese medio se fundaron y crecieron las empresas que operaban en el país; además, algunas de ellas todavía existen; otras, con una mentalidad cerrada y no aceptando el cambio de la apertura económica, la globalización, de los tratados de libre comercio, de los acuerdos comerciales y del cambio en la gestión gerencial y empresarial, debieron salir del mercado, por la competencia o por su anquilosamiento administrativo y operacional.

Se han sintetizado las funciones básicas de la gerencia moderna proyectada hacia el futuro, analizando no solamente sus actividades internas sino las del entorno micro y macro económico que rodea a la empresa, con una forma una mente más abierta para aprovechar las oportunidades que le brinda la globalización con sus nuevos mercados internacionales.

La gerencia con proyección al futuro debe basarse en su activo más valioso, el capital humano, el único activo que no se desvaloriza, sino que por el contrario se enriquece con el pasar de los años, por la experiencia general que adquiere y por los conocimientos cada vez más profundos que obtiene sobre la empresa. Sin embargo, no se puede contar con este recurso si no se le motiva, se le hace partícipe de la empresa en sus operaciones cotidianas y en la toma de decisiones de la compañía; con ello se logra ese algo adicional que se llama innovación, el cual genera un aumento en la productividad de la empresa. (Den Berghe, 2016, p. 60).

Por otra parte, el gerente siempre debe tener en cuenta el entorno macroeconómico nacional e internacional en el que está operando la empresa, ya que esta no es una ínsula ni una rueda suelta dentro del engranaje económico del país.

El gerente con proyección al futuro debe pensar hacia fuera, en los factores externos; conocidos estos, sí debe analizar la organización en su forma interna, para que, de acuerdo con su tamaño y recursos, aproveche las oportunidades que le presenta el mercado externo. Lo más importante en la empresa, siendo esta su razón de ser, son los clientes y estos nunca están dentro de la empresa.

El gerente ha de tener siempre como mira a la compañía líder; por algo llegó a ser el líder, para estudiar de él lo bueno y, mediante un análisis de sus triunfos para adaptarlos a su empresa. El gerente debe ser innovador y despertar el interés por la innovación entre sus colaboradores; aun las pequeñas empresas pueden ser innovadoras y líderes en su gestión gerencial y en sus procesos; se debe estar siempre un paso adelante de la competencia, para ser protagonista y partícipe activo del cambio. Se debe ser líder en el cambio. (Den Berghe, 2016, p. 344).

En las empresas con visión y proyección hacia el actual siglo XXI, la investigación y la innovación juegan un papel fundamental para lograr un mayor desarrollo, crecimiento, estabilidad y permanencia en el mercado de las empresas exitosas. La innovación puede realizarse en el sistema gerencial y de gestión administrativa, en los productos o en los procesos.

En el sistema gerencial y de gestión, mediante la aplicación del sistema de gerencia táctica estratégica y personal, modificable de acuerdo a la idiosincrasia y costumbres de la región, aplicando los conceptos de megagerencia, de investigación, de motivación, de liderazgo y de cooperación

La innovación puede ser en el diseño e implementación de nuevos productos que posean ventajas competitivas tanto en el mercado nacional, como en el internacional y que satisfagan una necesidad sentida por los clientes y no satisfecha por la competencia o crear la necesidad del producto. (Den Berghe, 2016, p. 344).

La innovación puede realizarse en los procesos de producción, con tecnología de punta y con investigación y desarrollo en la empresa, aprovechando las ayudas y herramientas modernas, todo ello con el fin de incrementar la productividad y la competitividad empresarial y aportar así al desarrollo económico del país. (Den Berghe, 2016, p. 345).

Por otra parte, Peña (2014), plantea aspectos relevantes que relacionan (desarrollo organizacional, diagnóstico, cultura y consideraciones gerenciales).

Organización: Son redes cerradas de personas en interacción, tienen una identidad y una estructura. Una institución, como una empresa o agencia gubernamental, puede no ser una organización si existen agentes que actúan en representación de ella y no son parte de la institución.

No solo es un espacio físico, es un medio para relacionarse e intercambiar ideas, destrezas y comportamientos con otros miembros de la organización, de evolucionar y aprender en el hacer, de obtener una contraprestación justa y equitativa por el trabajo realizado en la institución.

Posee elementos de la cultura organizacional que es la construcción de significados comunes donde se validan principios que hacen parte de la cultura organizacional, las conductas, tradiciones, hábitos que y costumbres sumadas a las percepciones de los individuos se traducen en clima organizacional. Peña (2014).

Los elementos de una organización son: la misión, visión, los recursos, las formas organizacionales, la cultura, los procesos, el entorno.

Existen dos tipos de organizaciones: las organizaciones tradicionales, las organizaciones modernas.

Características de las organizaciones tradicionales: valoración de la organización como tal, estructura piramidal rígida jerarquizada, aislamiento entre áreas, toma de decisiones soportadas en línea de autoridad, bajo nivel educativo, asignación de labores ajenas al perfil del empleado, gestión enmarcada por el manual de funciones, canales formales de comunicación, trabajo mecanizado y rutinario, calificación del desempeño formal. (Peña, 2014, p. 50).

Características de una organización moderna: valoración del ser humano, estructura plana, flexible y corporativa, cultura corporativa, articulada y sinergia, gestión a través de procesos, situación de comunicación ágil y fluida, mayores y mejores niveles educativos, toma de decisiones con base en la información, la participación e iniciativa del empleado, la voz del cliente, los cambios del entorno, autonomía y autoridad basada en el conocimiento, ejemplo y ética. asignación de tareas con base en una clara correspondencia entre las exigencias de la actividad y el perfil del funcionario, procesos encadenados, valoración de la productividad del desempeño a través de indicadores y monitoreo del proceso. (Peña, 2014, p. 50).

Paradigmas de organizaciones tradicionales: (Peña, 2014, p. 50).

Aislamiento: desinformación, desubicación, particularismo, departamentalización.

Comunicación Formal: Se mantiene el conducto regular y el aislamiento.

Autoritarismo: destancamiento, tramitología, anula capacidad creativa.

Autocracia: Unos pocos toman decisiones con base en *un* criterio particular, cerrado y subjetivo. Peña (2014).

Jerarquía: No se tiene en cuenta el talento ni capacidades.

Rigidez: Estructura, normatividad, sistemas de información, método de evaluación.

Paradigmas de organizaciones modernas: gestión participativa, gestión innovadora, gestión competitiva, descentralización, apertura a economías mundiales, innovación tecnológica, nuevas políticas educativas, surge una nueva dinámica mundial, en la forma de conducir las organizaciones.

Estructura: es definida por las relaciones constituidas por recursos específicos (por ejemplo, personas, recursos físicos, similares) que producen los relacionamientos (es decir, abstracciones de relaciones constitutivas) de la organización. Nótese que un mismo relacionamiento puede soportar distintas relaciones. (Peña, 2014, p. 51).

Diagnóstico Organizacional: En esta etapa se interpretan los datos que se lograron precisar en la etapa anterior, se delimitan claramente los problemas, sus causas y consecuencias, sus relaciones, se establecen además las prioridades y objetivos en la búsqueda de las soluciones. (Peña, 2014, p. 96).

El diagnóstico se realiza en tres áreas para cada una de las cuales se establecen los indicadores de acuerdo con los criterios de la situación de la organización y del investigador, los primeros indicadores surgen de la relación de la organización con su entorno, es decir adaptación a situaciones cambiantes, se establecen indicadores para realizar los cambios estructurales, un segundo paso es el diagnóstico de las relaciones entre los grupos participantes, es decir la comunicación entre dependencias o departamentos según el caso, del cual surgen tanto alteraciones de orden comportamental, como estructurales, un tercer paso es el diagnóstico de las relaciones entre los participantes individuales, es decir la parte motivacional el apoyo social, etc, y donde surjan alteraciones de orden comportamental. (Peña, 2014, p. 97).

En el primer paso, el investigador establece en que área debe llevarse a cabo el diagnóstico, o si es necesario realizarlo en toda la organización, una vez que se haya establecido las situaciones reales, y deseadas, se procede a los siguientes pasos:

Acción de intervención: Entre los diversos métodos de intromisión en Desarrollo Organizacional, que existen, se manejarán los que más se ajusten a la idiosincrasia de nuestra cultura y organización, es decir los que tengan más aplicabilidad en el campo empresarial existente.

Algunos métodos utilizados son: Desarrollo de trabajo en grupo, retroalimentación de datos, técnicas de análisis de papales, rotación de cargos, círculos de participación, excelencia gerencial, reingeniería, calidad total. Todos estos métodos de intromisión de Desarrollo Organizacional ocasionan modificaciones a nivel de grupos específicos y también programados dirigidos hacia la organización total. (Peña, 2014, p. 97).

Habilidades gerenciales: planear en equipo, afrontar conflictos, solucionar problemas, saber recompensar y promover, inspirar confianza, pensar estratégicamente, saber aprovechar el tiempo, fomentar la iniciativa y la libertad de acción, ser facilitador.

Criterios para medir la calidad de un servicio: cumplimiento, oportunidad, costo, seguro, disposición. (Peña, 2014, p. 257).

Qué espera un gerente de un funcionario que está a su servicio: profesionalismo, conocimiento, credibilidad, oportunidad, autoridad, destreza, cortesía, resultados, responsabilidad, ética. Qué obstaculiza la prestación de un buen servicio: ineptitud, improvisación en la gestión, barreras físicas, cultura organizacional, sistemas, procedimientos, inadecuada remuneración, procedimientos obsoletos, actitudes subvalorativas, distancias psicosociales. (Peña, 2014, p. 257).

Como está constituida una estructura orgánica: por los órganos de dirección representan el primer nivel de la organización y se refiere al: Gerente General, quien asume las responsabilidades y participa en la formación de las políticas y concerta corporativamente el plan

estratégico institucional, además de encadenar el actuar de áreas y grupos y lidera el avance de los procesos en procura de las metas institucionales.

Los órganos de asesoría y apoyo, asesoran a todos los niveles de la organización para orientar y alinear los procesos en torno a propósitos globales. Los órganos de ejecución, están constituidos por las direcciones, las áreas y los grupos, responsables de una gestión gerencial corporativa, fundamentada en la planeación, concertación, sistemas de información, delegación, asignación de tareas, solución de problemas, formulación y seguimiento de procesos, valoración de acciones y verificación de resultados.

Planeación estratégica: formada por las actividades gerenciales relacionadas con la preparación para el futuro.

La visión: es el estado deseado en el largo plazo, contribuye al enfoque de los esfuerzos organizacionales a la dedicación y disciplina, es inspirado por líderes, compartida y apoyada por el equipo humano.

Una visión debe ser amplia y concreta, es decir no etérea, debiendo establecer los qué y los cómo, incluyendo metas. De la misma manera debe ser positiva y alentadora, estableciendo a donde quiere llegar, inclusive sin realizar diagnósticos, es un sueño realizable. (Peña, 2014, p. 258).

Elementos básicos de una visión:

- a) Debe ser formulada por líderes.
- b) Compartida con el equipo y apoyada.
- c) Amplia y detallada.
- d) Positiva y alentadora.

La misión: expresión que define la razón de ser de la organización, explica por qué existe, responde a los intereses de los integrantes y clientes del servicio, identifica los productos o

servicios principales y tecnología, enfatiza sobre el mejoramiento continuo orientado hacia la satisfacción de los usuarios. (Peña, 2014, p. 259).

La misión debe formularse como un propósito duradero que describa los valores y prioridades de la ORGANIZACIÓN, diferenciándola de las demás organizaciones, identificando el alcance de las operaciones en los aspectos de los servicios y productos.

Formulación de la misión:

- a) Definir que es la Organización y lo que aspira a ser.
- b) Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
- c) Distinguir a la organización de todas las demás.
- d) Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
- e) Ser formulada en términos tan claros que se pueda entender en toda la empresa y por todos sus miembros. (Peña, 2014, p. 259).

De no existir una formulación escrita de la misión, entonces se requiere un análisis profundo de la historia, los clientes, los productos, mercados, tecnologías, fortalezas, debilidades, oportunidades externas y amenazas de la organización para determinar su Misión.

Ciclo de gerenciamiento: Planear, Hacer, Verificar y Ajustar.

Planear: la planeación incluye:

- a) Diagnóstico estratégico.
- b) Determinación de objetivos.

Para realizar el diagnóstico estratégico, se pueden utilizar diversas metodologías entre ellas: (Peña, 2014, p. 260).

- a) Análisis DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).
- b) Espina de pescado.
- c) Lluvia de ideas. (Peña, 2014, p. 260).

El diagnóstico estratégico debe ser complementado con mecanismos que permitan consultar la voz del cliente y la comparación de procesos en otras unidades o entidades. La priorización de los problemas es fundamental, ya que permite trabajar sobre los aspectos que afectan de manera directa a las personas, el servicio y los niveles de satisfacción. (Peña, 2014, p. 261).

Hacer: para garantizar el logro de los objetivos y metas previstos en el proceso se requiere:

- a) Capacitar al equipo responsable de su ejecución en:
 - Las técnicas y mecanismos que los habiliten para ejecutar con competencia las acciones por las cuales debe responder
 - Concertación de estrategias y desarrollo colectivo de las actividades que permitan su cumplimiento.
 - Diseño e implementación en sistemas de información
 - Conocimiento y agilidad en la aplicación de procedimientos
 - Registro y clasificación de datos y hechos
 - Diseño y aplicación de indicadores o ítems de verificación y control
 - Negociación y concertación para el manejo de soluciones
 - Diseño y gerenciamiento conjunto del ciclo PHVA
 - Trabajo en equipo.
- b) Ejecutar las estrategias y acciones que describa el proceso.
- c) Registrar los datos y hechos producto de la ejecución del proceso. (Peña, 2014, p. 261).

Verificar: es corroborar que el servicio se presta conforme a los parámetros de satisfacción del cliente externo e interno, puesto que se corre el riesgo de suministrar un servicio que no corresponde a sus expectativas. (Peña, 2014, p. 262).

Mendoza (2011), plantea los siguientes conceptos y variables, relacionadas con la temática:

Mirar hacia fuera: La gerencia estratégica parte de la concepción de la empresa como un sistema abierto en donde interacciona con los actores externos, pues ellos presionan a la empresa (Julián, Ofori-Dankwa & Justis, 2008) y esta ofrece respuestas apropiadas para lograr sus objetivos. De allí que pensar estratégicamente es, en primer término, mirar alrededor, adoptar una actitud con la que se orienta la mente hacia el entorno, practicar la extroversión mental y psicológica. Ello requiere capacidad auscultadora, observación, habilidad analítica y un contacto permanente con el contexto, una interacción continua con los actores del medio. Así mismo significa tener un sistema de información que incluya datos externos y facilite su procesamiento para apoyar la toma de las decisiones estratégicas, pues el sistema de información, junto a las percepciones individuales, constituye la percepción de la empresa (percepción organizacional). A este respecto se debe recordar la frase de Joey Reiman: en la ventana es donde la oportunidad toca, no en la puerta; por ello se debe mirar el panorama, acercándose a la ventana con mayor frecuencia. Examinar el ambiente y el mercado se reconoce como una competencia gerencial importante. Stumpf & Mullen (1993).

En consideración a la alta complejidad del entorno de la empresa, que se manifiesta tanto en las numerosas variables y en los muchos actores que en él operan como en su dinámica, el alto ejecutivo no puede dominar totalmente el panorama en vista de las limitaciones naturales del conocimiento humano; por ello debe ser selectivo al estudiar el entorno de su organización a fin de filtrar la información pertinente y abandonar la que no necesita, lo que se ha denominado foco de atención. Nadkari & Barr (2008).

Piense holísticamente: La mayor parte de los estudiosos del liderazgo, como Bennis y Nanus (1985), y Kotter (1990), reconocen que el rasgo básico de un gerente es saber formular una perspectiva estratégica para su empresa, esto es, poder definir hacia dónde va la compañía.

La verdad es que es difícil concebir a un líder empresarial que no articule esta visión porque, precisamente, el liderazgo requiere por definición conducir a la gente ante lo cual vale la pena preguntarse: ¿Conducir hacia dónde? Por ello, sin una orientación estratégica, sencillamente, no puede existir el liderazgo.

Tome decisiones. Es inevitable en lo estratégico un gerente debe tener mucha determinación para seleccionar en una situación compleja y arriesgada. La anterior particularidad de la voluntad es una facultad humana que recibió fuerte consideración en la antigua Grecia, pero que luego fue perdiendo importancia; actúa de manera relativamente libre, solo sujeta a la situación de entorno. (Mendoza, 2011, p. 13).

Colóquese en una posición de futuro. El planteamiento estratégico es un tipo de planeación que debe orientarse hacia el futuro. Este asunto en particular es importante cuando, por ejemplo, se evalúa el entorno: lo que nos interesa no es precisamente el entorno actual de la compañía, que se volverá obsoleto mañana, ni mucho menos el entorno pasado, sino lo que se presentará en el horizonte del plan, digamos en los próximos tres años para un plan estratégico trienal. Sin embargo, esto no es fácil de aplicar por el problema del anclaje, que lleva a la gente a otorgarle mayor valor a la información inmediata. Así los datos del presente tienden a condicionarnos (Hammond, Keeney & Raiffa, 1999), error muy frecuente en materia de planeación estratégica. La mayor parte de los planes que se formulan, especialmente según las pautas de la matriz DOFA, se hacen basados en la información presente, lo cual los vuelve inaplicables. Por supuesto, si esto es así, cuando se ponga en acción el plan, nada nos garantiza que los eventos presentados en el momento de la formulación se llevarán a cabo; incluso quizás se presenten otros acontecimientos que no fueron previstos, que deja el plan sin piso real.

Los siguientes son algunos puntos que sirven de base para adoptar una posición de futuro: (Mendoza, 2011, p. 15).

- a) Hay eventos que ya están programados desde hoy, que se van a ejecutar en el futuro y que se deben tomar en cuenta.

- b) Hay fenómenos que tienen un comportamiento evolutivo previsible y que generalmente se pueden afrontar con la ayuda de las técnicas de pronósticos. Al respecto se pueden emplear análisis de tendencia, estacionalidad, ciclo, indicadores de presión, regresión, series cronológicas y otros más sofisticados.
- c) Las consecuencias de las decisiones ya tomadas se tienen en el mañana; de tal manera que estas también son bastante previsibles. Si usted desarrolla un serio programa de calidad hoy, debe esperar una mayor demanda en perspectiva, si se mantienen las demás variables.
- d) Existen expertos, conocedores de variables o actores del medio, dominadores de un área del conocimiento, que pueden sernos de gran ayuda en la prospección del entorno. No debemos olvidar que una característica que se ha resaltado en la actividad científica es su misma capacidad predictiva, valiosa para nuestros propósitos de entender el futuro. De hecho, los desarrollos científicos nos ayudan a visualizar el futuro.
- e) Finalmente, están los eventos sujetos a discontinuidad, los períodos de indecisión o de caos donde no sabemos para dónde vamos, allí usted puede utilizar planeación por escenarios. Prigogine (1997).

La posición de futuro es valiosa desde el punto de vista gerencial en la medida en que tiene una consecuencia importante: permite una actitud anticipadora, es posible actuar de una manera adelantada cuando sabemos algo del futuro; esto se conoce como comportamiento proactivo, esencial en la gerencia de hoy. Sin embargo, tenemos que reconocer que estamos pisando arenas movedizas. A pesar de todas las técnicas disponibles, no podemos eliminar en su totalidad el riesgo en un plan estratégico, precisamente, porque no es posible concretar con exactitud el futuro. El riesgo es inherente a la función gerencial y hay que asumirlo. Slywotzky (2007).

Incorporar creatividad. La situación actual del entorno empresarial está basada en la incertidumbre y el riesgo, el caos (Nieto, 2006), promovidos por la alta competencia; las empresas necesitan factores básicos de diferenciación que solo se alcanzan cuando se usa la capacidad creadora. El plan estratégico como instrumento central de gobierno organizacional debe tener un alto componente innovador: no vale la pena realizar un plan con lo de rutina o cosas evolutivas solamente sin que se refleje el cambio. Por ello el ejercicio de desarrollo de un

plan estratégico debe basarse en el pensamiento divergente, el reto a lo convencional, utilizar el desplazamiento respecto a la realidad actual (Hamel, 2008), mediante todas las técnicas de estímulo de la imaginación y promoción de la creatividad posibles. En realidad, el plan debe incluir una parte de rutina, otra de mejoramiento y, finalmente, una de innovación. Un plan creativo debe tener ambición, según el nivel de propósito estratégico que posea; si este es elevado, la innovación tiende a ser alta. Hamel & Prahalad (1995).

Cómo evaluar a los competidores. Al analizar a los competidores es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos: el potencial para competir, los factores con los cuales compiten, la estrategia empleada, las debilidades y los errores estratégicos. (Mendoza, 2011, p. 64).

El potencial. Es la capacidad que tiene el competidor para enfrentarse a la compañía; cuanto más alta sea, peor para esta. Aspectos que son importantes de tener en cuenta son la dotación de recursos físicos y la tecnología que ellos emplean: cuanto mayores y más modernos, más difícil es competirles. Otro punto importante es la situación financiera: cuando el competidor posee alta rentabilidad, alta capacidad de endeudamiento, acceso a los mercados financieros y buena liquidez, resulta duro disputarle el mercado. Un tercer elemento es el sistema administrativo: si el competidor tiene una dirección efectiva, sistemas de planeación, control y comunicación eficaces, así como una estructura administrativa adecuada, mejor plantado estará en el campo competitivo.

Factores de competencia. Es necesario mirar con qué elementos compite la empresa propuesta, sus factores de ventaja competitiva (Hamel y Prahalad, 1995). Algunas empresas basan su competencia en la calidad, no solo procuran presentarle al cliente productos funcionales, sino que se preocupan por alcanzar un sello que atraiga al consumidor; por ejemplo, buscan el Premio Nacional de la Calidad, ISO, ASME, certificado de buenas prácticas de manufactura u otro sello especial de la industria. Otra forma de competir es el precio, empleado por empresas que operan a base de eficiencia, con el que buscan aumentar la productividad o reducir costos para vender a un precio bajo. El servicio es otro factor al que se apela frecuentemente, así como el plazo de entrega. En fin, hay que considerar la innovación, un elemento clave en la competencia en los mercados mundiales actuales. (Mendoza, 2011, p. 65).

Estrategia. La forma como la empresa competidora se enfrenta al entorno juega un papel clave. Si una empresa se integra verticalmente, la autonomía que gana le permite competir mejor. Una empresa que busca penetrar mercados es peligrosa. Si una firma se ubica en un nicho, rehúye la competencia, pero si sale, la puede emprender contra la empresa. Si la compañía busca diferenciarse, por ejemplo, por calidad, ofrece un peligro alto por el atractivo que ofrece a los clientes. (Mendoza, 2011, p. 65).

Debilidades. Conocer las debilidades de los competidores es de suma importancia porque permite desarrollar acciones para sacarlos del mercado o quitarles participación. Las debilidades se pueden ubicar en los diferentes factores del potencial y su efecto final es reducir este último o debilitar su relación con el entorno. Muchas veces el éxito competitivo de una empresa se debe al descubrimiento de la debilidad del competidor. En esto el ejemplo típico es el de las empresas japonesas contra las estadounidenses. Así, la industria automovilística nipona descubrió la debilidad que los grandes automóviles americanos tenían en un período de combustible caro. A nivel nacional, Terpel descubrió que las distribuidoras de gasolina y combustible trataban mal al cliente; lo propio hizo ACES con Avianca, aprovechando, además, su situación financiera y laboral difícil en 1988, y las EPS le cobraron caro al ISS su bajo nivel de servicio al cliente.

Errores. Un competidor puede tomar una estrategia equivocada, por ejemplo, crecer cuando el mercado está bajando, es estable o está creciendo a una tasa menor a la de la empresa, lanzar un producto no aceptado por el mercado, etc. Este solo hecho puede mejorar la posición de la compañía; pero esto no es suficiente, la empresa debe aprovechar al máximo este error, aumentando su nivel de ofensividad. Un caso internacional que viene a nuestra mente es el de Pepsi Cola contra Coca Cola. Cuando esta última cometió el error de cambiar el sabor, Pepsi arreció su ataque para sacar partido de la situación. (Mendoza, 2011, p. 66).

Dinámica competitiva. La competencia en el mercado se desarrolla en un juego de acciones y reacciones, o más bien decimos, estrategias y contra estrategias. Este hecho se puede describir en forma específica para dos o varias empresas y, si lo miramos en una dimensión cronológica, lo podemos denominar trayectoria competitiva. La trayectoria muestra entonces la sucesión de estrategias y contraestrategias aplicadas por pares de competidores en un mercado

determinado en un lapso determinado. Esta trayectoria competitiva se puede representar de la siguiente manera:

Período	Competidor A	Competidor B
1	E_{a1}	C_{b2}
2	c_{a1}	C_{b2}
,	I	}
,	I	J
n	$C_{a(n-1)}$	C_{bn}

Donde E_{ij} significa estrategia del competidor i en el período j y C_{ij} contraestrategia de i en el momento j . Estas estrategias pueden ser puras o mixtas. Una estrategia pura es aquella que se mantiene a lo largo de la trayectoria y una mixta, cambia dentro de ella; por ejemplo, si una empresa compite a base de calidad siempre, emplea una estrategia pura; pero si emplea innovación adicionalmente, es mixta. (Mendoza, 2011, p. 66).

De acuerdo con esto se va a establecer una clasificación de las trayectorias en *estables*, que se mantienen fijas en el tiempo, y *volátiles*, que contienen estrategias que cambian periódicamente. El grado de estabilidad de la trayectoria depende no solo del cambio de estrategia, sino también del grado de agresividad que los contendientes aporten. Si dos empresas aplican el mismo tipo de estrategias, habrá volatilidad en la trayectoria, a pesar de tratarse de estrategias puras; por el contrario, cuando las estrategias se complementan puede haber mucha estabilidad. Este es el caso de dos competidores uno de los cuales emplea una estrategia de diferenciación y el otro usa liderazgo de costos; en estas circunstancias, el mercado termina segmentándose de tal forma que subsisten los dos competidores *in sécula seculorum*, a este tipo de estabilidad podemos denominarla equilibrio competitivo. Aquí realmente se llega a convertir la competencia directa en competencia lejana. (Mendoza, 2011, p. 67).

Las capacidades poseen un carácter potencial con una disposición clara para pasar a la actuación. Una capacidad no es la acción misma de la gente de la empresa sino una actitud para el comportamiento; cuando llega el momento de actuar, la capacidad entra en juego. En este

sentido podemos hablar de dos tipos de capacidades: *disponibles*, que resultan de la combinación de recursos que se pueda realizar y su nivel es potencial, y en *uso*, es decir, cuando verdaderamente se les utiliza; la diferencia de las dos nos da la capacidad ociosa. Las capacidades poseen un carácter organizacional, a diferencia de los recursos que tienen un alcance individual, de allí su importancia desde el punto de vista competitivo. En la figura 2 se observa la estrella de capacidades de una firma.

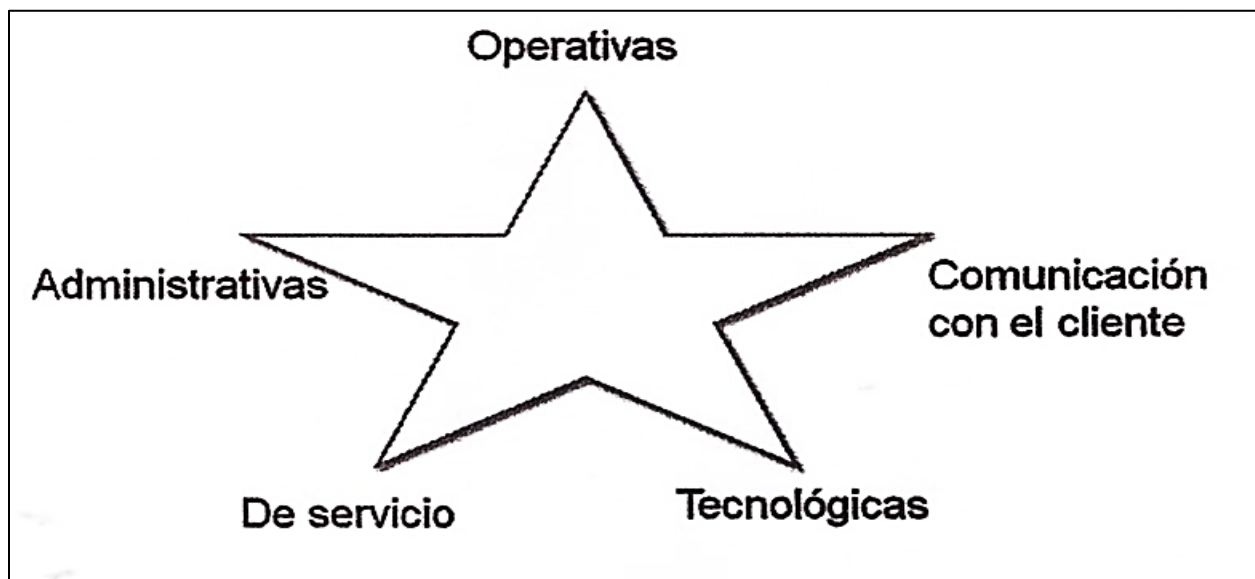


Figura 2. Capacidades de la empresa.

Fuente: (Mendoza, 2011, p. 82).

Arriba se aprecian las operativas, que tienen que ver con el proceso productivo y la logística; de comunicación con el cliente, que incluye el mercadeo; las tecnológicas, centradas en la aplicación del conocimiento, y las administrativas, referentes a la forma como se conduce la gente. (Mendoza, 2011, p. 83).

Océanos azules. Esta estrategia se puede subdividir en dos tipos: océanos azules oscuros o azules claros. Los primeros se orientan a aprovechar oportunidades aun no detectadas por los rivales, que en la fase de nacimiento están en la curva de dinámica de una oportunidad. Mendoza (2006). Por consiguiente, la competencia no existe, se es pionero, como, por ejemplo, cuando aparecieron las primeras empresas que operaban en la red. Sin embargo, una vez que se ha ocupado un espacio libre en el mercado, es necesario defenderlo de los competidores que entren a él. Marcus (2006).

Finalmente, se debe reconocer que en las estrategias de océano azul es clave el estudio del entorno, ya sea para detectar oportunidades o para conseguir ingredientes para las combinaciones creativas, lo cual supone un alto nivel de extraversión empresarial. De la misma manera es central aplicar la innovación en ambas modalidades. (Mendoza, 2011, p. 156).

Servicio. Si la calidad como sistema de gestión ha sido promovida por las empresas manufactureras, la estrategia de atención al cliente fue impulsada en sus comienzos por empresas de servicio donde el valor suministrado está relacionado más con aspectos intangibles tal como el trato dado que con aspectos físicos. En efecto, en las empresas típicas de servicio, el cliente es el sujeto mismo del proceso de operación. Nos referimos a entidades como los hoteles donde todo gira alrededor de los clientes; universidades y centros educativos en general, donde el estudiante es sujeto del proceso de enseñanza-aprendizaje; aerolíneas, donde el ciclo de servicio recae sobre el pasajero. En esta estrategia juega mucho el contacto del cliente con los trabajadores de la empresa, puntos denominados por Carlzon (1991) momentos de verdad, los cuales se integran a un conjunto denominado ciclo de servicio (Albrecht, 1990; Mendoza, 2011), esto es, la serie de pasos que el cliente da desde que entra al servicio hasta que sale del mismo. Es una estrategia donde los aspectos emocionales juegan un papel importante, precisamente, por la transcendencia de la interacción.

Como en el caso de la calidad, la base del servicio es el mejoramiento continuo que se hace a partir de la evaluación y mejoramiento de cada uno de los momentos de verdad que constituyen el ciclo de servicio. La metodología aplicada es la siguiente:

- a) Se levanta el ciclo de servicio actual.
- b) Se estudian los diferentes momentos de verdad que lo constituyen uno por uno.
- c) Se mejora cada momento.
- d) Se integra un nuevo ciclo de servicio.

Desde el punto de vista financiero esta estrategia de diferenciación tiene un perfil similar a la calidad, e incluye personal común y corriente para el trabajo de mejoramiento.

Rapidez. Esta estrategia al principio fue promovida por compañías donde el tiempo era un elemento clave para crear valor, tal como empresas de transporte, aeromensajería, comida rápida y banca de crédito, pero posteriormente fue extendiéndose a todas las firmas dado que el manejo del tiempo se ha convertido en un factor de ventaja competitiva porque hoy un buen número de clientes son acelerados y la velocidad juega mucho en los procesos corporativos. El esfuerzo de agilidad se lleva a cabo mediante una intervención de los procesos de la compañía para reducir su tiempo de ciclo, trabajar sobre el paradigma de tiempo de la gente y establecer un sistema administrativo liviano. Mendoza (2006).

Innovación. Se le considera la estrategia clave de los negocios hoy en día. Consiste en provocar cambios radicales en productos, procesos, sistemas y métodos de gestión e incluso transformaciones en el modelo de negocio y, aún más, creación de nuevos negocios. Como esta alternativa estratégica requiere alta creatividad y fuerza de ejecución es desarrollada por personal especial, que denominamos “campeones de innovación”, cuyo número suele ser escaso en las compañías. Es la mejor forma de competir en entornos turbulentos porque permite que la empresa se ajuste dinámicamente a los cambios del medio. En la empresa, la innovación -además del trabajo individual de los campeones de innovación- se lleva a cabo mediante el uso de grupos innovadores, un sistema de innovación y una cultura organizacional especial. Mendoza (2006).

La estrategia de liderazgo de costos se concreta a través de pago de salarios bajos a los empleados y trabajadores, aumentos fuertes de productividad, economías de escala, uso intensivo de la contratación, eliminación de desperdicio y control riguroso de costos. En general, es muy difícil que una empresa sea líder siguiendo esta estrategia; incluso, hay autores que son radicales en esto; por ejemplo, Tom Peters (el coautor de *En busca de la excelencia*) y Austin (1985) señalan que la única forma de tener éxito en el mercado es aplicando la diferenciación, de esta manera excluyen el liderazgo de costos como estrategia de perspectiva. De hecho, en los últimos años la insistencia en el mundo de los negocios ha sido hacia el refuerzo de las estrategias de crear valor.

Finalmente, se desea advertir sobre los riesgos de una estrategia diferenciada. Lo primero es que ella presupone la existencia de un mercado dispuesto a pagar por la diferencia, si este no

es el caso, la estrategia no tiene sentido. Incluso si el nicho alto es pequeño, la empresa se verá limitada en su crecimiento futuro. Adicionalmente, la compañía debe estar atenta a los movimientos de los rivales. Si estos logran aplicar un valor similar al mismo costo de la empresa o con un costo menor, la compañía puede caer en una situación de apuro como le sucedió a la Mercedes Benz con la Toyota, cuando esta última aprovechó su fuerza en administración de manufactura para poner en dificultades a la otrora imbatible firma alemana. Mendoza (2011).

Mapas estratégicos. Los mapas estratégicos (Kaplan & Norton, 2004; Markides, 2000), constituyen una herramienta útil para entender, evaluar y comunicar la estrategia de la empresa, para el direccionamiento estratégico y el control de gestión. Esencialmente se trata de un gráfico donde se plasman de una manera integral los objetivos estratégicos y los elementos de la estrategia corporativa, señalando las relaciones causa-efecto, como el ejemplo de mapa para una firma de consultoría y capacitación que ofrecemos en la figura 3.

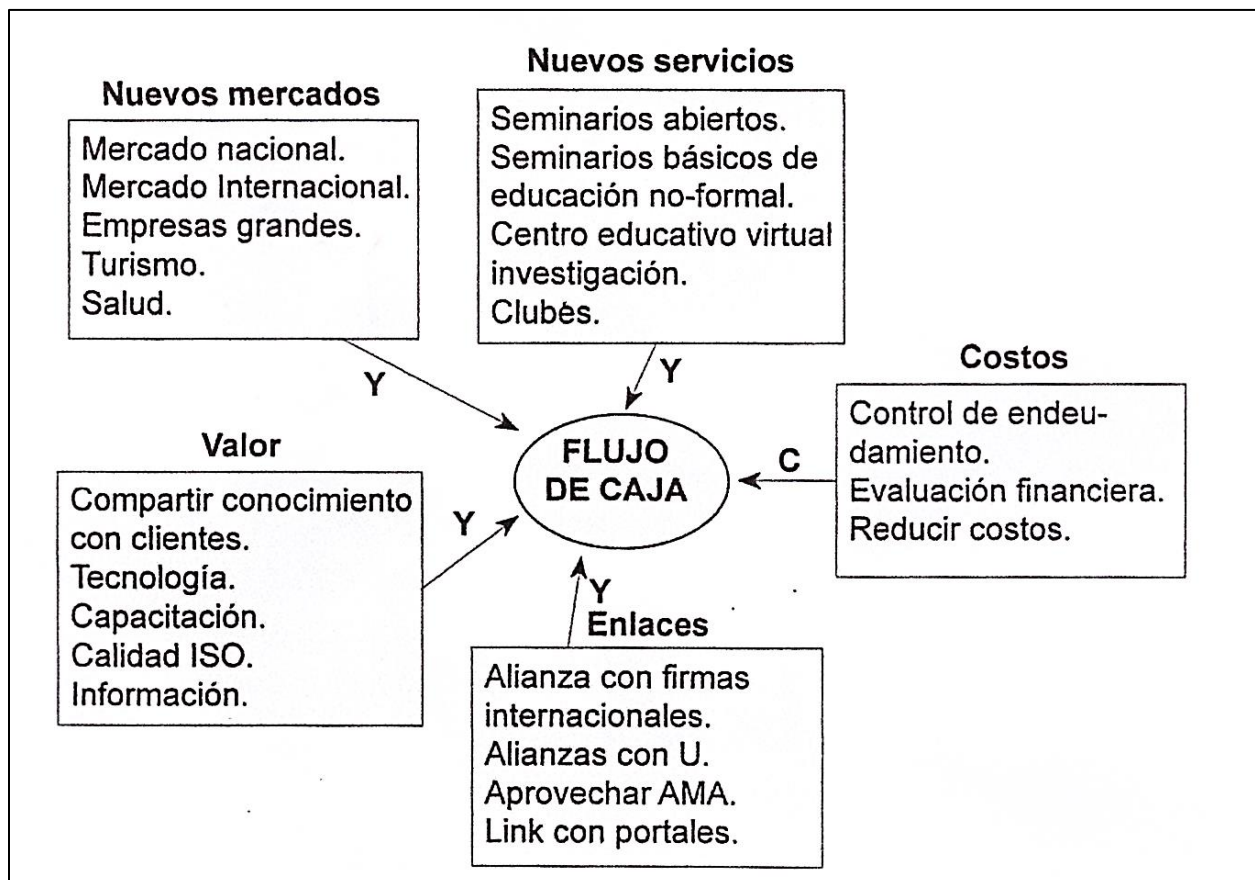


Figura 3. Mapa estratégico.

Fuente: (Mendoza, 2011, p. 194).

Puede verse allí cómo se presenta el objetivo estratégico básico: mejorar el flujo de caja. Además, se ofrecen las macroestrategias para lograrlo (nuevos servicios, nuevos mercados, valor, reducción de costos y enlaces); finalmente, se pueden ver las subestrategias para llegar a operacionalizar las estrategias en cada rectángulo. (Mendoza, 2011, p. 194).

4.3 Marco conceptual

En el marco conceptual aparecen conceptos, términos o variables contempladas en el problema de investigación y objetivos de investigación; lo cual tienen relevancia por ser utilizados con mayor frecuencia.

Acción social de empresa: dedicación de recursos empresariales a proyectos de desarrollo socioeconómico que apoyan a personas desfavorecidas, en las áreas de integración social, salud, educación, formación profesional y empleo. Ordoñez (1997).

Actitud: es la disposición voluntaria de una persona, frente a la existencia en general o a un aspecto particular de esta. Los seres humanos experimentan en su vida diversas emociones que distan de ser motivadas por su libre elección; en cambio, la actitud engloba aquellos fenómenos psíquicos sobre los que el hombre tiene uso de libertad y que le sirven para afrontar los diversos desafíos que se le presentan de un modo o de otro. Por el contrario, la actitud negativa es fuente inagotable de sinsabores y sentimientos derrotistas. En general, las personas cuando sufren depresión adoptan este tipo de postura frente a la vida. Básicamente, una persona con actitud negativa enfoca su atención en aquello que carece y que necesita: salud, dinero, amor, etc. Por legítimas que puedan ser estas aspiraciones, lo cierto es que enfocarse en las carencias no nos llevará a eliminarlas, sino que por el contrario, puede crearnos otras. Jiménez (1992).

Actividades de trabajo: consisten en apoyar un proyecto social en equipo mediante el trabajo en equipo de un grupo de empleados. Las actividades se diseñan y ejecutan con los mismos estándares que las actividades similares que organiza habitualmente el área de RR.HH. Suelen empezar por una actividad sencilla, como dedicar un día de trabajo a un proyecto social, generalmente desarrollando actividades de contenido físico (pintar instalaciones, arreglar jardines, decorar aulas, instalar ordenadores). Pereda (1993).

Administración del Talento Humano: consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo. Chiavenato (2004).

Auditoría de RRHH: análisis y diagnóstico de los recursos humanos de una organización y de los sistemas de gestión y dirección de los mismos. Suele incluir también el aprovechamiento, uso y desempeño actuales y potenciales de tales recursos con el objetivo final de mejorar el rendimiento y desarrollo de cada uno de ellos y de la empresa ante los nuevos desafíos del entorno. Entre los ámbitos de actuación se encuentran el de evaluación y control de la organización, selección, ubicación, formación y desarrollo de carreras, así como información sobre análisis de puestos, sistemas de compensación, etc. Jiménez (1992).

Autoevaluación: evaluación de uno mismo durante el proceso de planificación de la carrera profesional o de evaluación del rendimiento. Sistema de evaluación del rendimiento en el que los trabajadores se evalúan a sí mismos. Con frecuencia, una herramienta efectiva en los programas que se centran en el auto-perfeccionamiento, el crecimiento personal y el compromiso con los objetivos. La auto-evaluación está sujeta a sesgos y distorsiones sistemáticas cuando se utiliza con fines de evaluación. Ordoñez (1997).

Cambio organizacional: proceso a través del cual una organización llega a ser de modo diferente de lo que era en un momento dado anterior. Todas las organizaciones cambian, pero el reto que se plantean los directivos y, en general, todas las personas de la organización es que el

cambio organizacional se produzca en la dirección que interesa a los objetivos de la organización. Es por ello que se habla de gestión del cambio, agentes de cambio, intervención para el cambio, resistencia al cambio, etc. Gómez, Balkin & Cardy (1998).

Capacidad: aptitud para desarrollar un trabajo. Cualidad, facultad o atributo físico o intelectual. En gestión de los recursos humanos, a menudo se identifica con habilidad. Barranco (1993).

Clima laboral: estado de satisfacción profesional de los empleados, que obviamente depende de factores diversos: relaciones interpersonales, oportunidades de desarrollo, disposición de recursos, funcionamiento de la empresa. Mitrani, Daiziel & Suárez (1992).

Coaching: aprendizaje-desarrollo tutelado por una persona interna o externa a la organización. Se utiliza principalmente para el desarrollo de soft skills (habilidades comúnmente denominadas "directivas") en el coachee (tutelado). Puede decirse que el protagonismo corresponde al tutelado y que hay mucho de reflexión y experiencia práctica en el proceso. Gómez, Balkin & Cardy (1998).

Competencia desleal: si el trabajador realizara labores de la misma naturaleza o rama de la producción de las que está ejecutando en virtud de contrato de trabajo, sin consentimiento del empresario, y siempre que le cause un perjuicio real o potencial. Barranco (1993).

Competencias: conjunto de conocimientos, habilidades y comportamientos que forman la base de todos los procesos modernos de recursos humanos. Jiménez (1992).

Competitividad: Porter plantea el enfoque de la ventaja competitiva como “el *valor que una empresa logra crear para sus clientes, y que supera los costos*”. Estas ventajas competitivas pueden ser mejoras que otorguen un valor agregado al producto, como por ejemplo, que el proceso de distribución sea más eficiente, un precio que supere la oferta de la competencia, entre otros aspectos que permiten que la empresa posea características por las que el cliente la prefiera por encima de empresas que ofertan el mismo producto. La medición de la competitividad implica el determinar los componentes o factores que la generan y el grado de impacto de los mismos. Así como existen varias definiciones de competitividad, también existen varias

metodologías que buscan medir determinados elementos de la competitividad, considerando diferentes factores condicionantes.

Condiciones de trabajo: conjunto de aspectos físicos, legales y sociales que crean el medio ambiente de un puesto y grupo de trabajo. 2. Conjunto de factores físicos, sociales y organizativos que constituyen el contexto en que una persona trabajadora desarrolla sus tareas. Besseyre Des Horts (1989).

Cultura de empresa: se trata de una serie de creencias y supuestos básicos compartidos por los miembros de una empresa que funcionan a un nivel Inconsciente y que definen de manera elemental y "dada por supuesta" la imagen que tiene la empresa de sí misma y de su entorno. Recio (1986).

Fuerza de trabajo: conjunto de condiciones físicas y espirituales que se dan en la personalidad viviente de un hombre y que ésta pone en acción al producir bienes de cualquier clase. En la sociedad capitalista, señala la teoría marxista, la fuerza de trabajo se transforma en mercancía. Esto se debe a que al no tener acceso a la propiedad de los medios de producción, el hombre, para subsistir, se ve obligado a vender su capacidad o fuerza de trabajo como mercancía. La fuerza de trabajo es una particular mercancía cuyo valor de uso es el trabajo y cuyo valor de cambio es el salario. Para Marx, los economistas anteriores a la formulación de sus ideas confundían los conceptos de trabajo y fuerza de trabajo. Mientras que la fuerza de trabajo no pasa de ser una capacidad, el trabajo es la materialización de esa capacidad en un producto determinado. No podemos, por tanto, hablar de trabajo independientemente de un producto: no podemos decir tampoco que el obrero venda su trabajo, ya que ello significaría la venta de un producto elaborado. Fuerza de trabajo es un concepto importante dentro de la teoría del valor marxista. Ella constituye la única fuente generadora de nuevo valor; incorpora al producto en el cual se plasma, un valor mayor que aquel en que fue adquirida (salario). La Fuerza de trabajo del proletario se conoce vulgarmente como mano de obra, mientras que a su trabajo se le llama obra de mano. Sotomayor (2014).

Gestión comercial: es un término relacionado a la mercadotecnia o marketing, es decir, te proporciona las técnicas de como promover un producto o servicio ofrecido por una pyme o micropyme. Ofrece todas las herramientas necesarias para administrar y gestionar adecuadamente las principales actividades comerciales de la organización en mercados cada vez más saturados y competitivos. No hay que olvidar que la venta, es un definitiva, el objetivo final de cualquier pyme. Por ello en el proceso comercial y d negociación, el elemento más significativo es la comunicación. Barranco (1993).

Gestión: por empresarios bien en forma obligatoria, como en el pago delegado de determinadas prestaciones (Incapacidad Temporal, Desempleo parcial, etc.), bien en forma voluntaria, como la realizada en materia de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales por las Mutuas formadas por asociaciones de empresarios o la efectuada por empresarios que soliciten el asumir la Asistencia Sanitaria y la Incapacidad Temporal y sean autorizadas para ello por cumplir los requisitos establecidos. Pereda (1993).

Habilidad: proviene del término latino *habilitas* y hace referencia a la maña, el talento, la pericia o la aptitud para desarrollar alguna tarea. La persona hábil, por lo tanto, logra realizar algo con éxito gracias a su destreza. Recio (1986).

Liderazgo: habilidad para inspirar y dirigir grupos de personas. Constituye un aspecto importante de la función directiva, orientado a la obtención del mejor rendimiento y la satisfacción profesional de los seguidores.

Mejora continua: se basa en la creación de un entorno en el cual todos contribuyan de forma cohesionada y tengan una mentalidad abierta, de progreso. Burack (1990).

Productividad: es entendida como la relación entre la cantidad producida de un bien y los medios económicos empleados para ello. 2. Es una medida de la cantidad de valor que un empleado individual añade a los bienes o servicios producidos por una empresa. Producción de un individuo, grupo u organización dividido entre los factores o recursos que haya utilizado el

individuo, grupo u organización para dar lugar a esa producción. Gómez, Balkin & Cardy (1998).

Selección: proceso mediante el cual se decide si se va a contratar, o no, a cada uno de los candidatos al puesto de trabajo; elección de un candidato en base a un perfil del puesto; el segundo paso del proceso de contratación. Proceso de recogida de información con el fin de evaluar y decidir a quién deberá contratarse, de acuerdo a la legislación, para satisfacer los intereses a corto y a largo plazo del individuo y de la organización. Mitrani, Daiziel & Suárez (1992).

Talento humano: se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad). Burack (1990).

4.4 Marco legal

El presente marco, integra los aspectos del orden legal que le son propios al objeto de investigación.

Constitución Política de Colombia de 1991, Art. 2, alude al papel que tienen las autoridades respecto a la protección de las personas, en su vida, honra, bienes, derechos y libertades, así como a la garantía del cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. Este fundamento constitucional ha servido de base para el desarrollo de normas jurídicas tendientes a la protección y seguridad en la movilidad (transporte y tránsito) de los ciudadanos. En los Art. 11, 82, 88, entre otros, le da poder al Estado para determinar los lineamientos políticos que la Constitución le obliga como responsable del mejoramiento permanente de la calidad de vida y de la seguridad de los ciudadanos.

A su vez, en el Artículo 24 plantea que todo colombiano, con las limitaciones que establezca la ley, tiene derecho a circular libremente por el territorio nacional (19). Artículo 44 dice Son derechos fundamentales de los niños: la vida, la integridad física, la salud y la seguridad social, la alimentación equilibrada, su nombre y nacionalidad, tener una familia y no ser

separados de ella, el cuidado y amor, la educación y la cultura, la recreación y la libre expresión de su opinión. Serán protegidos contra toda forma de abandono, violencia física o moral, secuestro, venta, abuso sexual, explotación laboral o económica y trabajos riesgosos. Gozarán también de los demás derechos consagrados en la Constitución, en las leyes y en los tratados internacionales ratificados por Colombia. La familia, la sociedad y el Estado tienen la obligación de asistir y proteger al niño para garantizar su desarrollo armónico e integral y el ejercicio pleno de sus derechos. Cualquier persona puede exigir de la autoridad competente su cumplimiento y la sanción de los infractores. El Artículo 150 hace alusión a la unificación de las normas sobre policía de tránsito en todo el territorio de la República (20).

Ley 100 de 1993, se dispuso que un 3% del valor de las primas recaudadas por el Seguro Obligatorio de Accidentes de Tránsito (SOAT) se destinara a constituir un Fondo Administrativo para la realización de campañas de prevención vial nacional en coordinación con las entidades estatales que adelanten dichos programas. Este conjunto de normas vigentes para el territorio nacional se promulgaron con el objetivo de apuntar a la seguridad de las personas con relación al sistema de Seguridad Vial y Peatonal: una aproximación teórica desde la política pública hacia la Promoción de la Salud, Volumen 16, No. 2, julio - diciembre 2011, p. 190 – 204 transporte y movilidad. Se destaca la importancia de la normatividad específica relacionada con las responsabilidades entre entidades del orden nacional, departamental y local en el tema de movilidad; sin embargo, es recurrente que estas instancias gubernamentales ante los eventos que involucran la seguridad vial muestren deficiencias en la coordinación y escasez de recursos técnicos para resolver estas situaciones.

Ley 105 de 1993. Relacionada con las disposiciones básicas sobre el transporte y las competencias y recursos entre la Nación y las Entidades Territoriales, se establecen los principios rectores del transporte, entre ellos: la libre intervención del Estado, al que le corresponde la planeación, el control, la regulación y la vigilancia del transporte y de las actividades a él vinculadas; la seguridad de las personas, que se constituye en una prioridad del sistema y del sector transporte (Art. 2, literales b y e). Así mismo, esta ley establece como uno de los principios del transporte público, la garantía de movilización de personas o cosas en buenas condiciones de seguridad. En su Art. 5 le atribuye al Ministerio de Transporte la coordinación

con las diferentes entidades sectoriales para definir las políticas generales sobre el transporte y el tránsito (21).

Ley 336 de 1996. (Por la cual se adopta el Estatuto Nacional del Transporte) fija como uno de sus principales objetivos la seguridad, especialmente la relacionada con la protección de los usuarios, como prioridad esencial en la actividad del sector y del sistema de transporte (Art. 2).

Decreto 1556 de 1998. Por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de transporte especial y de turismo; Arts. 47 a 62.

Decreto 171, febrero 5 de 2001. Por la cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de pasajeros por carretera.

Decreto 172, febrero 5 de 2001. Por el cual se reglamenta el transporte terrestre individual de pasajeros en vehículos taxi.

Decreto 173, febrero 5 de 2001. Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor de carga.

Decreto 175, febrero 5 de 2001. Reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor mixto.

Decreto 170 de 2001. Febrero 5. "Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor colectivo metropolitano, distrital y municipal de pasajeros".

Decreto 174 de 2001. Por el cual se reglamenta el Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Especial; Arts. 54 a 64, 67.

Ley 769 de 2002. (Código Nacional de Tránsito Terrestre) contempla como uno de sus principios el velar por la seguridad de los usuarios. Arts. 2o. (definiciones de vehículo escolar y zona escolar), 28 Par. 2o., 51, 74 Inc. 3o., 84, 85 Inc. 2o., 106, 107 Inc. 2o. Regula la circulación

de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas donde internamente circulen vehículos; así como la actuación y los procedimientos de las autoridades de tránsito. Tiene entre sus principios rectores la seguridad de los usuarios, la calidad, la oportunidad, el cubrimiento, la libertad de acceso, la plena identificación, la libre circulación, la educación y la descentralización. Además, faculta al Ministerio de Transporte para elaborar un Plan Nacional de Seguridad Vial que contribuya a la disminución de la accidentalidad en el país y sirva como base para los planes departamentales, metropolitanos, distritales y municipales de control de la piratería e ilegalidad (parágrafo único Art. 4) (23,24). Esta Ley encomienda a las secretarías de educación trabajar en conjunto con las secretarías de tránsito y desarrollar pedagogías que sean apropiadas por las instituciones educativas que ofrezcan educación Básica Secundaria, básica y media.

Decreto 2053 de 2003. En su Art. 2, establece dentro de las funciones del Ministerio de Transporte, entre otras, las de formular las políticas del Gobierno Nacional en materia de tránsito, transporte y la infraestructura de los modos de su competencia; fijar y adoptar la política, planes y programas en materia de seguridad en los diferentes modos de transporte y de construcción y conservación de su infraestructura.

Resolución 4110 de 2004. (29 dic.) Expedida por el Ministerio de Transporte, por la cual se establecen medidas especiales para la prevención de la accidentalidad de los vehículos de transporte público de pasajeros por carretera y de servicio público especial.

Ley 1383 de 2010. “por la cual se reforma la Ley 769 de 2002 Código Nacional de Tránsito, y se dictan otras disposiciones”. Decreta: El artículo 1° de la Ley 769 de 2002, quedará así: Artículo 1°. Ámbito de aplicación y principios. Las normas del presente Código rigen en todo el territorio nacional y regulan la circulación de los peatones, usuarios, pasajeros, conductores, motociclistas, ciclistas, agentes de tránsito, y vehículos por las vías públicas o privadas que están abiertas al público, o en las vías privadas, que internamente circulen vehículos; así como la actuación y procedimientos de las autoridades de tránsito.

Decreto 1079 de 2015. Por medio de la cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Transporte.

Decreto 431, marzo 14 de 2017. Por el cual se modifica y adiciona el capítulo 6 del título 1 de la parte 2 del libro 2 del decreto 1079 de 2015, en relación con la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor especial, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 602, abril 6 de 2017. Por el cual se adiciona la parte 4 del libro 2 del Decreto 1079 de 2015 y se reglamentan los artículos 84 de la Ley 1523 de 2012 y 12 y 63 de la Ley 1682 de 2013, en relación con la gestión del riesgo de desastres en el sector transporte y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1449 de 1990. Por el cual se regula el servicio de transporte escolar en vehículos particulares y se deroga el Decreto número 1170 de 1989.

5. Metodología

5.1 Tipo de investigación

La presente es una investigación descriptiva, se apoyó en Lerma (2016), porque describe el estado, las características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural, sin explicar las relaciones que se identifiquen. Su alcance no permite la comprobación de hipótesis ni la predicción de resultados.

5.2 Enfoque de la investigación

Su enfoque conllevó a ser mixto (cualitativo y cuantitativo). En la investigación cuantitativa se relaciona el estudio del caso. Según Lerma (2016) quien establece como investigación de tipo diagnóstico sobre un individuo, grupo o institución.

5.3 Método de estudio

Por las características de la temática correspondió al método deductivo. Proceso de conocimiento que se inició con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general. (Méndez, 2014, p. 236).

5.4 Población y muestra

5.4.1 Población.

Correspondió a la Cooperativa de Transportadores del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare”; equivalente a 10 administrativos y 23 conductores.

5.4.2 Muestra.

Se diseñó, elaboró y aplicó una encuesta a los colaboradores que conforman la Cooperativa de Transportadores del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare”. Conformada por 10 personas (administrativos), equivalente al 100% y 10 conductores, correspondiente al 43%, incluye al gerente o representante legal de la cooperativa.

5.5 Fuentes de recolección de la información

5.5.1 Fuentes primarias.

Encuesta dirigida a los 10 colaboradores de la Cooperativa de Transportadores del Guaviare Ltda., “Cootransguaviare”, y 10 conductores, para un total de 20 personas.

5.5.2 Fuentes secundarias.

Se recurrió a fuentes de información existentes: autores versados en la temática: Peter Drucker, Arbeláez y Marín, Den Berghe, Gómez Mejía, entre otros; antecedentes de trabajos o artículos que versan sobre la temática, prensa, revistas, internet y normatividad en materia de transporte.

6. Resultados

6.1 Descripción de los sistemas gerenciales y empresariales actuales en la Cooperativa de Transportadores de Guaviare Ltda

SITUACIÓN ACTUAL

- Características individuales de los trabajadores.
- Características del grupo social de trabajo.
- Niveles de desarrollo de autogestión, escaso trabajo en equipo, comunicación y motivación.
- Nivel de desempeño laboral, individual.

- Características de la GTH (políticas de influencia, flujo de sistemas de trabajo y de compensación), son escasas.
- Características de la organización propiamente dicha (modelo cooperativo).
- Condiciones del medio ambiente de trabajo, acorde con los acontecimientos.
- Condiciones del proceso de servicio y tareas.

PROBLEMAS QUE RESTAN VALOR

- **MENTAL:** Cuando no se comparten la visión y los valores.
- **FÍSICO:** Fuera de forma.
- **EMOCIONAL:** Sin convicción.
- **ESPIRITUAL:** Poca conciencia, menos confianza.

LO IDEAL



MANTENER EL EQUIPO

1. Necesidad de realizar la tarea común	2. Mantener el equipo	3. Necesidades individuales del equipo
A. Definir objetivos.	A. Objetivos y metas de equipo.	A. Realización personal o éxito tangible.
B. Planear las actividades necesarias.	B. Funciones y responsabilidades.	B. Reconocimiento por las realizaciones.
C. Organizar el programa.	C. Procedimientos del equipo sobre procesos de trabajo.	C. Trabajo significativo o contribución importante.

Fuente: los autores. 2017.

FUNCIONES Y TÉCNICAS DEL LÍDER



1. Necesidad de realizar la tarea común	2. Mantener el equipo	3. Necesidades individuales del equipo
<p>D. Preparar un horario. E. Aclarar deberes y responsabilidades. F. Mantener canales de comunicación. G. Desarrollar cooperación. H. Establecer puntos de control.</p>	<p>D. Relación interpersonal. E. Necesidades del liderazgo. F. Utilizando recursos de los miembros. G. Ambiente organizacional.</p>	<p>D. Trabajo compensador. E. Oportunidad para el desarrollo potencial.</p>

Fuente: los autores. 2017.

El modelo cooperativo (Llevarse a la práctica)



CARACTERÍSTICAS:

- Depende de la habilidad gerencial para crear un sentido de asociación.
- Fortalece el trabajo en equipo.

EFFECTOS SOBRE EL TALENTO HUMANO:

- Aumento de la autodisciplina.
- Desempeño con responsabilidad.
- Satisfacción y autorrealización personal y profesional.

UTILIDAD:

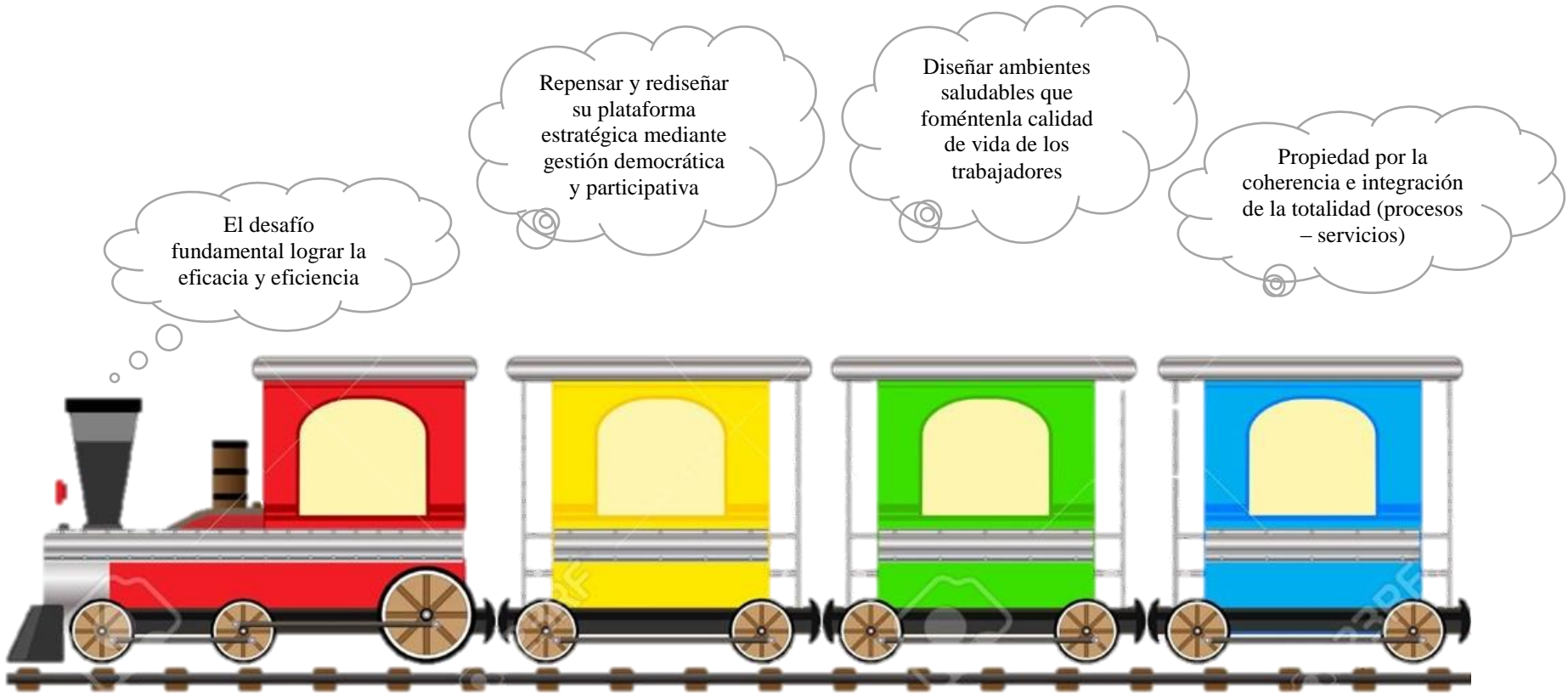
- Aumenta el compromiso y la coherencia entre el desarrollo personal y empresarial.

DEBILIDAD:

- Se ajusta dependiendo de las condiciones de procesos y procedimientos.

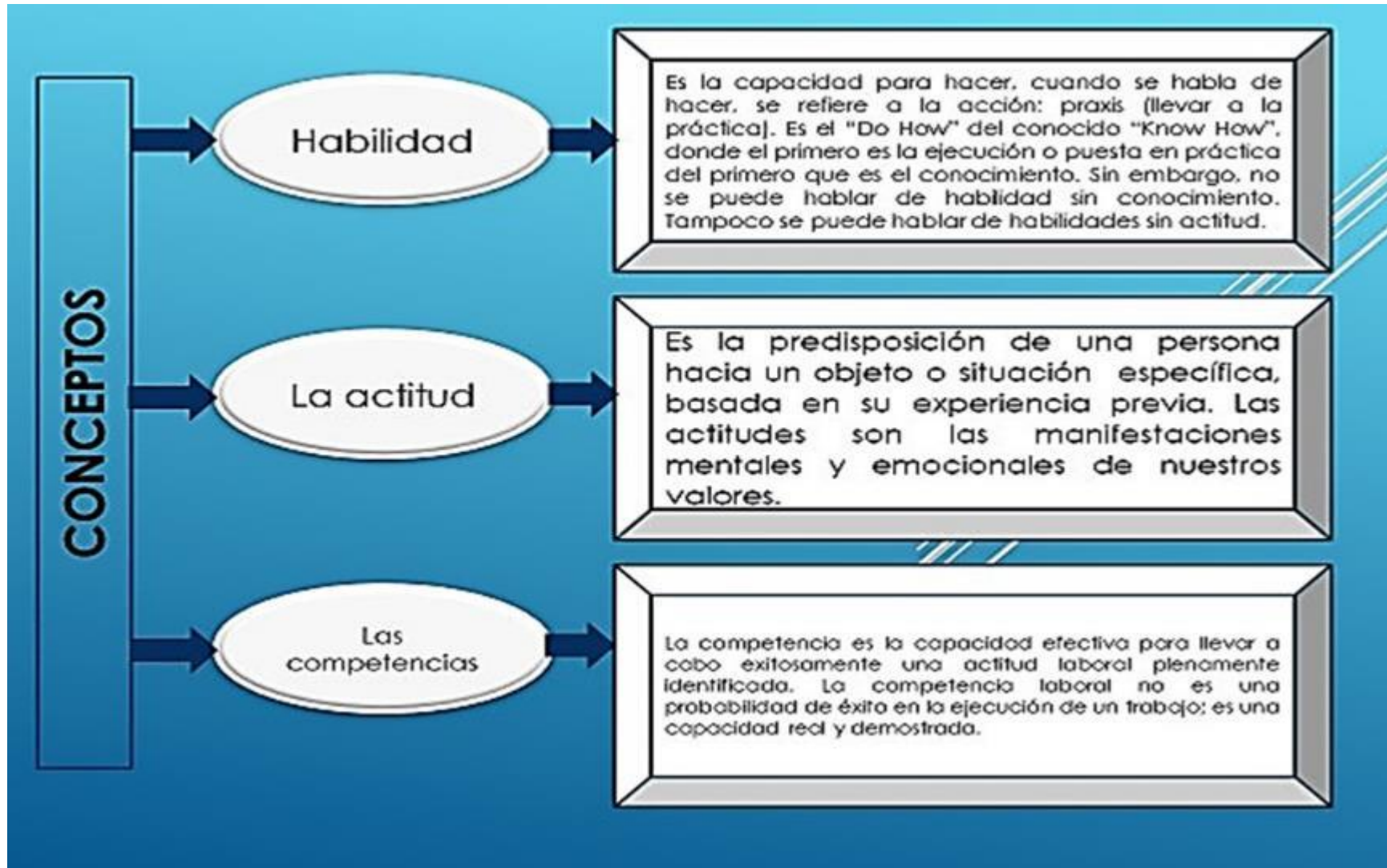


DESAFÍOS DE COOTRANSQUAVIARE



Fuente: los autores. 2017.

6.2 Identificación de habilidades, competencias y actitudes, como factor clave para transformar las prácticas de la organización



Habilidades

Duras y
blandas

Las habilidades y herramientas técnicas o "habilidades duras", solo dan respuesta a escenarios ya probados y conocidos; y no permiten enfrentar problemas en escenarios de incertidumbre, donde las respuestas no son conocidas, por ende, llevan a cuestionar, no solo la actual manera de proceder en una organización, sino que llevan a cuestionar los valores, actitudes y hábitos.

Habilidad transversales

Para obtener un buen desempeño en la ejecución de las competencias, se deben tener ciertas habilidades transversales como:

Capacidad para hacer: competencias relacionadas con la organización, el orden, la disciplina y la iniciativa,

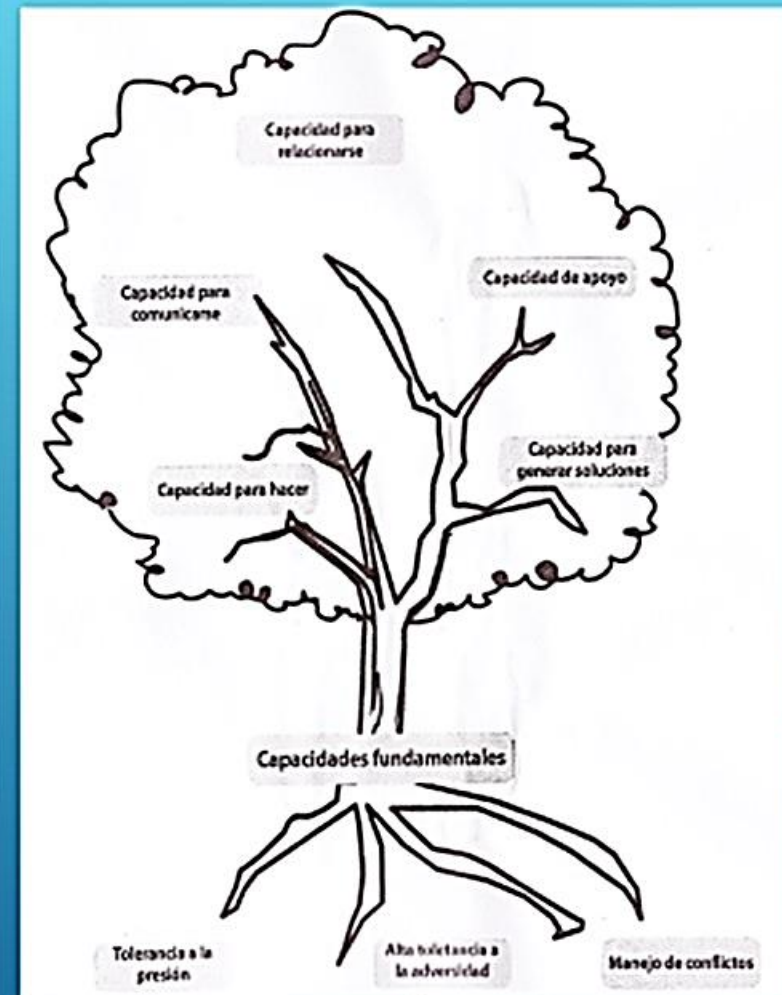
Capacidad para comunicarse: competencias necesarias para establecer relaciones interpersonales eficaces, que comprende el saber escuchar, el saber escribir, el saber hablar y el saber leer, comprender e interpretar lo leído, escuchado y escrito.

Capacidad para relacionarse con clientes y/o proveedores: competencias que apoyan la relación con clientes internos y Externos de la organización.

Capacidades de apoyo: competencias cuyo desarrollo apoya al cumplimiento de los objetivos de la persona y la organización.

Capacidad para generar soluciones: competencias para siempre ser parte de la solución y no del problema.

Capacidades fundamentales: competencias donde su carencia puede afectar el desarrollo de las demás competencias. Tales como la tolerancia a la presión y el manejo de conflictos.



Habilidades específicas Siglo XXI

Habilidad técnica: posesión de conocimientos y destrezas en actividades que suponen la aplicación de métodos, procesos y procedimientos. Implica por lo tanto el diestro uso de instrumentos y técnicas específicas. Por ejemplo, los mecánicos trabajan con herramienta y sus supervisores deben poseer la capacidad de enseñar a usarlas.

Habilidad humana: capacidad para trabajar con individuos, esfuerzo cooperativo, trabajo en equipo, la creación de condiciones donde las personas se sientan protegidas y libres de expresar sus opiniones.

Habilidad de conceptualización: capacidad para percibir el panorama general, distinguir los elementos más significativos de una situación y comprender las relaciones entre ellos.

Habilidad de diseño: capacidad para resolver problemas en beneficio de la empresa. Para ser eficaces y particularmente en los niveles organizacionales superiores, los administradores deben ser capaces de hacer mucho más que advertir un problema. Deben poseer además la habilidad de un buen ingeniero de diseño para deducir la solución práctica de un problema. Si se limitaran a detectar problemas y a fungir como "observadores de problemas", fracasarían. Por lo tanto, también deben poseer la valiosa habilidad de ser capaces de diseñar soluciones funcionales .1 los problemas en respuesta a las realidades que enfrentan. (Drucker P., 2002).

Requerimientos de habilidades de Acuerdo al Nivel de la Organización



Síntesis: El nuevo milenio ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los directivos. Las características que hemos descrito anteriormente, señalan que el gerente de hoy debe poseer un perfil muy distinto del gerente de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

En la actualidad, a los gerentes se les exige una preparación diferente para poder atender las necesidades de las empresas modernas: conocimiento de más de un idioma, estudios universitarios, conocimientos de informática y capacidad de comunicación son algunos de los aspectos a tener en cuenta para ser gerente exitoso y competitivo.

El gerente de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder. Para poder organizar necesita saber hacia dónde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder.

Igualmente deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlos y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

6.3 Apropriación en el desarrollo de los procesos organizacionales, a partir del enfoque en la productividad o según la cadena de valor

Cadena de valor sugerida a la Cooperativa de Transportadores del Guaviare Ltda



La cadena de valor que hay entre los dos es el trabajo que se hace para entregar el “valor” esperado.

La cadena de valor de “Cootransguaviare”, está subdividida en cinco componentes:

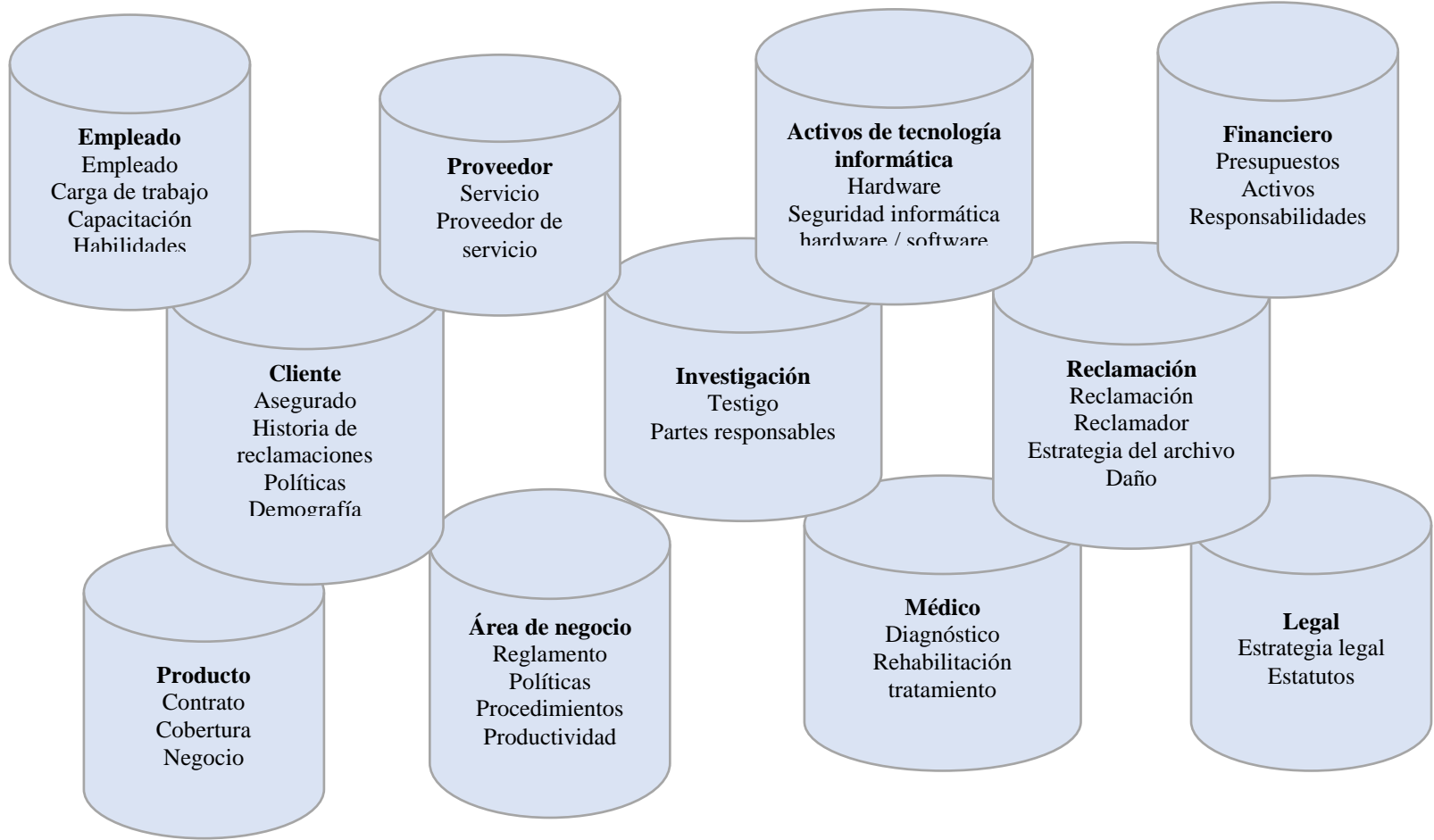
- Plan: contiene una recopilación de procesos genéricos que dan soporte a las actividades de planeación de Cootransguaviare.
- Empleados: contiene una recopilación de procesos genéricos que dan soporte a las actividades laborales en Cootransguaviare.
- Capacitación: contiene una recopilación de procesos que dan soporte a las actividades clave de desempeño de Cootransguaviare.
- Perform: contiene un grupo de procesos que se realizan en la provisión de actividades en Cootransguaviare.
- Soporte: contiene un grupo de procesos genéricos que se realizan en la provisión de actividades de soporte en Cootransguaviare.

CADENA DE VALOR PARA COOTRANSQUAVIARE

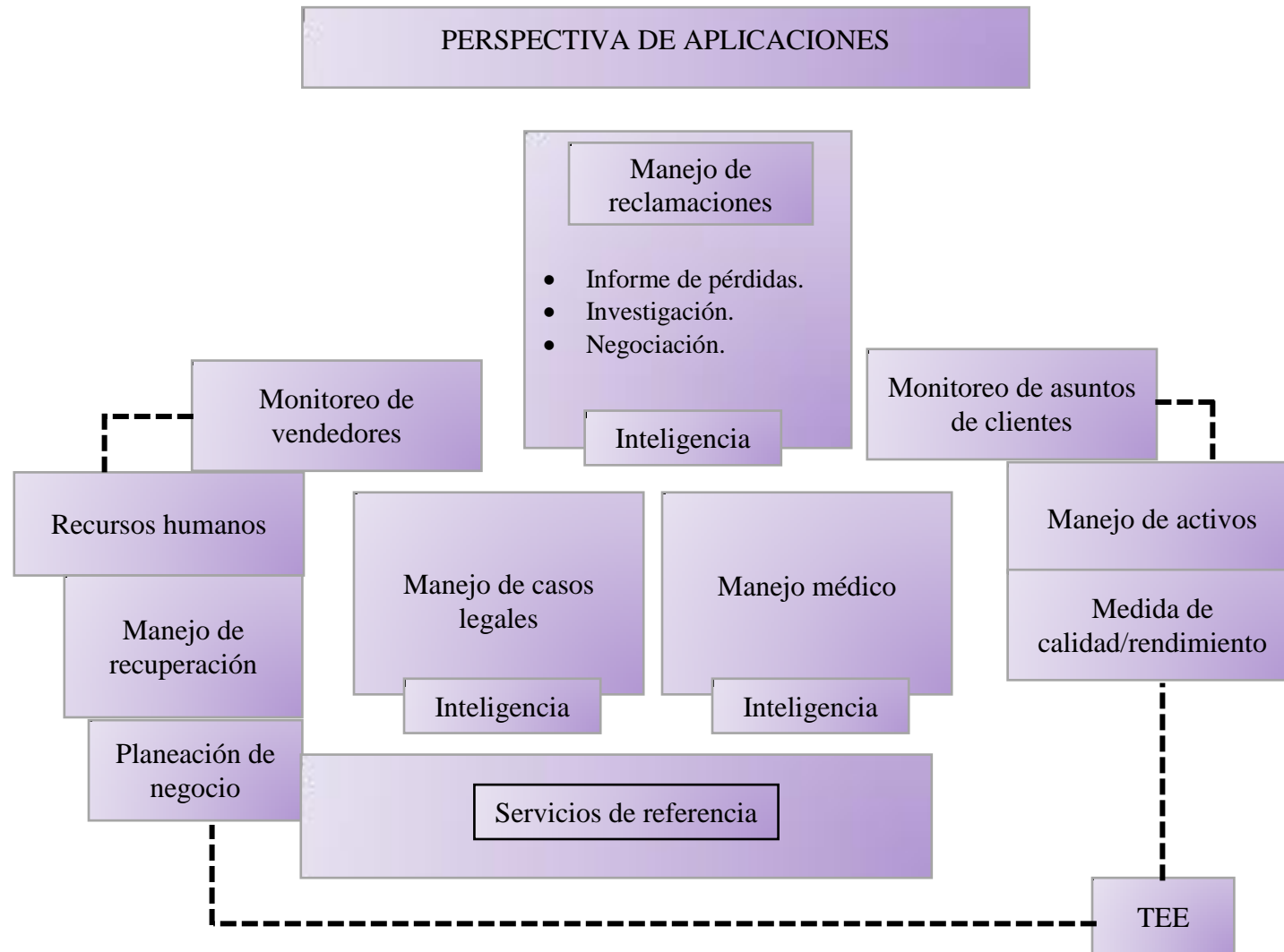
PLAN	PERSONAL	CAPACITACIÓN	RENDIMIENTO
Realizar planeación de negocio	Asignar / manejar	Capacitar / educar	Manejar el informe de pérdidas
Manejar presupuestos	Medir el rendimiento del personal		Investigar y evaluar reclamaciones
Establecer / monitorear políticas	Proporcionar servicios al personal		Negociar y resolver reclamaciones
Soporte			Manejar reservas
Manejar pago a impuestos	Manejar comunicaciones	Proporcionar servicios legales	Manejar relaciones con vendedores
Proporcionar beneficios estructurados	Manejar ambiente de tecnología informática	Manejar proyectos	Monitorear cumplimiento de regulación
Proporcionar soporte de ventas	Proporcionar soporte de producto	Administrar calidad	Evaluar y reinspeccionar
Asegurar activos (físicos)	Proporcionar servicios de asistencia	Proporcionar reliquidación de cuentas médicas	Proporcionar servicios en caso de fraude

Fuente: los autores. 2017.

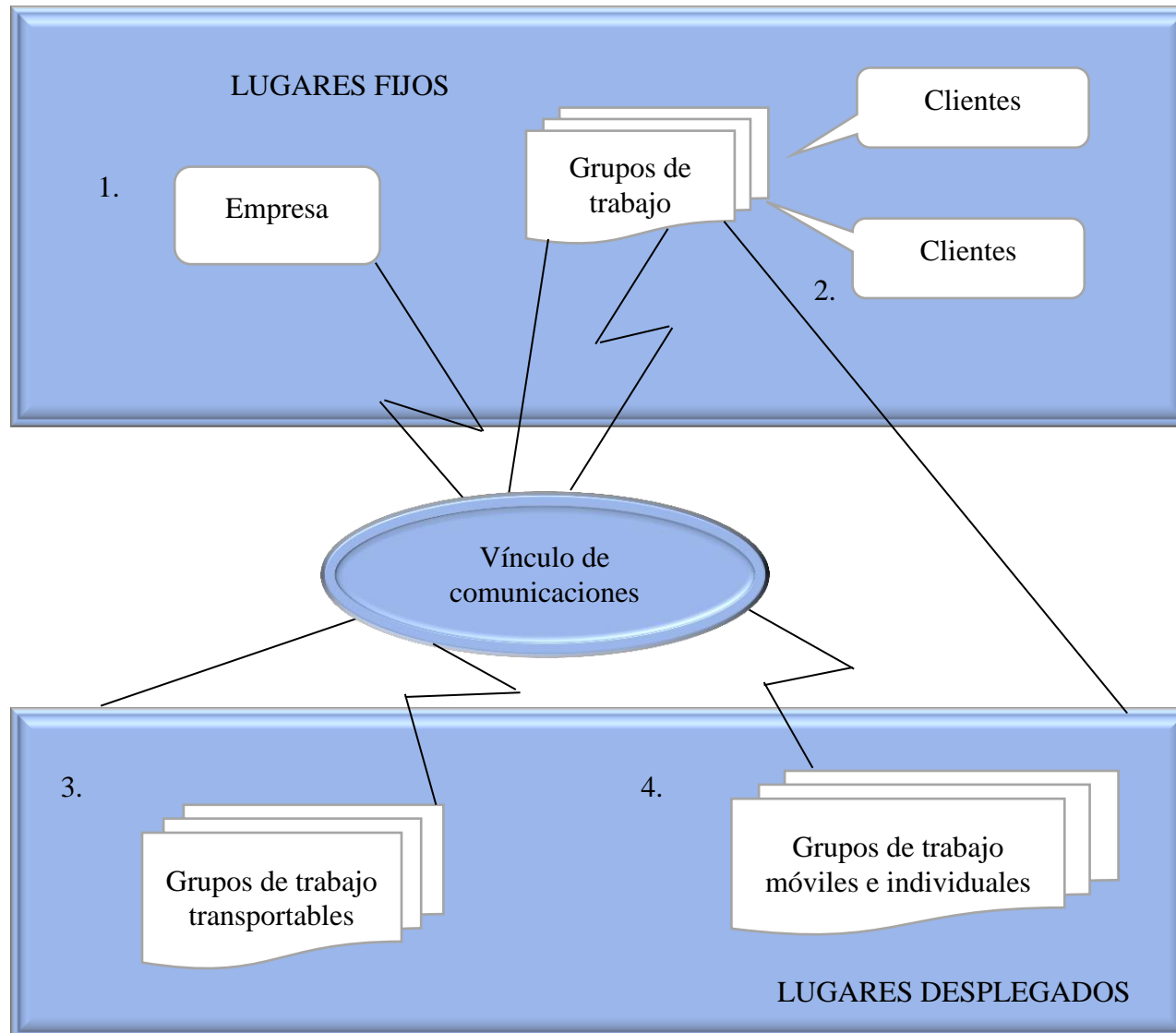
PERSPECTIVA DE INFORMACIÓN



Fuente: los autores. 2017.

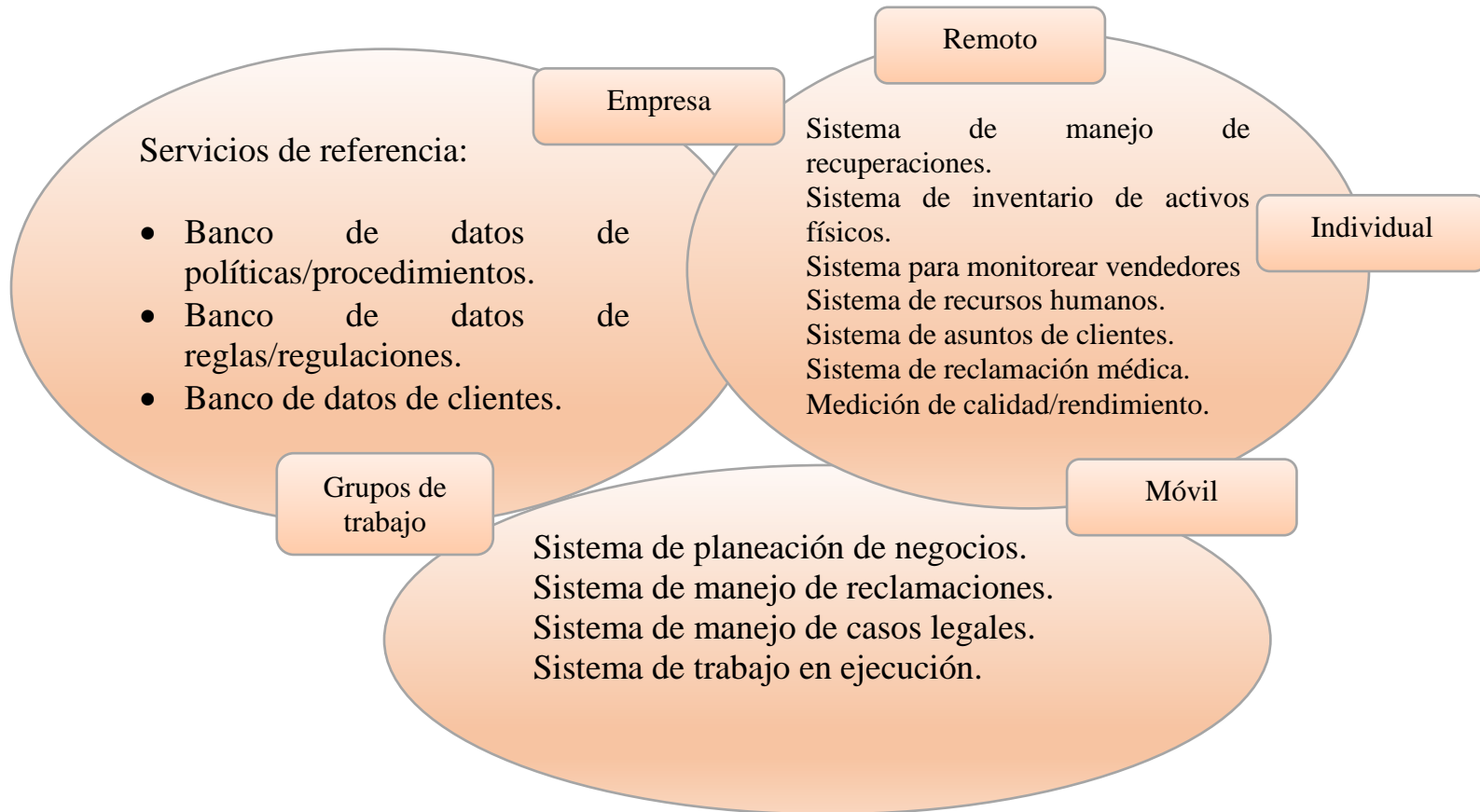


Fuente: los autores. 2017.



Fuente: los autores. 2017.

DISPERSIÓN DE APLICACIONES OBJETIVO A TRAVÉS DE LOS DIFERENTES NIVELES INFORMÁTICOS



Interpretación: Esta cadena de valor representa todas las actividades de trabajo a realizar en “Cootransguaviare”. A continuación se analiza cada proceso de negocio que compone la cadena de valor para Cootransguaviare.

Elementos de planeación: el plan contiene los procesos que dan soporte a Cootransguaviare, en sus actividades de planeación.

Los procesos genéricos incluyen:

- a) Realizar planeación de negocio.
- b) Manejar presupuestos.
- c) Establecer / monitoreo, políticas / prácticas.

1. Elemento de personal: el componente de personal contiene procesos que dan soporte en sus actividades relacionadas con su personal. Los procesos genéricos incluyen:

- a) Daño.
- b) Propiedad recuperada.
- c) Lesión.
- d) Evaluación de calidad.

2. Producto:

- a) Contrato.
- b) Cobertura.
- c) Negocio.

3. Cliente:

- a) Asegurado.
- b) Historia de reclamación.

- c) Información de cuenta.
- d) Información de políticas.
- e) Demografía.

4. Médico:

- a) PPO.
- b) Diagnóstico.
- c) Rehabilitación / tratamiento.

5. Legal:

- a) Estatutos.
- b) Estrategia de casos legales.
- c) Procedimientos legales.
- d) Deposición.
- e) Negocio.

6. Investigación:

- a) Testigo.
- b) Partido responsable.

7. Financiero:

- a) Gastos y presupuesto.
- b) Pagos.
- c) Responsabilidades /cuentas.
- d) Reservas.
- e) Rescate/subrogación/transacciones de reembolso.
- f) Información anual.

8. Empleado:

- a) Información sobre el empleado.
- b) Carga laboral.
- c) Capacitación y educación.

9. Área de negocio:

- a) Grupo de trabajo.
- b) Políticas de negocio y de procedimientos.
- c) Productividad.
- d) Información de reglas de negocio.

10. Proveedor:

- a) Servicio.
- b) Proveedor de servicio.

11. Activos de tecnología informática:

- a) Seguridad informática.
- b) Inventario hardware / software.

El acceso fácil a la base de datos es imprescindible: el punto más importante de la perspectiva de información es resaltar la necesidad de construir el ambiente de manejo de datos objetivo del departamento de manera que provea un acceso fácil a las aplicaciones esenciales que dan soporte a las actividades empresariales de Coostransguaviare.

Completar la perspectiva de información: mientras que los temas y sus grupos de datos proveen las bases para la perspectiva de información de la arquitectura informática de Coostransguaviare, la perspectiva de información es detalladas más a fondo por un grupo de

modelos asociados que vinculan los grupos de datos con varios elementos de otras perspectivas arquitectónicas (operaciones, aplicaciones y tecnología). Las matrices necesarias para completar el entendimiento de la perspectiva de información son:

- a) Aplicación objetivo contra la matriz de afinidad de agrupamiento de datos
- b) Características de información.
- c) Grupos de datos contra nivel informático.

Perspectiva de aplicaciones: aquí se identifican los sistemas de negocio necesarios para dar soporte al trabajo realizado y manejar los datos utilizados por el departamento. Para la perspectiva de aplicación en Coostransguaviare existen catorce objetivos identificados:

Una perspectiva de sistema único en el objetivo: las aplicaciones objetivo de Coostransguaviare, son reagrupadas de manera lógica para brindarles a los usuarios la creación de un sistema único que dé soporte a todas las necesidades automatizadas del departamento.

El grupo de “servicios de referencia” que contiene reglas y regulaciones, clientes, políticas y procedimientos, completa el ambiente de aplicaciones objetivo.

6.4 Características o variables organizacionales de la empresa competitiva, orientada hacia los cambios administrativos y desarrollo del talento humano

**HACIA DÓNDE ORIENTAR LOS
CAMBIOS**

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>1. Plan de desarrollo. No existe. En caso de que exista ha sido realizado por la oficina de planeación (a puerta cerrada), sin participación de los otros niveles. El plan de desarrollo no ha sido difundido, ni "vendido" a los miembros de la organización. Es desconocido por 92% de quienes trabajan en ella.</p>	<p>1. Existe y en él han participado todos los niveles de la organización comprometiéndose con su ejecución. El plan de desarrollo ha sido ampliamente difundido y estudiado en pequeños grupos, de manera participativa, creativa y se ha enriquecido con los aportes constructivos de todos los asociados.</p>
<p>2. La comunicación. Emanada de la alta dirección, se hace por escrito y es impersonal. Existe gran desconfianza entre los miembros de la organización y por eso se consigna por escrito, pues "la palabra no vale".</p>	<p>2. La comunicación fluye en todos los sentidos y muy especialmente de manera ascendente para proponer ideas de mejoramiento y contribuir al éxito de la organización. La posibilidad de comunicación en línea, en red, facilita el contacto en tiempo real.</p>
<p>3. La estructura organizacional. Es altamente jerarquizada, con muchos niveles y rígida. Se trabaja por compartimientos a manera de islas, cada sección o departamento responde por lo suyo.</p>	<p>3. La estructura organizacional es aplanada, modular; al igual que los planes de desarrollo, es flexible, lo cual le permite adaptarse rápidamente a los cambios del mercado. Existen pocos niveles entre la dirección; se trabaja en oficinas abiertas a la productividad, en equipos de alto desempeño.</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>4. El sistema de selección es permisivo, se hace por amistad, recomendaciones, influencias políticas. Las pruebas aplicadas poco o nada tienen que ver con el perfil del cargo. Luego de un proceso</p>	<p>4. El proceso de selección es estricto. Las pruebas aplicadas corresponden al nivel de exigencia del cargo, al perfil. Se ofrece una completa orientación a los aspirantes al cargo. Se orienta a identificar el perfil</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
de selección puede ocupar el cargo "alguien" por fuera del concurso.	de competencias requerido por el cargo.
<p>5. La inducción. El jefe está muy ocupado y no proporciona una orientación al recién llegado. Los compañeros de trabajo brindan algunas pautas, pero no se logra un cabal conocimiento de la organización ni del cargo.</p>	<p>5. El jefe se convierte en instructor-tutor; enseña el qué, cómo y porqué de una operación o proceso. Se invierte tiempo en la inducción, pues se sabe que todo empleado nuevo es ineficiente.</p>
<p>6. Capacitación y desarrollo. No existe un programa continuo de capacitación orientado al cumplimiento del plan de desarrollo. Se proporcionan acciones aisladas de tipo individual y no se hace un seguimiento de "lo aprendido".</p>	<p>6. Existe un programa de capacitación y desarrollo congruente y convergente con el plan de desarrollo. Se hacen sesiones de grupo para asimilar, crear y evaluar lo adquirido en los cursos, seminarios, pasantías, becas, etc. Se evalúa la inversión y el retorno de la capacitación.</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>7. La toma de decisiones. No existe participación en el proceso de toma de decisiones. Ante la dificultad de comunicación se opta por "delegar hacia arriba" en espera de que la gerencia decida sobre todos problemas de la organización.</p>	<p>7. Existe una directa participación y compromiso en el proceso de toma de decisiones; a través de pequeños grupos se identifican los problemas y se aportan "soluciones creativas" a la dirección, dando origen al programa de mejoramiento continuo.</p>
<p>8. Motivación. Dada la desmotivación generalizada, los trabajadores cumplen con la jornada establecida y con el mínimo de lo consignado en los manuales de funciones. Cada quien hace lo suyo y se desentiende de lo demás; "al fin y al cabo, esto no es mío".</p>	<p>8. Dada la alta moral y motivación, los trabajadores conforman "círculos de mejoramiento" para contribuir con inteligencia y creatividad al éxito y cumplimiento de los objetivos de la empresa.</p>
<p>9. Concentración de funciones. El jefe o supervisor del área se ve atiborrado de una serie pequeños problemas que debe solucionar ya que sus inmediatos colaboradores no los resolvieron a tiempo y a su nivel. Esto le genera gran estrés, dispersión e improvisación, pues su función se convierte en "apagar incendios". Los empleados "observan desde la barrera", critican en pequeños grupos, pero no se atreven a sugerir nada. Se cometen muchos errores, pues no es fácil acertar y saber de todo.</p>	<p>9. El jefe o supervisor dispone de tiempo para pensar, crear y visualizar el futuro. Las soluciones le son presentadas por los "círculos de mejoramiento". Una vez aprobadas por la dirección, los grupos se encargan de su implementación con gran sentido de responsabilidad y solidaridad. Quienes mejor están en disposición de solucionar un problema son aquellos que lo viven y lo sufren de cerca y de cuya solución depende la permanencia del puesto y en algunos casos la supervivencia de la empresa.</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>10. Salud corporativa. La rutina, la dificultad de interacción, el conservar procedimientos obsoletos, sin posibilidad de participar para su rediseño, genera baja estima, malestar, recurrencia a consultas médicas y tendencia a la enfermedad (hipocondría). Se gasta tiempo y dinero en consultas, drogas y enfermedades de manera remedial o curativa. En los períodos de fatiga, el empleado recurre al café o a fumar un cigarrillo, como forma de aliviar o "disipar el aburrimiento y el estrés". Se crean adicciones a estas sustancias, con complicaciones en el sistema cardiopulmonar y el nervioso.</p>	<p>10. Al iniciar la jornada laboral, se realizan sencillos ejercicios de aptitud física para mantener una excelente moral y actitud hacia el trabajo. En los períodos o "picos de fatiga" se hace una pausa en la producción y se practican sesiones de relajación, ejercicios de respiración, para reducir el estrés, la fatiga y la aparición de accidentes de trabajo. Se tiene un especial cuidado en la limpieza de las áreas de trabajo, en la utilización de desechos y en la no contaminación del ambiente. Se aplican las normas para mantener limpio y ordenado el puesto y lugar de trabajo.</p>
<p>11. Clima laboral. Se trabaja en forma individual. Existen muchos celos y rivalidades, en especial entre las mujeres. El trabajador se apega al Manual de Funciones: "a mí me contrataron sólo para hacer esto". El grupo presiona a un trabajador para que no exceda la jornada laboral ni las cuotas o metas de producción, para que trabaje lo mínimo a fin de evitar comparaciones evaluativas sobre el rendimiento de quienes trabajan en el área.</p>	<p>11. Los trabajadores pertenecen a diferentes grupos, deportivos o de actividades culturales, lo cual permite crear un gran sentido de solidaridad entre quienes trabajan juntos. El grupo se convierte en un facilitador e incentivador para la creatividad. Se crea una permanente emulación con otros grupos para innovar, crear, aportar, contribuirá las metas de la organización y mejorar un producto o servicio.</p>
<p>12. Actitud del jefe. Ve con "malos ojos" a quien propone mecanismos para agilizar o modificar un determinado proceso, sistema, trámite, etc. Se le ve como alguien conflictivo pues supone que él debe decidir sobre todo y el empleado "limitarse a obedecer" lo que él ordena.</p>	<p>12. El jefe se convierte en un "asesor-tutor" del grupo. Evalúa la viabilidad de una sugerencia, recomendación, idea, etc. Se recompensa con premios las sugerencias e innovaciones propuestas en grupo, para incentivar la cohesión. La alta gerencia está abierta a los cambios.</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>13. Papel de los sindicatos. En caso de una falta, el sindicato aboga y respalda al afiliado que la cometió y presiona para protegerlo de una sanción o despido. Se presiona con huelgas, paros, "operaciones tortuga" daños y saboteos a la producción, la no aplicación de sanciones o despidos a los asociados que han cometido faltas graves y el reintegro de los mismos. Existe una solidaridad con el empleado irresponsable o deshonesto. El cliente o el usuario debe pagar las consecuencias debidas a demoras en la entrega, defectos en los productos o desatención en los servicios: gritos, rechiflas, propaganda, arengas de los líderes, etc. en los sitios de trabajo.</p>	<p>13. En caso de una falta comprobada, la organización despide en forma fulminante al empleado por su "negligencia criminal". La organización sindical realiza protestas, mítines, manifestaciones, etc., sin causar daño en los equipos, instalaciones o en la producción, pues se es muy consciente de que ello influye en la confianza del cliente o usuario. El trabajador despedido debe cambiar de empleo, conseguirlo en otra ciudad donde no lo conozcan y le resulta muy difícil su reinserción. Se tiene especial cuidado en que estas reivindicaciones laborales no perjudiquen a los clientes o usuarios.</p>
<p>14. Orientación de esfuerzos. El proceso se centra sobre la producción, la rentabilidad y los costos. El cliente queda relegado o desatendido en sus necesidades. Las compras se hacen a los proveedores que cotizan los menores precios, lo cual no siempre es sinónimo de calidad.</p>	<p>14. El proceso se centra sobre la satisfacción de las necesidades del cliente. Los procesos de adaptan permanentemente para satisfacer al cliente, la imagen y calidad del producto o el servicio. Se hace una cuidadosa evaluación de la calidad de la materia prima y de los insumos para evitar que se deteriore el producto o el servicio. Se compra por calidad, antes que por precio.</p>
<p>15. Afiliación y pertenencia. No existe mayor sentido de afiliación y pertenencia. Los símbolos como escudos, banderas, "lemas", himnos, rituales, etc., son casi inexistentes, lo cual genera desinterés y poco sentido de afiliación y pertenencia.</p>	<p>15. Existen símbolos de diverso tipo: banderas, "lemas", escudos, himnos, rituales, etc. que ayudan a desarrollar sentimientos y actitudes de afiliación y pertenencia hacia la empresa u organización.</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>16. Sistemas de incentivos. En caso de un error, una disfunción, un problema, se busca al "responsable" y se sanciona al empleado de más bajo nivel: "la cuerda se rompe por la parte más débil". Se cuenta con un completo sistema de sanciones: amonestación verbal, llamada de atención, suspensión, destitución, etc.</p>	<p>16. En caso de un error que no haya sido cometido de mala fe, éste sirve para mejorar el procedimiento, paso o trámite administrativo. El error sirve de incentivo creativo y oportunidad de mejoramiento. Se cuenta con un muy bien diseñado sistema de incentivos para el trabajador eficiente, pero muy especialmente para los grupos que presentan ideas para mejorar los procesos y sistemas, para desarrollar la creatividad y la cohesión de grupo.</p>
<p>17. Control de calidad. Se hace al final del proceso. Esto implica un doble costo: proceso y reproceso cuando es necesario corregir las fallas encontradas porque las cosas no fueron hechas "bien desde el principio". Para detectar errores se hace un muestreo aleatorio de manera que es posible que un error no caiga dentro de la muestra escogida y salga al cliente o al usuario con el consecuente perjuicio para él y para la imagen de la empresa.</p>	<p>17. El control de calidad se hace desde el inicio de los procesos dentro del lema "hacer bien las cosas desde el principio". Todos están comprometidos en el logro de los objetivos y en la satisfacción de las necesidades del cliente o usuario. Los gráficos y controles estadísticos permiten afinar los procedimientos, identificar los errores y perfeccionar procesos de mejoramiento.</p>
<p>18. Políticas de personal. Existe alta rotación de personal. La gerencia reemplaza fácilmente a un trabajador ineficiente sin valorar los costos: daños en la maquinaria y equipo, en el producto y, en especial, en los clientes por desatención de un trabajador.</p>	<p>18. Se procura una gran estabilidad y se reduce al mínimo la rotación; se sabe que todo empleado nuevo es ineficiente porque los procesos requieren un período de familiarización. Se evita al máximo el desempleo, pues este incide en la calidad de vida y en el desmejoramiento de la paz social.</p>

Características de las empresas tradicionales	Características de las empresas competitivas
<p>19. Modelo de gestión. Es autocrático, centralizado, descendente, con muy poca delegación y casi nula participación. Se dan instrucciones parciales, las mínimas necesarias para que se adelante un trabajo que se realiza prioritariamente en forma individual.</p>	<p>19. Es democrático y participativo, incentiva el trabajo grupal por parte de equipos interdisciplinarios de alto desempeño. La dirección está permanentemente enriquecida con los aportes, ideas y contribuciones de grupos que sensibilizados presentan permanentes programas de mejoramiento continuo.</p>

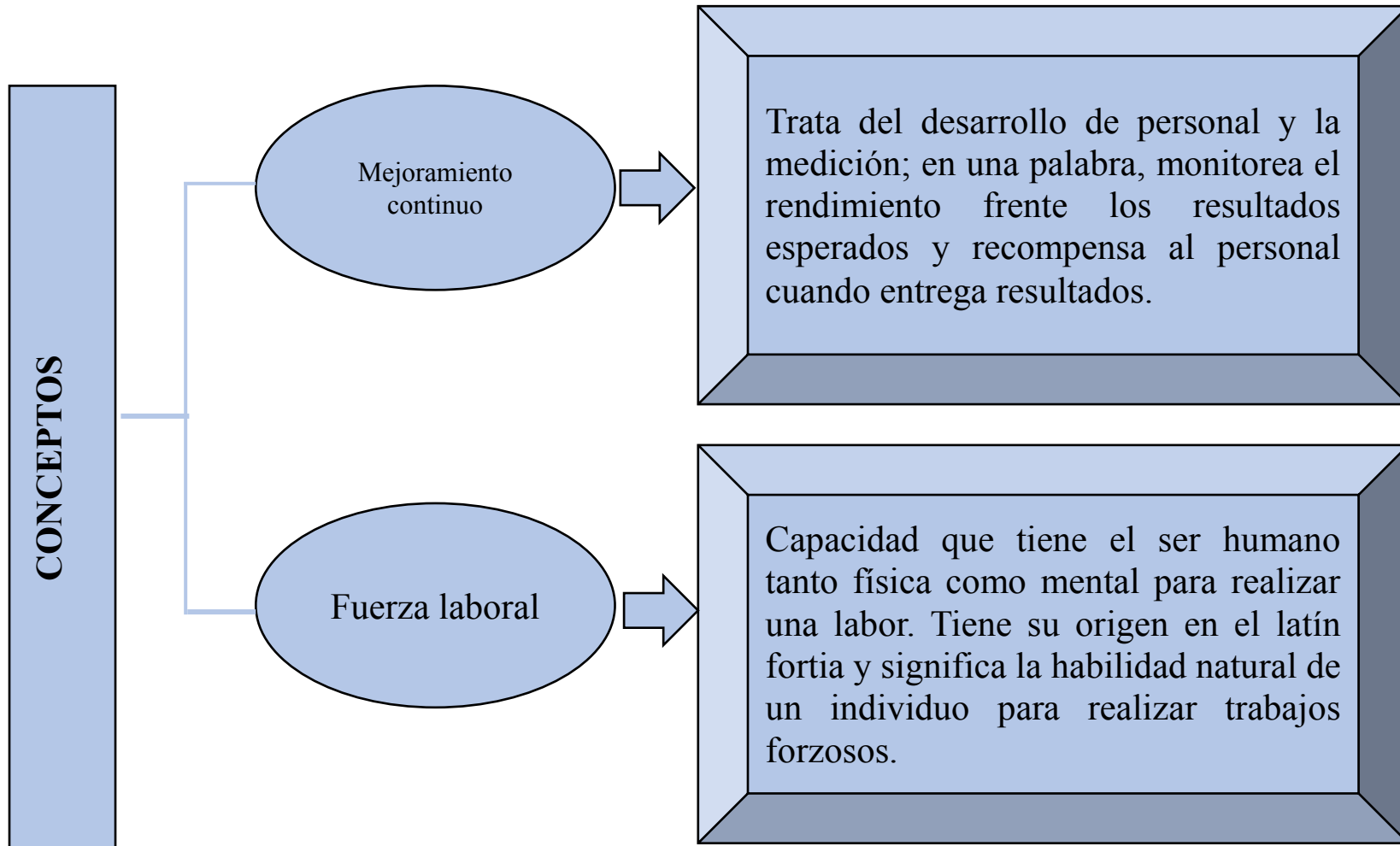
<p>20. Ausencia de indicadores. Los programas, procesos y compromisos no se miden, tan sólo en ocasiones se comparan con el comportamiento de lo ocurrido en el pasado: series históricas, datos que por lo general no se conocen ni se divulgan y, lo que resulta peor, no motivan ni incentivan, antes por el contrario pueden ocasionar sanciones de los responsables.</p>	<p>20. Establecimiento de indicadores de gestión. Los grupos fijan conjuntamente con la dirección de qué manera se van a medir los cambios y los programas propuestos; esto sirve de incentivo y motivación permanente, pues por ser la resultante de un consenso, el mismo grupo tiene en sus manos los mecanismos para evaluar las desviaciones y hacer los correctivos necesarios para optimizar los resultados.</p>
--	---

Fuente: los autores. 2017.

Observaciones: a continuación, se identifican veinte variables organizacionales. En la columna de la izquierda identificamos aquellas encontradas en nuestras organizaciones tradicionales del continente latinoamericano. En la de la derecha y enfrentada, la variable hacia la cual debemos orientar tanto el desarrollo y los cambios administrativos como las acciones de capacitación y desarrollo del capital humano, para adecuarlas a las exigencias del nuevo escenario de la globalización (Urdaneta, 2004, p. 85-91).

De acuerdo con la experiencia estos cambios deben producirse en forma continua y programada, iniciando el proceso por la concientización de la alta dirección sobre la necesidad de hacerlos y comprometiendo en forma sucesiva y descendentes a todos los niveles jerárquicos y áreas de la organización para introducir una nueva cultura organizacional de tipo participativo: la de la excelencia en el servicio al usuario o cliente de sus bienes y servicios dentro de parámetros de competitividad.

6.5 Programa de mejoramiento continuo de los empleados; para ser más competitivos fortaleciendo el desarrollo de la fuerza laboral



Fuente: los autores. 2017.



Fuente: los autores. 2017.

DESARROLLO DE LA FUERZA LABORAL

- Capacitación para desarrollar habilidades necesarias de los colaboradores -conductores.
- Selección adecuada del personal.
- Evaluación del desempeño, que permita valorar el rendimiento del puesto de trabajo.
- Prestación de servicios de alta calidad.
- Planificación y gestión del recurso humano.
- Principios de gestión y conocimiento.

7. Conclusiones

Con base en los objetivos propuestos, se establecen las siguientes conclusiones: se describen los sistemas gerenciales y empresariales que lleva a cabo la organización, problemas y los aspectos ideales, funciones y técnicas del líder, a partir del modelo cooperativo que posee.

La identificación de habilidades, competencias y actitudes, describen su conceptualización para mayor comprensión. Así mismo, se clasifican las habilidades en duras y blandas, transversales y específicas del siglo XXI, incluye requerimientos de habilidades de acuerdo al nivel de la organización.

En cuanto la apropiación en el desarrollo de los procesos organizacionales, a partir del enfoque en la productividad, según la cadena de valor; se sugiere actividades de trabajo a realizar, con base en: la planeación, presupuesto, monitoreo, políticas y prácticas. Se señala el acceso fácil a la base de datos como factor imprescindible, perspectiva de la información, aplicación y sistema único en el objetivo.

Se muestra un cuadro comparativo de las características o variables organizaciones, que conllevan a la orientación de cambios, como características de las empresas competitivas (plan de desarrollo, comunicaciones, estructura organizacional, sistema de selección, inducción, capacitación y desarrollo, toma de decisiones, motivación, concentración de funciones, salud corporativa, clima organizacional, clima laboral, actitud del jefe, papel del sindicato, orientación de esfuerzos, afiliación y pertenencia, sistemas de incentivos, control de calidad, políticas de personal, modelos de gestión, ausencia de indicadores).

Finalmente, se establece el programa de mejoramiento continuo de los empleados y la fuerza laboral, como estrategias para ser más eficaz y eficiente, más productivo y competitivo, más dinámico y armónico en sus operaciones.

8. Recomendaciones

- a) Diferenciarse de los otros: Tiene que ver con el valor añadido que posee cada producto, Es decir, aquello de lo que las demás marcas carecen y que, por tanto, supone una ventaja competitiva. El trabajo consiste en identificar dichos valores y sacarles el máximo provecho. Uno de los factores que te ayudarán a conseguir esta diferenciación, es la implementación de modelos de modelos de Excelencias que garanticen la Calidad Total y la Excelencia.
- b) Innovación constante: Una de las cosas más valoradas por los consumidores es la capacidad de las empresas de ofrecer productos novedosos,, originales, únicos. El posicionamiento no es posible sin la innovación. Entre otras cosas, porque gran parte del secreto de la competitividad está en la creación y la generación de nuevas ideas.
- c) Satisfacción del cliente: Pero competir no sólo consiste en mirar a la empresa rival. Otra manera de hacerlo es mejorando el grado de satisfacción del cliente, para lo cual son necesarias una serie de herramientas de marketing como sondeos, encuestas, estudios de mercado, entre otras. Hay que buscar necesidades reales y no suponerlas.
- d) Internacionalización: Otra vía para ganar competitividad puede ser la apertura a nuevos mercados. Aunque se trata de una práctica que en principio encarna múltiples riesgos, sobre todo por el desconocimiento del entorno y el mercado, los beneficios que reporta son numerosos en el plano económico y en temas como la notoriedad y la influencia.
- e) Reducción de costes: Es una de las estrategias más empleadas, aunque no por ello es la más indicada. Sí bien la reducción de costes en los procesos es indispensable para poder competir, lo ideal es que sólo se aplique como una medida a corto plazo. De convertirse en una constante, la sostenibilidad de los negocios podría quedar en entredicho.
- f) Uso de nuevas tecnologías: En el contexto actual, donde gran parte de los procesos de venta y comercialización se han mudado al campo digital, es indispensable que las empresas

inviertan en nuevas tecnologías. Páginas web, Apps y redes sociales como Facebook, Twitter y Google+ son algunas de las herramientas más empleadas para aumentar la notoriedad de las marcas en sus respectivos mercados. Sin embargo, además de la presencia en internet, las empresas se sirven también de recursos tecnológicos que simplifican y facilitan la gestión y contribuyen en la mejora continua de la organización.

- g) Diseñar programas de servicio al cliente para mantener su lealtad. Iniciar programas de evaluación de, desempeño para estimular la permanencia del persona, establecer estrategias para e, aumento de ingresos por ventas.
- h) Lograr un mayor conocimiento sobre las estrategias de la competencia.
- i) Iniciar programas de investigación y desarrollo. Conocer las ventajas de las competencias
- j) Buscar conservar los clientes con base en bajos costos operacionales y buenos servicios. Fortalecer campañas promocionales y publicitarias.
- k) Establecer estrategias ante la satisfacción de empresas en el mercado Diseñar un mayor desarrollo del talento humano. Agilizar el sistema de atención al cliente.
- l) Desarrollo de nuevos servicios acorde con las necesidades del cliente. aprovechar la experiencia en el sector.
- m) Caracterizar procesos que permitan acciones de mejora. Mantener los clientes potenciales y adquirir nuevos. Adecuados controles de calidad en el servicio.

Referencias Bibliográficas

- Arbeláez, L. & Marín, F. (2001). Sistema de Costeo ABC, aplicado al transporte de carga. En: *Revista Universidad EAFIT*. 37(124). pp. 9-20. Tomado de: <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/961/865>
- Barranco, F. J. (1993). *Planificación estratégica de recursos humanos. Del marketing interno a la planificación*. Editorial Pirámide.
- Bennis, W. & Nanus, B. (1985). *Líderes*. Bogotá: Norma.
- Besseyre Des Horts, C. H. (1989). *Gestión estratégica de los recursos humanos*. Colombia: Editorial Deusto.
- Burack, E. H. (1990). *Planificación y aplicaciones creativas de recursos humanos. Una orientación estratégica*. Colombia: Editorial Deusto.
- De la Vega Morell N. (2009). *Curios Llano Cífrules en resumen*. México: Ediciones Ruz.
- Den Berghe, E. V. (2016). *Gestión gerencial y empresarial aplicadas al siglo XXI*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. New York: Harper and Row. Goold, M. & Campbell, A. (1998, September-October). Desperately seeking synergy. *Harvard Business Review*, 131-143.
- Drucker, P. (2006). *Drucker para todos los días*. Bogotá, D.C.: Grupo Editorial Norma.
- Fernández, A. (1990). *La gestión integrada de recursos humanos*. Editorial Deusto.

Gómez Mejía, L. R., Balkin, D. B. & Cardy, R. L. (1998). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall.

Grau J. & Sotomayor J. (2008). *Emprender o dirigir*. México: Panorama.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1995). El propósito estratégico. En J. Bower, *Oficio y arte de la gerencia*. Bogotá: Norma.

Hamel, G. (2008). *El futuro de la administración*. Bogotá: Norma.

Hammond, J., Keeney, R. & Raiffa, H. (1999). *Decisiones inteligentes*. Bogotá: Norma.

Hrebiniak, L. (2007).- *Asegúrese de que la estrategia funcione*. Bogotá: Norma.

Jiménez Sánchez, G. J. (1992). *Herramientas para la gestión de recursos humanos*. Editorial Fundcrea.

Julián, S., Ofori-dankwa, J. & Justis, R. (2008). Understanding strategic response to interest group pressures. *Strategic Management Journal*, 29, 963-984.

Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.

Kotter, J. (1990). *El factor liderazgo*. Madrid: Díaz de Santos.

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología*. Quinta edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.

Llano, C. (1994). *El nuevo empresario en México*. Fondo de Cultura Económica.

Llano, C. (1998). *Dilemas éticos de la empresa contemporánea*. México: Fondo de Cultura Económica.

- Llano, C. (2001). *El rescate ético de la empresa y d mercado*. México. Editorial Trillas.
- Marcus, A. (2006). *Empresas ganadoras y empresas perdedoras*. Bogotá: Norma.
- Markides, C. (2000). *En la estrategia está el éxito*. Bogotá: Norma-Harvard Business School.
- Méndez Álvarez, C. E. (2014). *Proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales*. Cuarta edición. México. D.F. Editorial Limusa.
- Mendoza Guerra, J. M. (2011). *Decisiones estratégicas. Macroadministración*. Bogotá, D. C. Colombia: Ediciones de la U.
- Mendoza, J. M. (2006). *Innovación por lo alto*. Bogotá: Asesores del 2000.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Stmkgic Planning: Reconceiving lite Roles for Planning, Plans, Platinas*. EUA: Free Press.
- Mitrani, A., Daiziel, M. M. & Suárez De Puga, I. (1992). *Las competencias: clave para una gestión integrada de los recursos humanos*. Editorial Deusto.
- Nadkari, S. & Barr, S. (2008). Environmental context, management cognition and strategic action: an integrated view. *Strategic Management Journal*. 29. 1395-1427.
- Nieto, R. (2006). *El cambio y el sentido de lo irracional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.
- Peña Fajardo, M. M. (2014). *Desarrollo organizacional y gerencial*. Bogotá, D.C. Colombia: USTAD.
- Pereda, S. (1993). *Planificación estratégica de R.R.H.H. I, II*. Editorial Cepade.

Prigogine, I. (1997). *Las leyes del caos*. Barcelona: Crítica.

Quero, L. (2008). Estrategias competitivas: factor clave de desarrollo. En: *Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales / Scientific e-journal of Management Science*. 10 (4).
Tomado de: <http://www.revistanegotium.org.ve/pdf/10/Art3.pdf>

Recio, E. M. (1986). *La planificación de los recursos humanos en la empresa*. editorial Hispano Europea.

Ries, A. & Trout, J. (1986). *La guerra de la mercadotecnia*. Bogotá: McGraw-Hill. Peppers, D. & Rogers, M. (1996). *Uno por uno*. Buenos Aires: Vergara.

Romero, L. E. (2006). Competitividad y productividad en empresas familiares pymes Una aproximación desde la interacción familia-empresa. En: *Revista EAN*. No. 57. p.131-142.
Tomado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/378/371>

Slywotzky, A. (2007). *Riesgo positivo*. Bogotá: Norma.

Sotomayor, M. J. (2014). *Cómo competir para ganar. Desentrañando el mayor reto de en los negocios*. Segunda Edición. México. D.F. Grupo Editorial Patria.


Stumpf, S. & Mullen, T. (1993). *Estrategia y liderazgo*. Bogotá: Legis.

Torres Carrillo, A. (2005). *Enfoques cualitativos y cuantitativos*. Bogotá D.C. Colombia. Corcas Editores Ltda.

Urdaneta Ballén, O. (2004). *El desarrollo del capital humano en el escenario de la globalización*. Tercera edición. Bogotá, D.C. Colombia: 3R Editores.

Apéndices

Apéndice A. Cámara de Comercio Cootransguaviare.

	<p>CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII) CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050428024</p>
<p>CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjMwP</p>	
<p>A LA FECHA DE EXPEDICIÓN DE ESTE CERTIFICADO EXISTE UNA SOLICITUD DE REGISTRO EN TRÁMITE (REFORMA, NOMBRAMIENTO, ETC.), LO QUE EVENTUALMENTE PUEDE AFECTAR EL CONTENIDO DE LA INFORMACIÓN QUE CONSTA EN ESTA CERTIFICACIÓN. CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE LA ENTIDAD DE LA ECONOMIA SOLIDARIA: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE. NUMERO: S0500017 N.I.T : 822002964 - 6</p>	
<p>EL SUSCRITO SECRETARIO DE LA CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE , EN EJERCICIO DE LA FACULTAD CONFERIDA POR LOS ARTICULOS 43 Y 144 DEL DECRETO NUMERO 2150 DE 1995 Y SU DECRETO REGLAMENTARIO 427 DE 1996 Y EL DECRETO 019 DE 2012.</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>SIGLA : COOTRANSQUAVIARE DOMICILIO: EL RETORNO DIRECCION: CL 12B 5 25 TELEFONO 1: 3132826215 TELEFONO 2: 3132826215 TELEFONO 3: 5841068 FAX: NO REPORTO EMAIL: cootransguaviareagenciasanjose@hotmail.com RENOVO EL AÑO 2017 , EL 30 DE MARZO DE 2017 TOTAL ACTIVOS : \$ 813,634,829.66</p>	
<p>ACTIVIDADES ECONOMICAS: ACTIVIDAD PRINCIPAL: 4921 TRANSPORTE DE PASAJEROS ACTIVIDAD SECUNDARIA: 5021 TRANSPORTE FLUVIAL DE PASAJEROS ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 5111 TRANSPORTE AEREO NACIONAL DE PASAJEROS ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 4923 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>QUE POR OTROS DEL 15 DE DICIEMBRE DE 1996 , OTORGADO(A) EN DANCOOP VILLAVICENCIO , INSCRITA EL 17 DE JULIO DE 2000 BAJO EL NUMERO: 00000060 DEL LIBRO I DE LAS PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO, FUE CONSTITUIDA LA ENTIDAD DENOMINADA: COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE LTDA QUE POR ACTA NO. 0000001 DEL 14 DE JULIO DE 2014 , OTORGADO(A) EN COMERCIANTE , INSCRITA EL 14 DE JULIO DE 2014 BAJO EL NUMERO: 00007491 DEL LIBRO I DE LAS PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO, LA ENTIDAD CAMBIO SU NOMBRE DE : COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE LTDA POR EL DE : COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE</p>	
<p>CERTIFICA :</p>	
<p>QUE DICHA ENTIDAD OBTUVO SU PERSONERIA JURIDICA NUMERO : 00000000000000001070 EL 24 DE MAYO DE 1989 , OTORGADA POR: DANCOOP</p>	
<p>***** CONTINUA *****</p>	



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE
Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050428024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjfMwP

CERTIFICA :
CERTIFICA :

QUE DICHA ENTIDAD HA SIDO REFORMADA POR LOS SIGUIENTES DOCUMENTOS

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIP.	FECHA
0000001	1998/03/08	Asamblea de fundadores		00000467	2002/03/07
0000016	2003/03/29	ASAMBLEA DE ASOCSAN JOS		00000722	2003/08/11
0000001	2010/03/19	ASAMBLEA GENERALSAN JOS		00001706	2010/05/31

CERTIFICA :
VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 9 DE SEPTIEMBRE DE 2022 .

CERTIFICA :
OBJETO SOCIAL: LA SOCIEDAD ESTARA REGULADA EN TODOS SUS FINES Y ACTIVIDADES Y LA VIGENCIA DE ACUERDO A LOS PRINCIPIOS UNIVERSALES DEL COOPERATIVISMO. LA COOPERATIVA PRESTARA SUS SERVICIOS A TRAVES DE LAS SIGUIENTES SECCIONES: SECCION DE CONSUMO INDUSTRIAL, SERVICIO A LOS ASOCIADOS Y CONDUCTORES, SOLIDARIDAD, TRANSPORTE. DE ACUERDO A ESTATUTOS LOS FINES DE LA SECCION DE TRANSPORTE SERAN: A) EXPLOTAR EN FORMA ORGANIZADA Y RESPONSABLE EL TRANSPORTE AUTOMOTOR TERRESTRE, SIENDO ESTA SU ESPECIALIZACION. B) FOMENTAR LA SOLIDARIDAD Y EL COMPANERISMO ENTRE TRANSPORTADORES Y ESPECIALMENTE ENTRE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA DE SUS SOCIOS Y SU CULTURA GENERAL. C) FOMENTAR EN FORMA PROPORCIONADA A SUS MEDIOS ECONOMICOS LA EDUCACION COOPERATIVA DE SUS SOCIOS Y SU CULTURA GENERAL. D) EXPLOTAR LA INDUSTRIA DEL TRANSPORTE TERRESTRE EN VEHICULOS ESPECIALIZADOS DEL SERVICIO PUBLICO. IGUALMENTE Y PREVIO CONCEPTO DEL CONCEJO(SIC) DE ADMINISTRACION, EXPLOTAR EL TRANSPORTE TERRESTRE EN CUALQUIER OTRA CLASE DE VEHICULOS AUTOMOTORES, SIEMPRE DE ACUERDO CON LAS NORMAS Y REGLAMENTOS DEL GOBIERNO. E) ESTABLECER LAS TARIFAS ORDINARIAS, LOS ITINERARIOS Y RUTAS, SOMETIENDOLOS A APROBACION DEL GOBIERNO. F) ESTABLECER LOS SERVICIOS EXTRAORDINARIOS O DE EMERGENCIA QUE SE REQUIERAN PARA EL BUEN DESEMPEÑO DE LA EMPRESA; BIEN SEA EN LO RELATIVO A PASAJEROS, CARGA O ENCOMIENDAS. G) AUXILIAR A LOS VEHICULOS DE PROPIEDAD DE LOS SOCIOS QUE SUFRAN ACCIDENTES, ESPECIALMENTE CUANDO ESTEN CUMPLIENDO CON LAS RUTAS O ITINERARIOS ASIGNADOS POR LA EMPRESA COOPERATIVA; H) ESTABLECER Y REGLAMENTAR LAS AGENCIAS Y SUCURSALES QUE SEAN NECESARIAS EN LAS CIUDADES Y SITIOS DONDE FRECUENTEMENTE SE RECIBAN O ENTREGUEN PASAJEROS Y CARGA POR VEHICULO AFILIADOS(SIC) A LA COOPERATIVA; I) FORMALIZAR CONVENIOS Y ENTENDIMIENTOS O CONTRATOS CON OTRAS EMPRESAS CON AL(SIC) OBJETO SOCIAL DE LA COOPERATIVA, EN LO RELATIVO A PASAJEROS, CARGA, CORREO ENCOMIENDAS, VALORES, PRENSA, ETC. J) DEDUCIR DEL PRODUCTO BRUTO DE LOS TRANSPORTADORES POR CADA VIAJE O PLANILLA UN VEINTE POR CIENTO MINIMO, QUE CONSTITUYE EL INGRESO BASICO PARA EL SOSTENIMIENTO ADMINISTRATIVO DE LA COOPERATIVA; K) EL CONCEJO(SIC) DE ADMINISTRACION QUEDA

***** CONTINUA *****



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SH)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE
Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050428024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjMwP

AUTORIZADO PARA ESTABLECER Y FIJAR EL MONTO DE UN FONDO DE GARANTIA INDIVIDUAL PARA CADA UNO DE LOS SOCIOS QUE SERA PRPORCIONAL A LA CLASE DE VEHICULO QUE POSEA AL SERVICIO DE LA COOPERATIVA. EN FORMA OBLIGATORIA ESTE FONDO DE GARANTIA SE ESTABLECERA CUANDO LA COOPERATIVA ORGANICE SU DEPARTAMENTO DE CARGA CONSIGNADA O TRANSPORTADA POR LA SOCIEDAD. L) ESTABLECER LA ADMINISTRACION TOTAL DE EQUIPO AUTOMOTOR EL CONCEJO(SIC) DE ADMINISTRACION REGLAMENTARA LA FORMA EN QUE SE DEBE PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE. M. PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE EN TODAS SUS MODALIDADES Y MODOS, PARA LO CUAL Y CONCORDANCIA CON LA LEGISLACION DE TRANSPORTE Y TRANSITO VIGENTE, EN CAULQUIER TIEMPO PODRA PRESENTAR LAS SOLICITUDES DE AREAS DE OPERACIÓN, RECORRIDOS, RUTAS Y HORARIOS O FRECUENCIAS DE DESPACHO U OTROS, A PARTICIPAR EN CONCURSOS, PROCESOS LICITATORIOS PARA OBTENER EL PERMISO PARA LA PRESTACION DE SERVICIOS PUBLICOS DE TRANSPORTE EN AREAS DE OPERACIÓN, RUTAS Y HORARIOS O FRECUENCIAS DE DESPACHO U OTROS, A CELEBRAR CONTRATOS DE CONCESION U OPERACIÓN DE TRANSPORTE EN TODAS SUS MODALIDADES.

CERTIFICA :

ESTA INSCRIPCION NO HA INSCRITO EL ACTO ADMINISTRATIVO, QUE LO HABILITA PARA PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

CERTIFICA :

QUE POR OFICIO NO. 0002039 DEL 1 DE JUNIO DE 2012 , OTORGADO(A) EN JUZGADO PROMISCOU DEL CIRCUITO DE SAN JOSE DE SAN JOSE DEL GUAVIARE , INSCRITA EN ESTA CAMARA DE COMERCIO EL 12 DE JUNIO DE 2012 BAJO EL NUMERO: 00007166 DEL LIBRO I DE LAS ENTIDADES SI POR OFICIO 2039 DEL 01 DE JUNIO DE 2012 EL JUZGADO PROMISCOU DEL CIRCU ITO DE SAN JOSE ORDENA LA SUSPENSION DEL ACTA 026 DE ASAMBLEA ORDINARI A

CERTIFICA :

**** ORGANO DIRECTIVO ****

NOMBRE	IDENTIFICACION
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION BENITEZ OCHOA LIBRADO JIMELO	C.C. 00006768174
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631 DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27 NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033 FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25	
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION MONTENEGRO PENA LUIS FERNANDO	C.C. 00097612708
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631 DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27 NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033 FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25	
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION MURCIA BUSTAMANTE ALVARO	C.C. 00005887178

***** CONTINUA *****



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE
Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050428024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjfMwP

LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO CONSEJO DE ADMINISTRACION
CUEVAS AVILA FRANCISCO C.C. 00086040802
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO PRINCIPAL CONSEJO DE ADMINISTRACION
CARDENAS GUSTAVO C.C. 00017331433
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION
OIDOR OTERO FERNEY C.C. 00006655021
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION
CRUZ LUIS AUGUSTO C.C. 00011408538
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION
CHACON HECTOR C.C. 00013952924
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION
PENA SANCHEZ JAVIER C.C. 00018235624
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25
MIEMBRO SUPLENTE CONSEJO DE ADMINISTRACION
MONTENEGRO ACOSTA PABLO ANTONIO C.C. 00097600938
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25

CERTIFICA :

REPRESENTACION LEGAL

***** CONTINUA *****



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCIÓN AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE
Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050428024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjfMwP

PRINCIPAL(ES): RODRIGUEZ LOPEZ EFREN
C.C. 00086049210
GERENTE
LIBRO : III ESADL, INSCRIPCIO000000012
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2016/04/21
NUMERO DEL DOCUMENTO: 315
FECHA DE INSC2016/06/04

CERTIFICA :

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL. LAS PRINCIPALES FUNCIONES DEL GERENTE SON LAS SIGUIENTES: A. REPRESENTAR LEGAL Y JUDICIALMENTE LA COOPERATIVA. B. NOMBRAR LOS EMPLEADOS SUBALTERNOS DE LA SOCIEDAD DE ACUERDO CON LA NOMINA FIJADA PREVIAMENTE POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. C. SUSPENDER EN SUS FUNCIONES A LOS EMPLEADOS DE LA COOPERATIVA POR FALTAS GRAVES COMPROBADAS INFORMANDO INMEDIATAMENTE AL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. D. ORGANIZAR Y DIRIGIR LA MARCHA COMERCIAL INTERNA DE LA COOPERATIVA DE ACUERDOS CON LAS NORMA TRAZADAS POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EN SUS REGLAMENTACIONES. E. ELABORAR Y SOMETER A LA APROBACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN EL PROYECTO DE PRESUPUESTO DE INGRESOS Y GASTOS. F. INTERVENIR EN LAS DILIGENCIAS ADMINISTRACIÓN, ADMISIÓN Y RETIRO DE LOS ASOCIADOS AUTENTICADOS LOS REGISTROS, DOCUMENTOS Y CERTIFICADOS DE APORTACIÓN QUE SEAN DEL CASO. G. PRESENTAR LOS PROYECTOS DE CONTRATOS Y OPERACIONES COMERCIALES A LA PROBABACIÓN DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. H. ORDENAR EL PAGO DE LOS GASTOS ORDINARIO DE LA ADMINISTRACIÓN SOCIEDAD GIRAR LOS CHEQUES Y FIRMAR LOS DEMÁS DOCUMENTOS. I. SUPERVIGILAR DIARIAMENTE EL ESTADO DE CAJA Y CUIDAR DE QUE SE MANTENGAN EN SEGURIDAD LOS BIENES Y VALORES DE LA COOPERATIVA. J. ORGANIZAR Y DIRIGIR LA CONTABILIDAD CONFORME A LA LEY DE ACUERDO A LAS NORMAS IMPARTIDAS POR LA ENTIDAD QUE REGULE EL SECTOR COOPERATIVO Y ENVIAR A ESTA LOS INFORMES CONTABLES Y ESTADÍSTICOS EXIGIDOS. K. CELEBRAR CONTRATOS Y OPERACIONES COMERCIALES CUYO VALOR NO EXCEDA DE 10 SMMLV, EN CASO DE SOBREPASARLOS ESTA SUMA DEBERÁ ESTAR EL GERENTE AUTORIZADO POR EL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN. L. PRESENTAR EL PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE EXCEDENTES CORRESPONDIENTES CADA EJERCICIO REMITIÉNDOLO A LA ENTIDAD QUE REGULE EL SECTOR COOPERATIVO Y DESPUÉS LLEVARLOS A LA ASAMBLEA GENERAL. EN IGUAL FORMA PRESENTAR EL ACUERDO DE GASTOS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN Y LUEGO DE PROBADO A LA ENTIDAD QUE REGULE EL SECTOR COOPERATIVO. M. ORGANIZAR LA COOPERACIÓN DE LA COOPERATIVA EN LA CELEBRACIÓN DE FECHAS MEMORABLES AL MOVIMIENTO COOPERATIVO MUNDIAL DE ACUERDO CON LA CAPACIDAD ECONÓMICA DE LA SOCIEDAD Y CON LA QUE ACONSEJE AL RESPECTO LA ENTIDAD QUE REGULE EL SECTOR COOPERATIVO. L L) FIRMAR CONJUNTAMENTE CON EL TESORERO TODOS LOS CHEQUES QUE POR CUALQUIER CONCEPTO GIRE LA COOPERATIVA. N. PARTICIPAR EN REPRESENTACIÓN DE LA COOPERATIVA EN LOS PROCESOS DE LICITACIÓN Y CONCURSOS QUE EN MATERIA DE TRANSPORTE PÚBLICO, SEAN CONVOCADOS

***** CONTINUA *****



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE
 Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. 5000007909, Operación No. 01C050428024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjfMwP

POR ENTIDADES DEL NIVEL NACIONAL, DEPARTAMENTAL O MUNICIPAL. O.
 DESEMPEÑAR LAS DEMÁS FUNCIONES PROPIAS DE SU CARGO.?

CERTIFICA :

DE ACUERDO CON EL DECRETO 427 DE 1996, EL REPRESENTANTE LEGAL
 DEBERA REMITIR, DENTRO DE LOS DIEZ DIAS SIGUIENTES A ESTA
 INSCRIPCION, UN CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION
 LEGAL A LA ENTIDAD QUE EJERCE EL CONTROL Y VIGILANCIA.
 EL REGISTRO ANTE LAS CAMARAS DE COMERCIO NO CONSTITUYE
 APROBACION DE ESTATUTOS (ART. 636 CODIGO CIVIL).

CERTIFICA :

**** ORGANO DE FISCALIZACION ****

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISORA FISCAL	
ANGARITA NOVOA ELIA YANIRA	C.C. 00041212148
LIBRO : I ESADL, INSCRIPCION 00007631	
DOCUMENTO : ACTA , FECHA : 2015/03/27	
NUMERO DEL DOCUMENTO : 0000033	
FECHA DE INSCRIPCION : 2015/05/25	
NUM TARJETA PROF. : 73724-T	

CERTIFICA :

QUE LA COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE LTDA
 INSCRIBIO LA EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL DE CONFORMIDAD CON
 EL DECRETO 427 DE 1996, HACIENDO CONSTAR QUE OBTUVO LA
 PERSONERIA JURIDICA 1070 DE 1989 EXPEDIDA POR DANCOOP REGIONAL DE
 VILLAVICENCIO.
 PATRIMONIO. EL PATRIMONIO DE LA COOPERATIVA ESTARA CONSTITUIDO
 POR: A. LOS APORTES SOCIALES INDIVIDUALES Y LOS AMORTIZADOS. B.
 LOS FONDOS Y RESERVAS DE CARÁCTER PERMANENTE. C. LAS DONACIONES Y
 AUXILIOS QUE SE RECIBAN CON DESTINO AL INCREMENTO PATRIMONIAL. D.
 LOS APORTES EXTRAORDINARIOS QUE DECRETE LA ASAMBLEA. E. LOS
 APORTES ORIGINADOS EN LA CAPITALIZACIÓN VOLUNTARIA DE LOS
 ASOCIADOS.

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 9B 19 16
 TELEFONO NOT.JUDICIAL 1: 5841068
 TELEFONO NOT.JUDICIAL 2: 3132826215
 TELEFONO NOT.JUDICIAL 3: 3132826215
 FAX NOT.JUDICIAL: 3132826215
 MUNICIPIO : SAN JOSE DEL GUAVIARE
 E-MAIL COMERCIAL: cootransguaviareagenciasanjose@hotmail.com
 E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL:
 cootransguaviareagenciasanjose@hotmail.com

CERTIFICA :

QUE LA E.S.A.D.L TIENE MATRICULADOS LOS SIGUIENTES
 ESTABLECIMIENTOS :
 NOMBRE : COOTRANSQUAVIARE
 MATRICULA NO. 00015059
 RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017

***** CONTINUA *****



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSGUAVIARE
Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050428024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjfMwP

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

CERTIFICA :
QUE EN ESTA CAMARA DE COMERCIO NO APARECEN INSCRIPCIONES
POSTERIORES DE DOCUMENTOS REFERENTES A REFORMA, DISOLUCION,
LIQUIDACION O NOMBRAMIENTOS DE REPRESENTANTES LEGALES DE LA
MENCIONADA ENTIDAD.

I M P O R T A N T E
LA PERSONA JURIDICA DE QUE TRATA ESTE CERTIFICADO SE ENCUENTRA
SUJETA A LA INSPECCION, VIGILANCIA Y CONTROL DE LAS AUTORIDADES
QUE EJERCEN ESTA FUNCION, POR LO TANTO DEBERA PRESENTAR ANTE LA
AUTORIDAD CORRESPONDIENTE, EL CERTIFICADO DE REGISTRO RESPECTIVO,
EXPEDIDO POR LA CAMARA DE COMERCIO, DENTRO DE LOS 10 DIAS HABILES
SIGUIENTES A LA FECHA DE INSCRIPCION, MAS EL TERMINO DE LA
DISTANCIA CUANDO EL DOMICILIO DE LA PERSONA JURIDICA SIN ANIMO DE
LUCRO QUE SE REGISTRA ES DIFERENTE AL DE LA CAMARA DE COMERCIO
QUE LE CORRESPONDE. EN EL CASO DE REFORMAS ESTATUTARIAS ADEMÁS SE
ALLEGARA COPIA DE LOS ESTATUTOS.
TODA AUTORIZACION, PERMISO, LICENCIA O RECONOCIMIENTO DE CARACTER
OFICIAL, SE TRAMITARA CON POSTERIORIDAD A LA INSCRIPCION DE LAS
PERSONAS JURIDICAS SIN ANIMO DE LUCRO EN LA RESPECTIVA CAMARA DE
COMERCIO.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO
ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS
ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN
FIRME DIEZ (10) DIAS HABILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION,
SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

VALOR DEL CERTIFICADO: \$5,200

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <http://siisanjose.confecamaras.co/cv.php> seleccionando allá la cámara de comercio e indicando el código de verificación EzbegjfMwP.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

***** CONTINUA *****



CAMARA DE COMERCIO DE SAN JOSE
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)
CERTIFICADO DE INSCRIPCION AL REGISTRO DE ENTIDADES SIN ANIMO DE LUCRO
COOPERATIVA DE TRANSPORTADORES DEL GUAVIARE COOTRANSQUAVIARE
Fecha expedición: 2017/04/28 - 10:58:33, Recibo No. S000007909, Operación No. 01C050420024

CODIGO DE VERIFICACIÓN: EzbegjfMwP

Apéndice B. Planta de personal Cootransguaviare.

No.	Cargo	Edad	Antigüedad	Sexo		Seguridad social	Nivel de estudios					
				F	M		P	B	T	Tec	P	Esp
1	Gerente	38	1 año	X		CAFESALUD				X		
2	Jurídico	48	1 año	X		CAFESALUD					X	
3	Revisor Fiscal	51	5 años	X		CAFESALUD					X	
4	Contador Público	29	3 años	X		CAFESALUD					X	
5	Auxiliar Contable	41	2 años	X		NUEVA EPS				X		
6	Coordinador Operativo	27	4 años		X	NUEVA EPS				X		
7	Coordinador NTC ISO 14001	30	2 años	X		CAFESALUD				X		
8	Agente despachador	31	3 años		X	CAFESALUD		X				
9	Conductores	40-55	5-15 años		X	CAFESALUD		X				
10	Auxiliar administrador	22	1 año	X		CAFESALUD				X		

Fuente: Cootransguaviare. 2017.

Nota: los conductores de la empresa están conformados por 23 personas.

Apéndice C. Solicitud permiso proyecto.

San José del Guaviare, 10 mayo de 2017

Señores:
CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN
Cooperativa de Transportadores del Guaviare
Atn. Mauricio Sandoval Quintero
Presidente Consejo de Administración

Ref. Solicitud de permiso y apoyo para desarrollar trabajo de grado, como opción para optar al título de Administración de Empresas.

Somos Estudiantes de la Corporación Universitaria del Caribe CECAR, del Programa de Administración de Empresas, estamos solicitando su apoyo y colaboración para realizar el proceso académico (Trabajo de Grado) que consiste en realizar el proceso de direccionamiento (Misión, Visión, Políticas, Principios, Manual de Funciones, Organigrama, entre otros) de la Empresa Cootransguaviare.

Agradezco de antemano colaboración.

Cordialmente


WILLIAM CHÁVEZ MONTOYA
C.C 7.548.812



✓
10-05-17

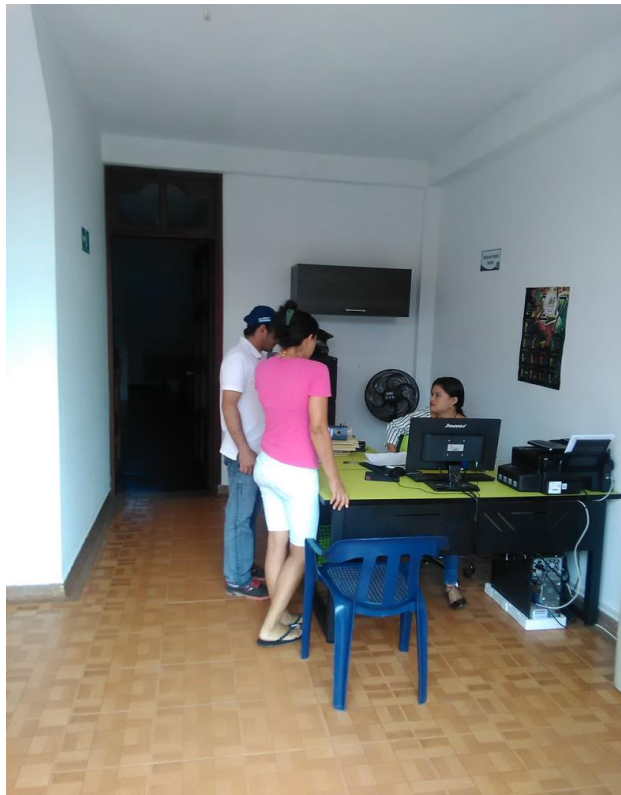
Apéndice D. Tomas fotográficas Cootransguaviare.



Fachada Cootransguaviare.



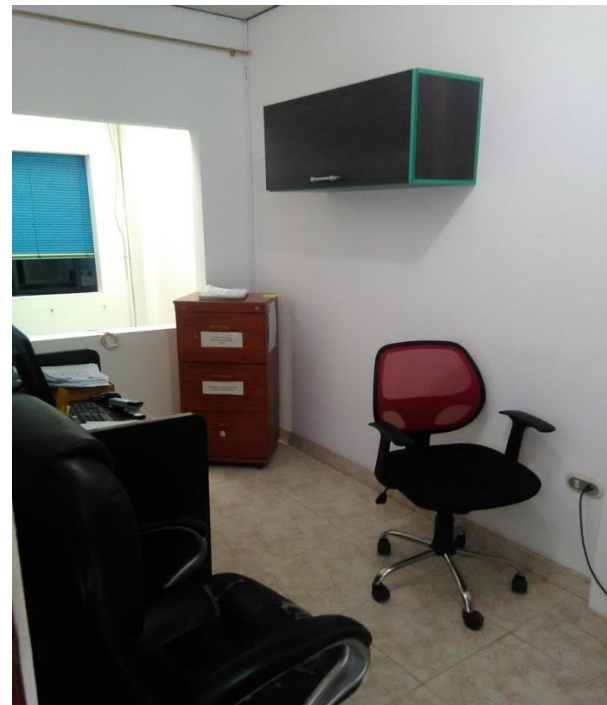
Oficina



Oficina recepción



Oficina administración



Oficina área contable



Parque automotor



Parque automotor.

Apéndice E. Formato de encuesta.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Programa de Administración de Empresas
Villavicencio - 2017

Objetivo. Encuesta dirigida al personal que integra la empresa Cootransguaviare. Con el propósito de obtener información relacionada con la gestión comercial y competitividad.

Encuesta No. _____

ANÁLISIS DEL AMBIENTE EXTERNO.

Análisis de los clientes:

1. ¿Cuál es la imagen que tiene de la empresa?

a. ___ Excelente b. ___ Buena c. ___ Regular d. ___ Mala

2. ¿Cómo es la relación con los clientes?

a. ___ Excelente b. ___ Buena c. ___ Regular

3. ¿Qué recomendaciones hace Cootransguaviare, para mejorar los servicios?

a. ___ Personal calificado b. ___ Ampliar personal
c. ___ Diversidad de servicios d. ___ Capacitación al personal
e. ___ Atención y servicio al asociado

Análisis de la competencia:

4. ¿Identifica la empresa a sus competidores?

a. ___ Si b. ___ No

5. ¿Los servicios de Cootransguaviare, son competitivos frente a la competencia?

a. ___ Si b. ___ No c. ___ Algunas veces

ANÁLISIS AMBIENTE INTERNO

Análisis de la organización:

6. ¿Posee la empresa los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?

a. ___ Si b. ___ No

7. ¿Cootransguaviare posee una buena imagen corporativa?

a. ___ Si b. ___ No

8. ¿Cree usted que la empresa tiene un liderazgo visible?

a. ___ Si b. ___ No

9. ¿El factor comunicación es funcional?

a. ___ Si b. ___ No

16. ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Cootransguaviare en la región?

- a. ___ Excelente b. ___ Buena c. ___ Regular

17. ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con la empresa Cootransguaviare?

- a. ___ Reclutamiento b. ___ Recomendación c. ___ Selección
d. ___ Entrevista directa

¡GRACIAS POR SU APOYO Y COLABORACIÓN!

Apéndice F. Resultados encuesta.

Encuesta dirigida al personal que integra la empresa Cootransguaviare, con el propósito de obtener información relacionada con la formulación estratégica empresarial.

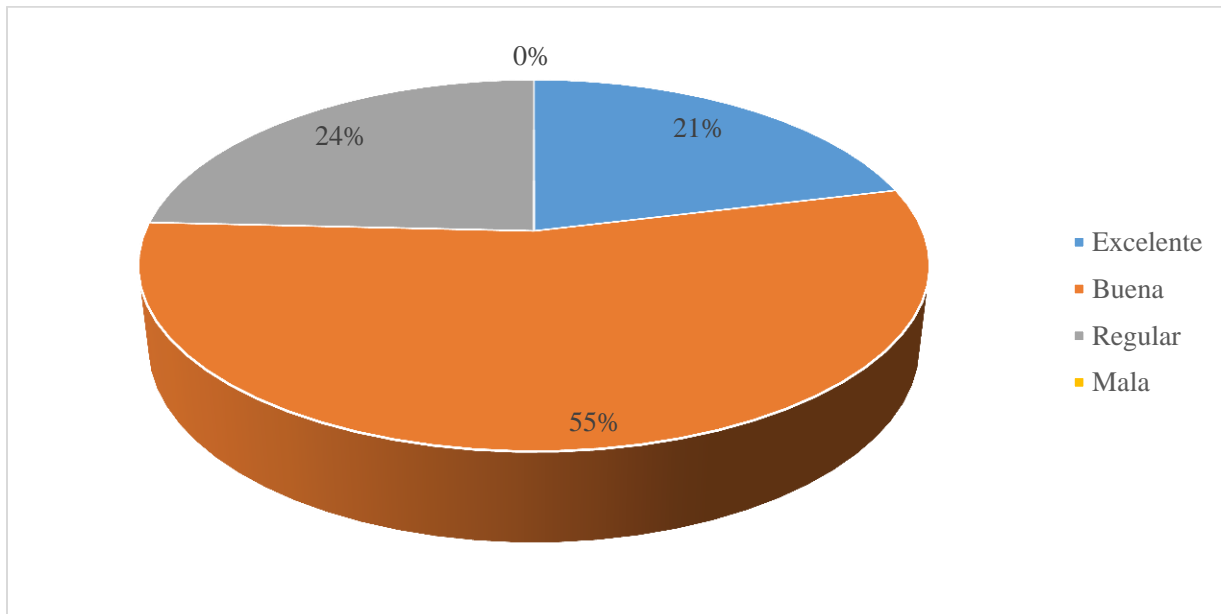


Figura 4. ¿Cuál es la imagen que tiene de la empresa?

De acuerdo a la pregunta ¿Cuál es la imagen que tiene de la empresa? los encuestados manifiestan: excelente el 21%; buena el 55%; regular el 24%. Es importante indicar que la imagen corporativa, conlleva a cómo se percibe la empresa. de ahí, que es un ejercicio en la dirección de la percepción. Al igual, que es creada por expertos en relaciones públicas, quienes utilizan campañas comunicacionales o plataformas web (páginas web, redes sociales, virtualización, correos electrónicos e internet, entre otros). Los aspectos anteriormente mencionados conllevan a establecer la cultura empresarial donde debe ser consistente con el posicionamiento de los productos o servicios de la empresa.

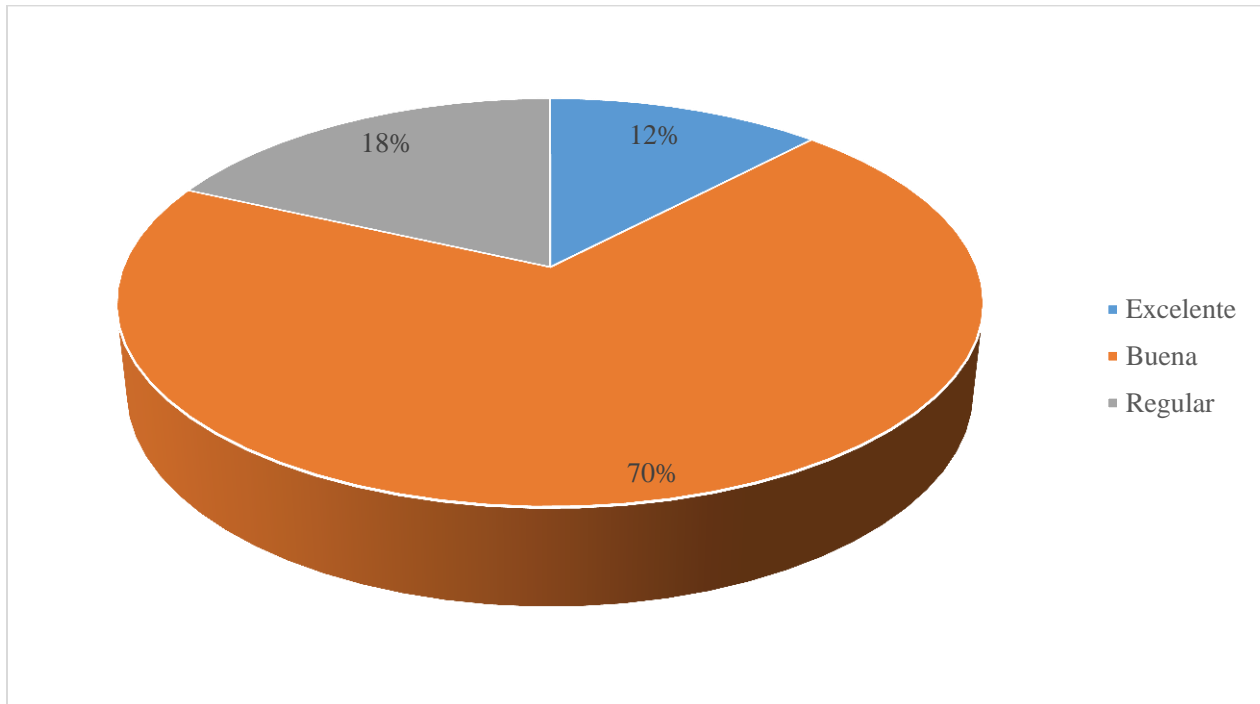


Figura 5. ¿Cómo es la relación con los clientes?

De acuerdo a la pregunta ¿Cómo es la relación con los clientes? Los encuestados manifiestan: excelente el 12%; buena el 70%; regular el 18%. En este aspecto, se debe tener en cuenta estrechar la relación con el cliente, de manera armónica y dinámica; que permita ganar confianza y aprovechar cada contacto para construir relaciones sólidas a largo plazo. No sobra indicar, que el conocimiento del cliente es relevante para cimentar vínculos estrechos y aprovechar cada contacto con el usuario para recopilar toda la información relevante sobre él.

Por consiguiente, a continuación se indican métodos efectivos para obtener relaciones con expectativas de los clientes, desarrollar atributos del servicio no esperado por los usuarios que crean satisfacción y proporcionen diferenciación frente a la competencia. Acrecentar la prestación de los servicios relacionados frente a la competencia, siempre y cuando los usuarios lo valoren; cada vez que el usuario contacte con cualquier colaborador de la empresa debe percibir de que es tratado como un socio o un amigo. Cabe señalar que el 68% de los usuarios o clientes se pierden por falta de contacto con la empresa. la empresa debe ajustarse a las necesidades del cliente; recordar sorprender al usuario gratificándole con una experiencia inolvidable y única. Compartir los conocimientos con el cliente ofreciendo la mayor información y asesoría que

permitan desarrollo personal y profesional; personalizar al máximo posible el relacionamiento con el usuario; atender de manera ágil y oportuna las peticiones, quejas y reclamos del cliente. Actuando con empatía, escuchando activamente su argumento o sugerencias, ofrecer disculpas por los errores cometidos, solucionar los perjuicios en que se haya incurrido, comprobar que el cliente está satisfecho con la alternativa de solución ofrecida.

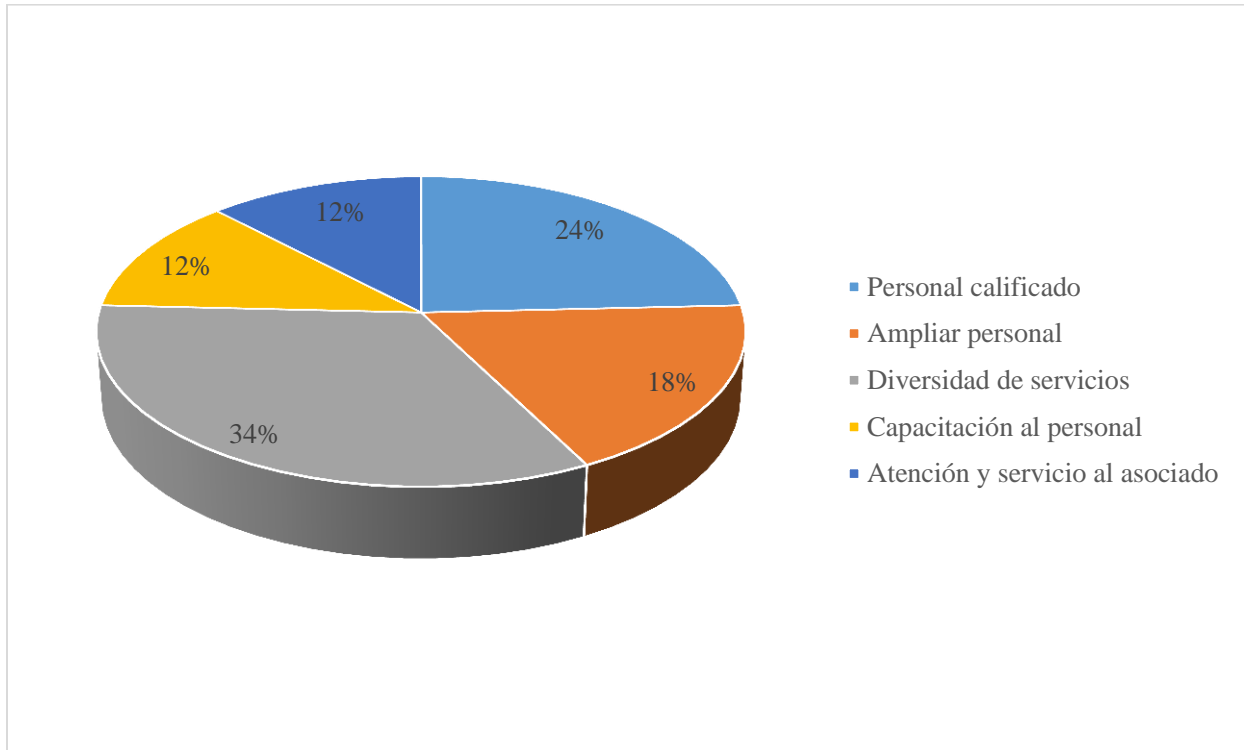


Figura 6. ¿Qué recomendaciones hace Cootransguaviare para mejorar los servicios?

En la pregunta ¿Qué recomendaciones hace Cootransguaviare para mejorar los servicios? Manifiestan: personal calificado, el 24%; ampliar personal el 18; diversidad de servicios, el 34%; capacitación al personal, el 12%; atención y servicio al asociado, el 12%. Actualmente, los servicios ofertados a los clientes, juegan un papel fundamental, si se tiene en cuenta que la mejor estrategia a nivel global es definitivamente los servicios. Y en este sentido las empresas vienen fallando enormemente y en muchos de los casos desconociendo que los clientes son el rector de toda organización. Por ello, hay que generar empatía, no olvidar dar los “buenos días o tardes”; es decir, brindar un saludo sincero, recibir de inmediato al cliente, tratarlo con respeto, no tutear, ni vocear, en dar la mano con firmeza, seguridad, pero sobre todo calidez; es conocer la

necesidad del cliente desde el comienzo, ser ágil y oportuno en la atención y finalmente si el cliente debe esperar, no olvidar entregarle una revista, un catálogo, ofrecerle un buen café, o una sala de recepción o de espera.

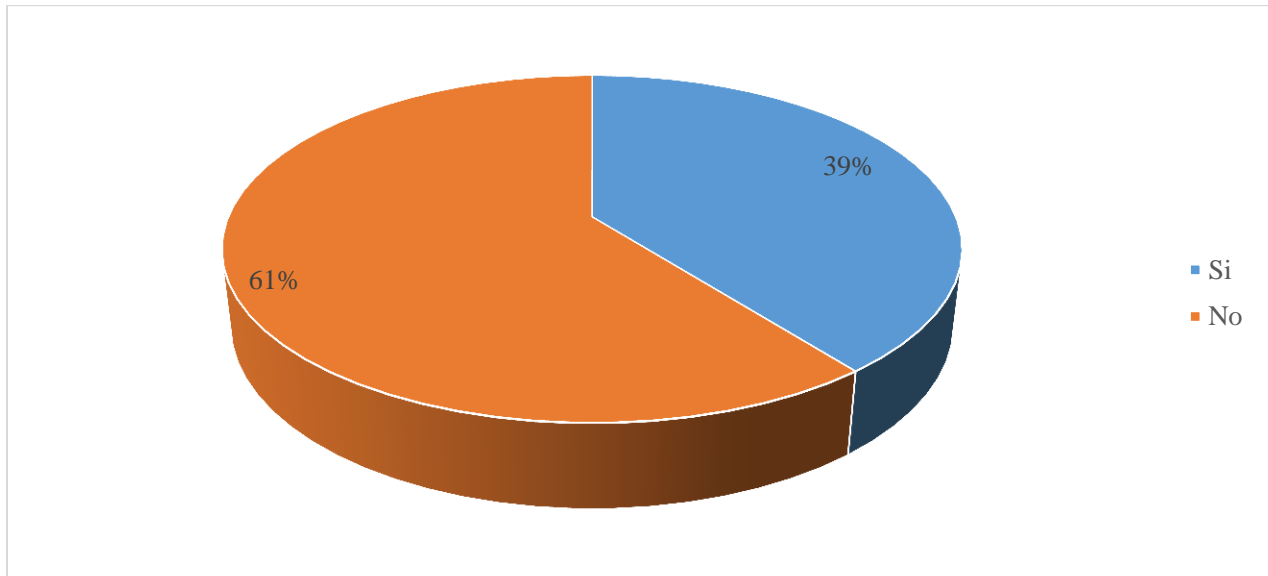


Figura 7. ¿Identifica la empresa a sus competidores?

De acuerdo a la pregunta ¿Identifica la empresa a sus competidores? Los encuestados manifiestan: si el 39% y no el 61%. Significa que tanto la empresa como la competencia posee fortalezas y debilidades en el servicio. Lo que conlleva a tener presente establecer estrategias de introducción y distribución, políticas de precios justos, conocer las fortalezas y debilidades de la competencia, aprendiendo de lo bueno y hacer los correctivos necesarios de las fallas o limitaciones. Al igual, que tener información y respuesta a la formulación de las siguientes preguntas: ¿quiénes son mis competidores?; ¿Quiénes de mis competidores son mejor que yo y por qué?; ¿Cuál es mi cuota de mercado?; ¿Qué nivel de servicio doy y cómo lo valoran mis clientes?; ¿Mejor o peor que al de mi competencia?; ¿Vendo un producto o servicio de calidad?; ¿Y mi competencia?

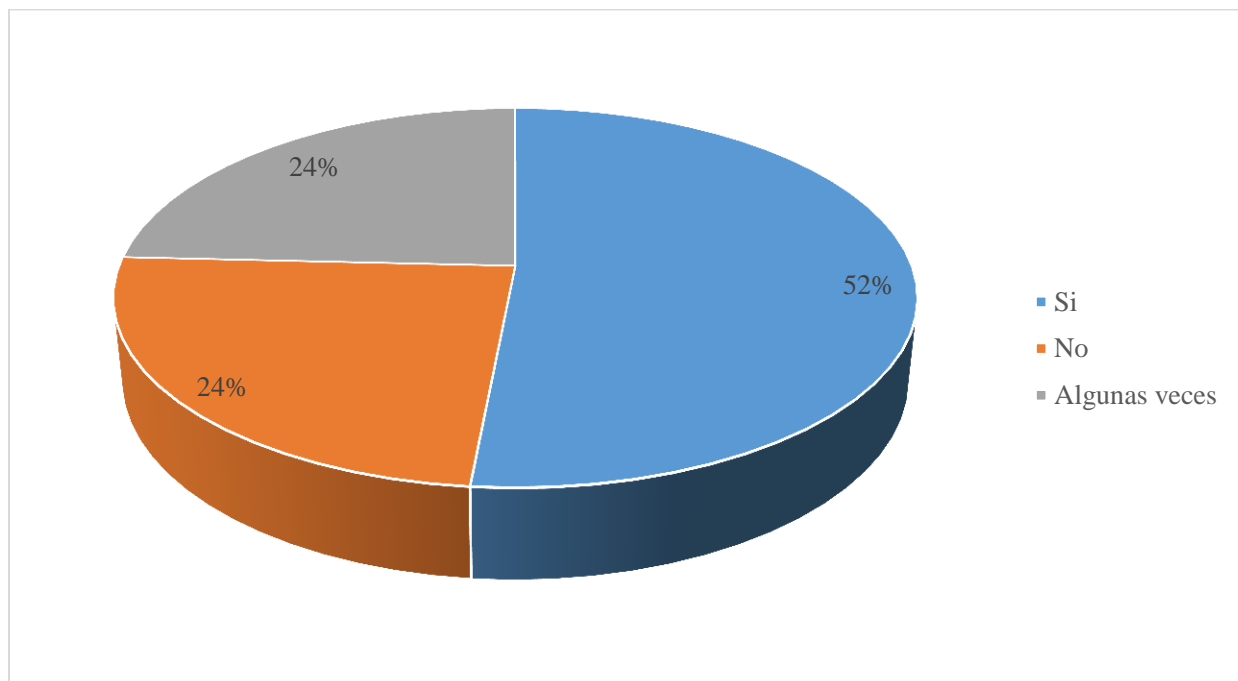


Figura 8. ¿Los servicios de Cootransguaviare son competitivos frente a la competencia?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Los servicios de Cootransguaviare son competitivos frente a la competencia? Los encuestados manifiestan: si el 52%; no el 24%; algunas veces, el 24%. En este aspecto, es importante señalar los aportes de Michael Porter, quien establece aspectos básicos fundamentales sobre las cinco fuerzas competitivas que moldean la estrategia en las empresas. Por ello, conceptualiza que la competencia es una de las fuerzas más poderosas en la sociedad, que permite avanzar en muchos ámbitos del esfuerzo humano. Es decir, es un fenómeno generalizado, tanto si se trata de empresas que luchan por el mercado de países que se enfrentan a la globalización, o de organizaciones sociales que responda a necesidades sociales.

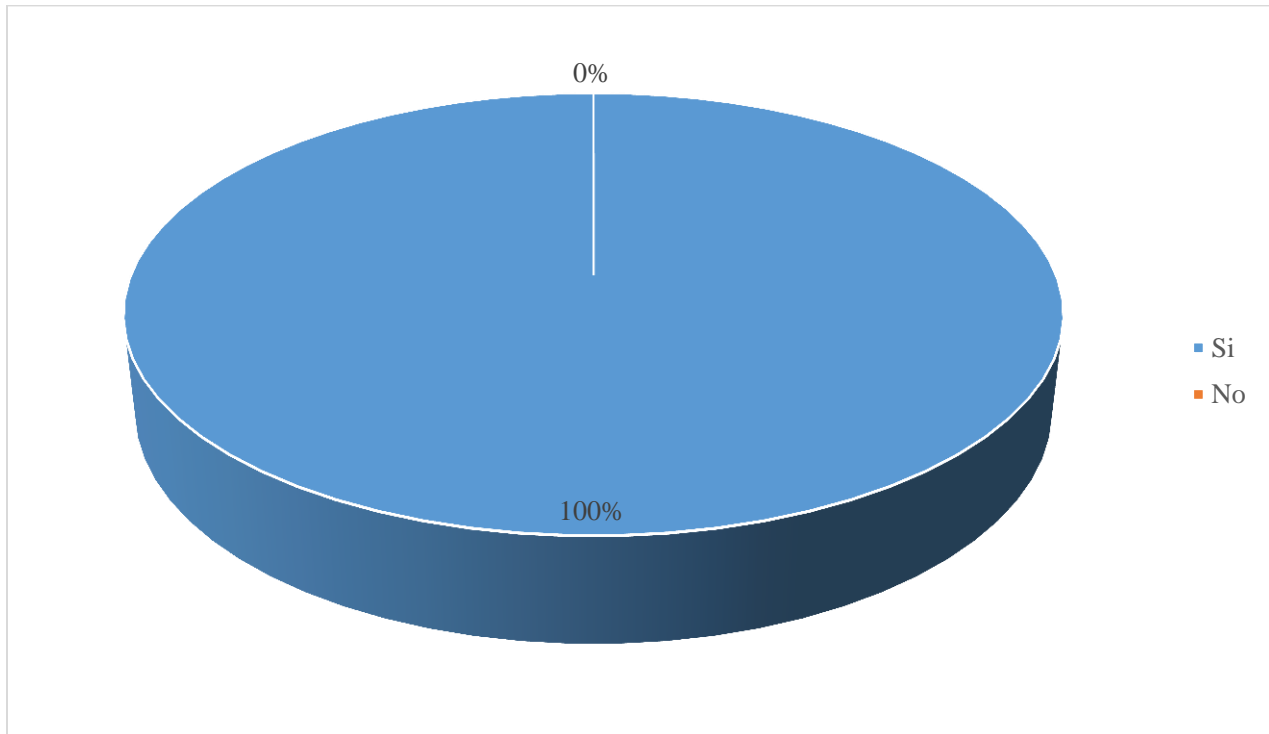


Figura 9. ¿Posee la empresa los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)?

Respecto a la pregunta ¿Posee la empresa los aspectos corporativos (misión, visión, principios y valores)? Los encuestados manifiestan en un 100% que sí. Es importante que se tenga claro, preciso y conciso todos los posibles aspectos corporativos, la cual hacen mención a: misión, visión, principios, valores, eslogan, políticas, filosofía y creencias, entre otras. Pero es relevante que la empresa haga conocerlas por todos y cada uno de los colaboradores; con el propósito de cumplir con los objetivos, metas y proyectos propuestos. Además, que contribuye a la creación o redefinición de valores corporativos, que se traducen en: trabajo en equipo, comunicación asertiva, liderazgo visible, innovación y creatividad, desarrollo humano integral, calidad en el servicio, sentido de pertenencia, compromiso con la organización y estar dispuesto a los cambios permanentes y constantes del mercado.

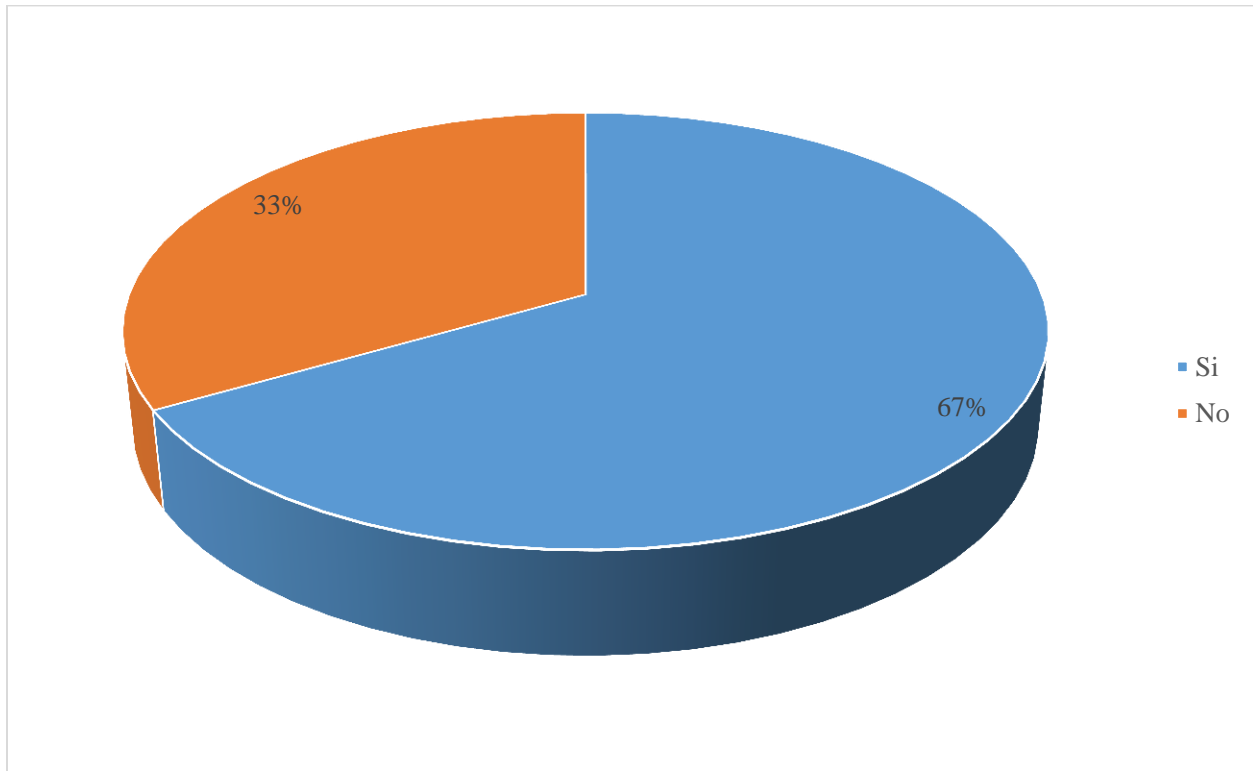


Figura 10. ¿Cootransguaviare posee una buena imagen corporativa?

Dada la pregunta ¿Cootransguaviare posee una buena imagen corporativa? Los encuestados manifiestan: si el 67% y no el 33%. La imagen corporativa debe construirse a partir de la percepción de la empresa y posicionarse en la mente del usuario como una empresa o negocio muy profesional. Y ello se consigue a partir de: elegir un buen nombre para la empresa, contestar profesionalmente, grabar un mensaje profesional, volverse un experto al describir lo que hace, entre otros. Pero es conveniente que se tenga en cuenta la conceptualización de imagen empresarial, lo cual es un término polisémico (palabras con diferente significado). Y esta idea que los usuarios forman de la empresa con respecto a su calidad, imagen o prestigio, y la que tienen los mismos colaboradores que integran la empresa; conlleva a que se tenga la mejor y mayor imagen corporativa.

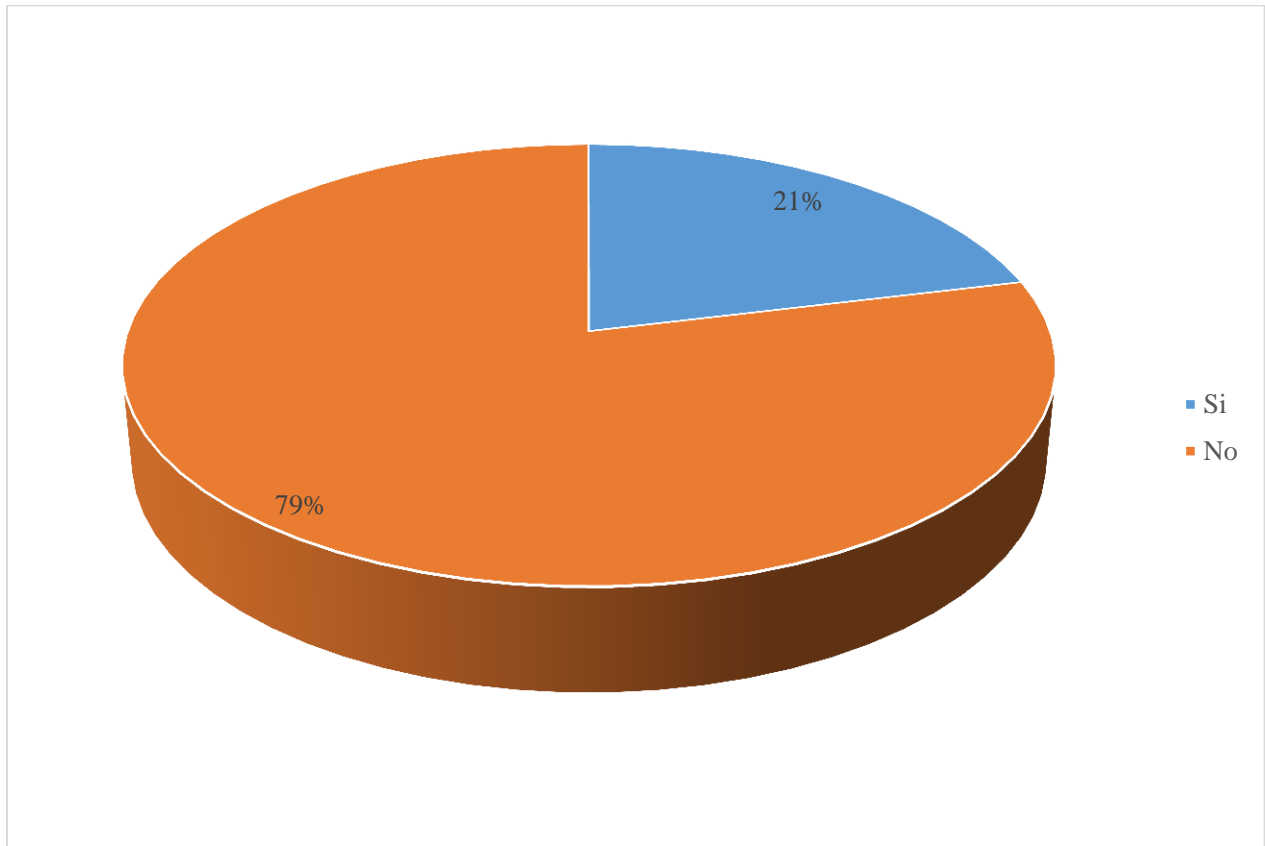


Figura 11. ¿Cree usted que la empresa tiene un liderazgo visible?

En cuanto a la pregunta ¿Cree usted que la empresa tiene un liderazgo visible? Los encuestados manifiestan: si el 21% y no el 79%. El liderazgo visible a nivel empresarial, implica el desarrollo de un potencial que se da en muchas personas que necesitan oportunidades para expresarla e incluye una capacitación adecuada para fortalecer conocimientos habilidades, mejorar las actitudes y valores. De ahí, que el liderazgo visible es la capacidad de influir en otros, a partir de la motivación, empatía, la buena organización, control, integración, coordinación, evaluación, seguimiento y toma de decisiones.

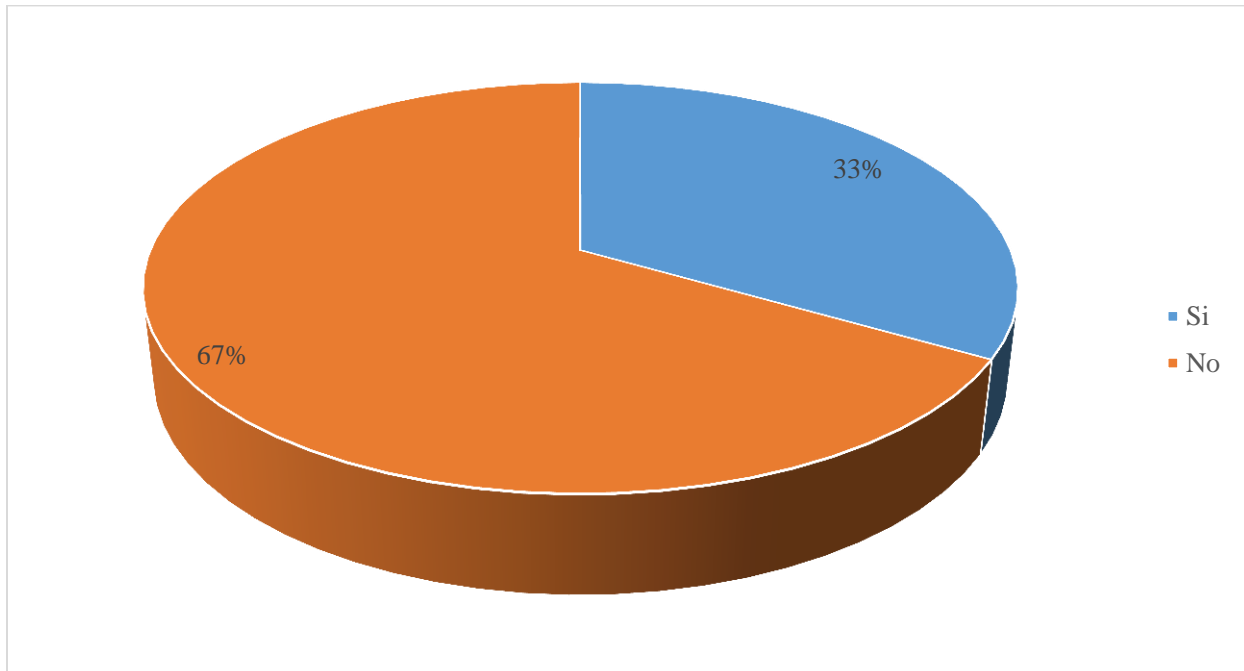


Figura 12. ¿El factor comunicación es funcional?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿El factor comunicación es funcional? Los encuestados manifiestan: si el 33% y no el 67%. La comunicación funcional se llevó a cabo por parte del talento humano, pero requiere del adecuado uso como clave del éxito en la mayoría de las actividades que realice. Por tanto, debe tenerse en cuenta: la escucha activa, el manejo de conversaciones difíciles, diferencias entre juicios y hechos, verdad profunda, indagar y exponer, en forma efectiva. Por tanto, la comunicación funcional, es aquella que se reduce exclusivamente a la actividad empresarial y para dar a conocer lo que se hace o se produce; por ejemplo, el acto de compra – venta, ofertas o las políticas de precios son comunicaciones funcionales. También lo son las instrucciones de uso cuando se enfoca a la venta (“fácil de usar”, no necesitas saber de informática”). A nivel de empresa, se usa para que la empresa funciones. Es decir, la comunicación funcional, son las formas, consideradas más adecuadas, lo que permite una interacción óptima entre las personas. Además de ser clara, directa, congruente, oportuna, verificando y establecer retroalimentación. De ahí, que se refiere a la estrategia de cada unidad de negocio a nivel de cada función.

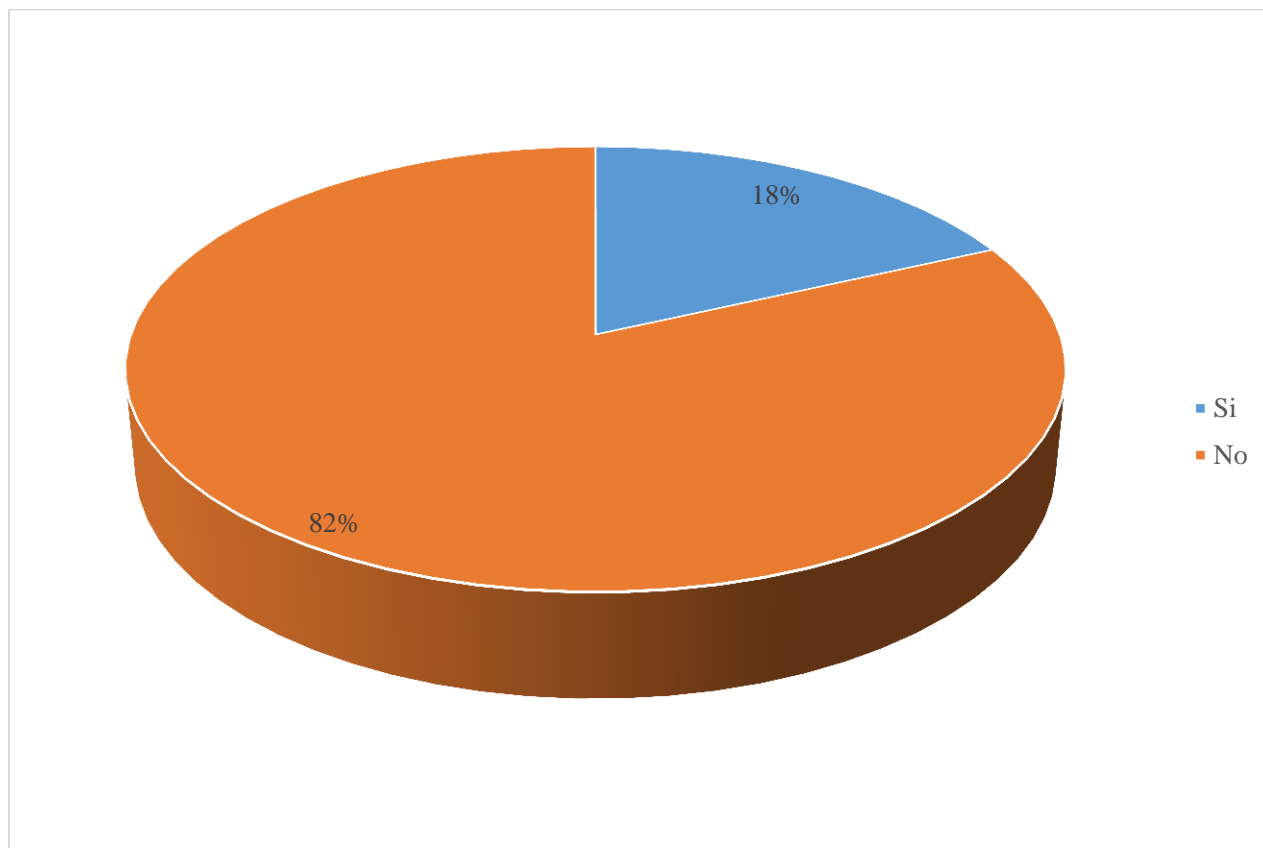


Figura 13. ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño?

En relación a la pregunta ¿Existe un sistema de evaluación del desempeño? Los encuestados manifiestan: si el 18% y no el 82%. En cuanto a la evaluación de desempeño, la autora Martha Alles, señala que la tarea de evaluar el desempeño constituye un aspecto básico de la gestión de recursos humanos en la empresa. Además, constituye una función esencial, que suele efectuarse en toda organización con características modernas, al evaluar el desempeño la empresa obtiene información para la toma de decisiones.

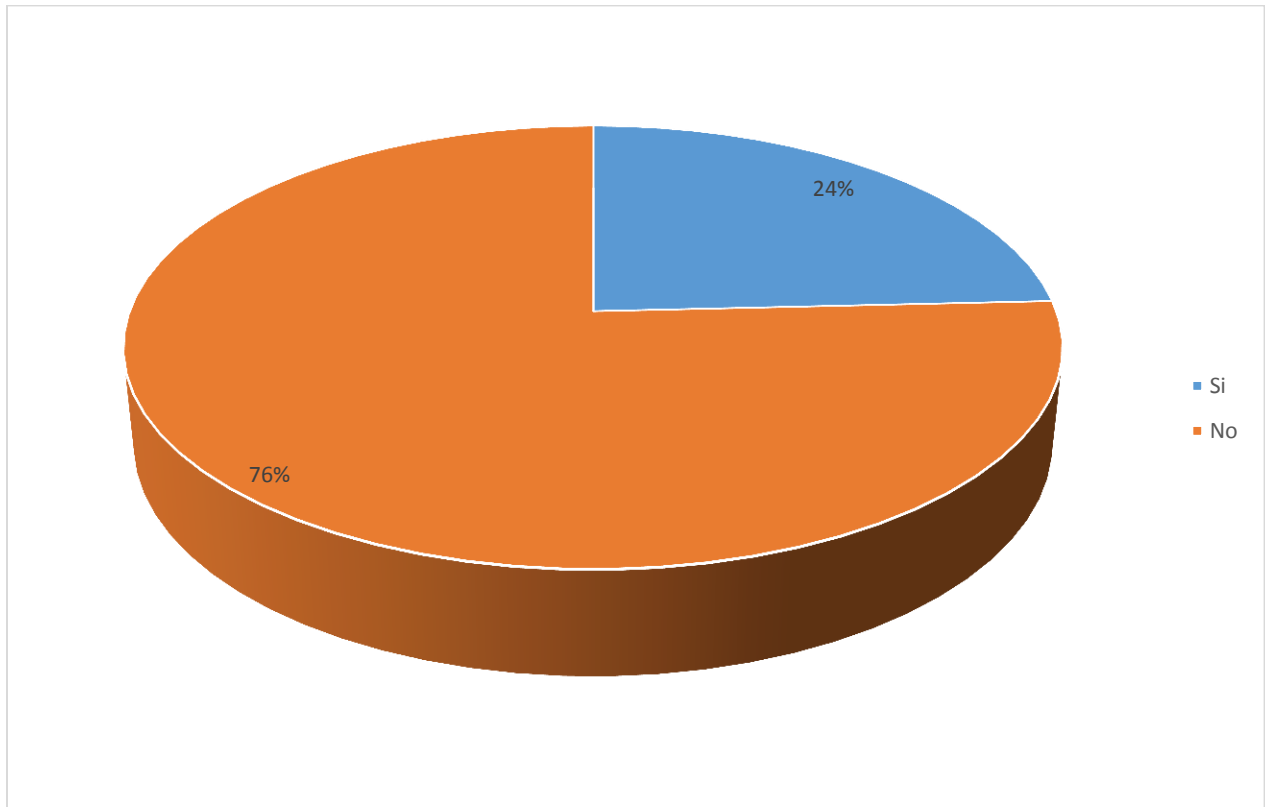


Figura 14. ¿Se manejan indicadores de gestión?

De acuerdo a la pregunta ¿Se manejan indicadores de gestión? Los encuestados manifiestan: si el 24% y no el 76%. Los indicadores de gestión permitieron reflejar cuáles fueron las consecuencias de acciones tomadas en el pasado, en el marco de la organización. Por tanto, la idea es que estos indicadores de gestión, sienten las bases para acciones a tomar en el presente y el futuro. Lo que permite un indicador de gestión es determinar si un proyecto o una organización están siendo exitosos o si están cumpliendo con los objetivos. El líder de la organización es quien suele establecer los indicadores de gestión, que son utilizados de manera frecuente para evaluar desempeño y resultados. Si no se mide lo que se hace, no se puede controlar y si no se puede controlar, no se puede dirigir y si no se puede dirigir no se puede mejorar.

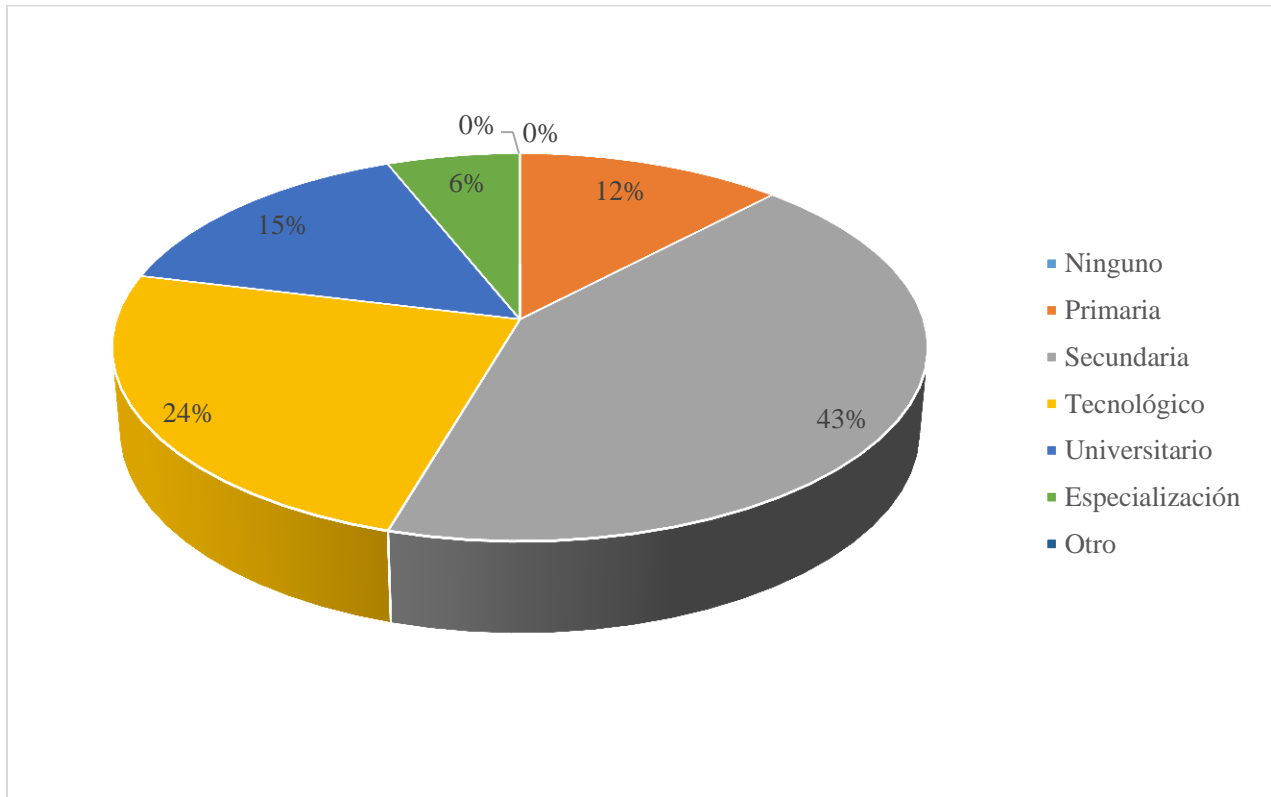


Figura 15. ¿Qué nivel académico posee?

Dada la pregunta ¿Qué nivel académico posee? Los encuestados manifiestan: primaria el 12%; secundaria el 43%; tecnológico, el 24%; universitario el 15% y especialización el 6%. Dar la oportunidad de desarrollo, capacitación, educación y entrenamiento al talento humano, contribuirá de manera significativa a mejorar las competencias de los colaboradores, una mayor resistencia y orientación al cambio, habilidades de negociación, liderazgo, manejo del estrés, cultura del servicio, técnicas generales de ventas, comunicación asertiva y eficaz, administración y distribución del tiempo, pensamiento creativo e innovativo.

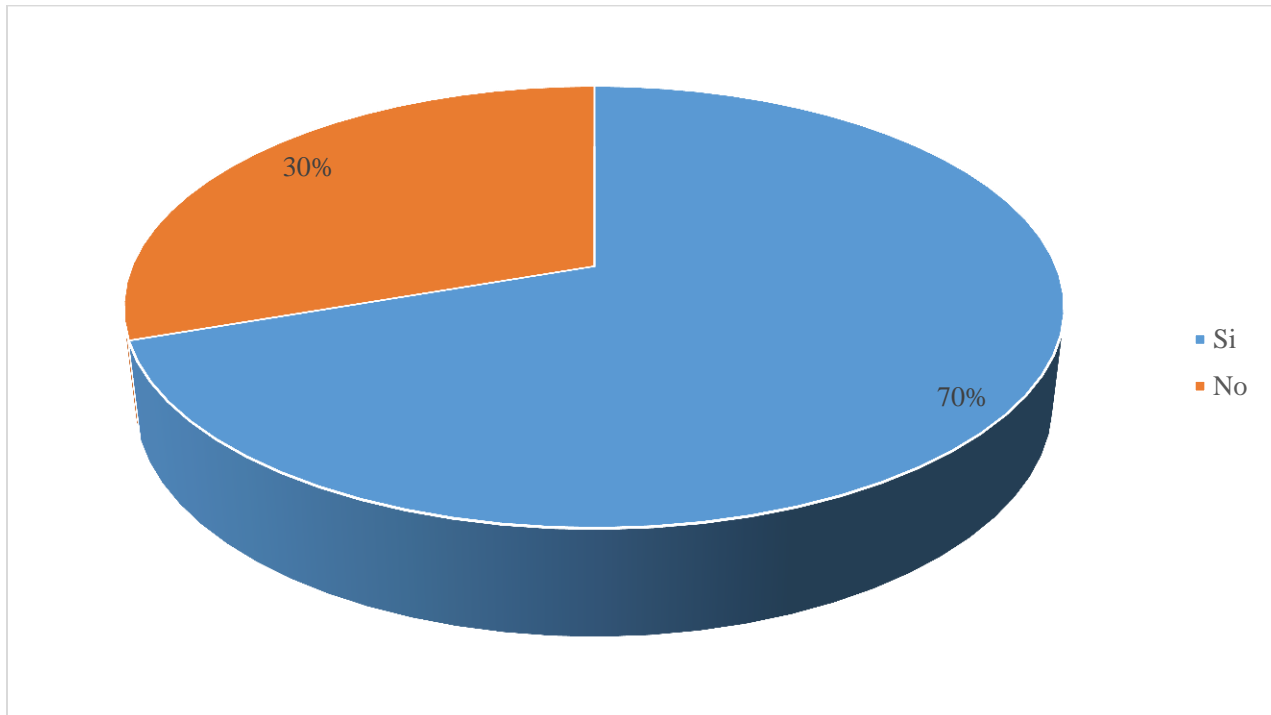


Figura 16. ¿Cree usted que se desempeña eficientemente en esta empresa?

Con respecto a la pregunta ¿Cree usted que se desempeña eficientemente en esta empresa? los encuestados manifiestan: si el 70% y no el 30%. La eficacia, eficiencia y efectividad en el desempeño laboral permitirá el cumplimiento de objetivos, metas y proyectos; tanto a corto, mediano y largo plazo. De ahí, que conlleva a ser la capacidad para lograr un propósito empleando los mejores medios posibles; la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. Al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos. La eficacia es el nivel de consecución de metas y objetivos y hace referencia a la capacidad para lograr lo que se propone. Es decir, hacer las cosas bien con los mejores métodos posibles para lograr él o los objetivos. La efectividad conlleva a la cuantificación del logro de la meta.

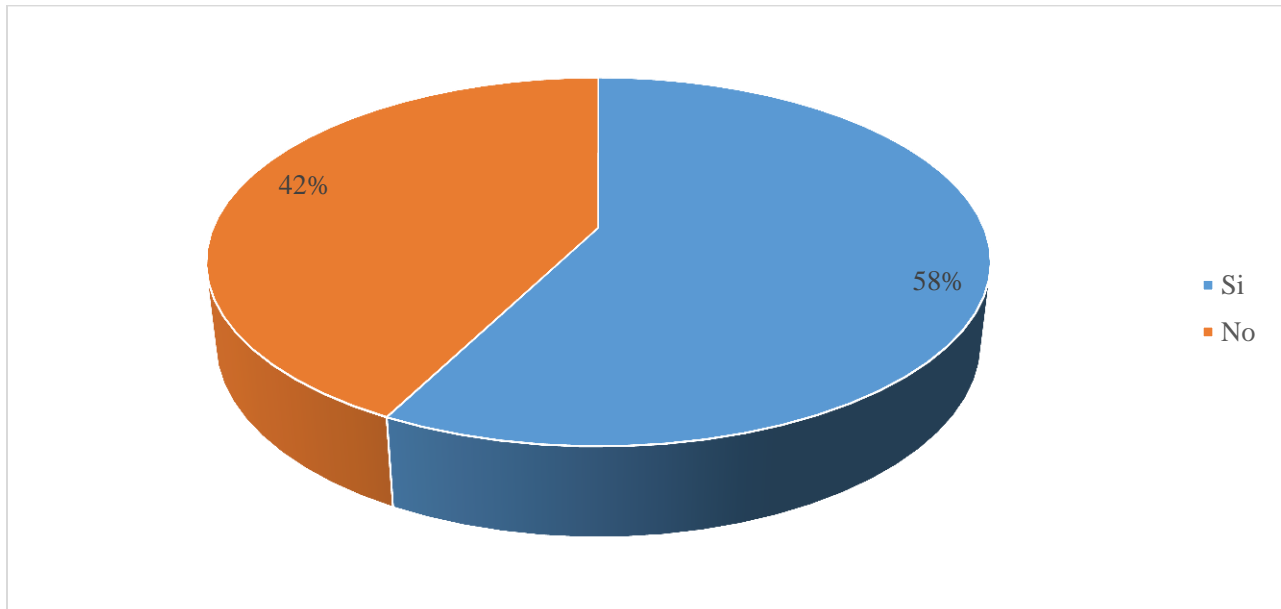


Figura 17. ¿Se siente motivado para ofrecer eficientemente y tranquilamente su labor?

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Se siente motivado para ofrecer eficientemente y tranquilamente su labor? Los encuestados manifiestan: si el 58% y no el 42%. En este aspecto, es conveniente que el talento humano tenga en cuenta sentirse apreciado y valorado, al igual que perciban en el puesto de trabajo espacios seguros y agradables que les permita establecer un ambiente sano y generar un clima organizacional donde conlleve a la mayor productividad, competitividad y se establezca una armonía y dinámica labor.

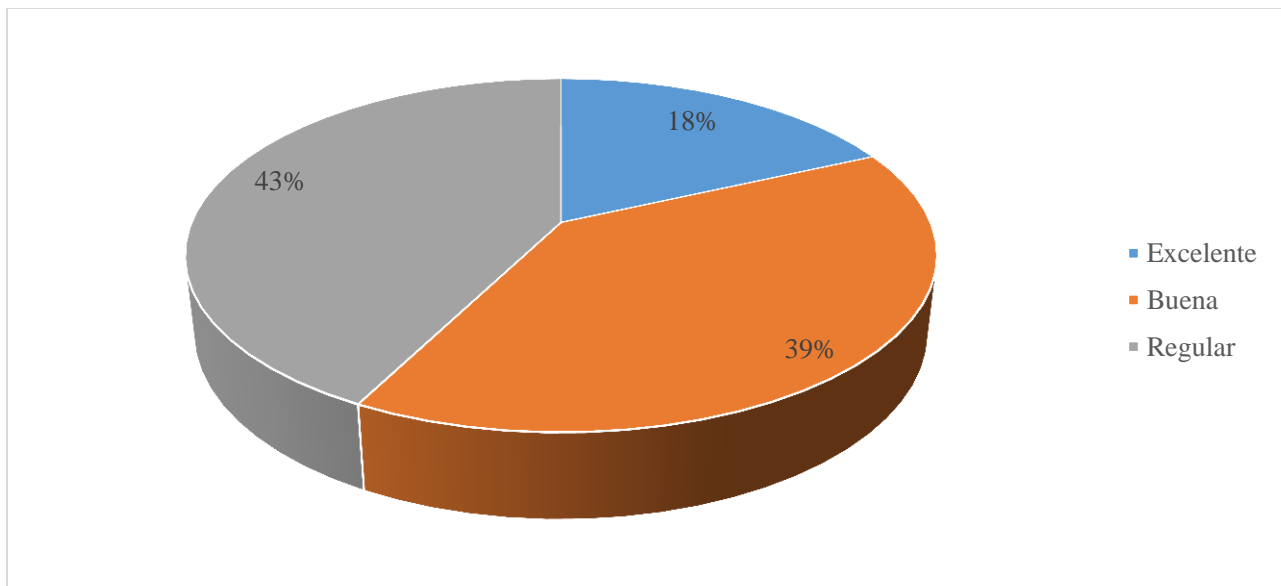


Figura 18. ¿Cómo es la relación con su jefe?

Dada la pregunta ¿Cómo es la relación con su jefe? Los encuestados manifiestan: excelente, el 18%; buena el 39%; regular el 43%. Es importante mantener las excelentes relaciones con los superiores. Al llegar a una empresa las personas suelen fijarse en el ambiente laboral y en el trato que brinda el superior a su equipo. Lo primero es esencial para tener una buena integración en la organización y lo segundo dará pautas de cómo enfrentar los requerimientos de la jefatura y ganar su confianza.

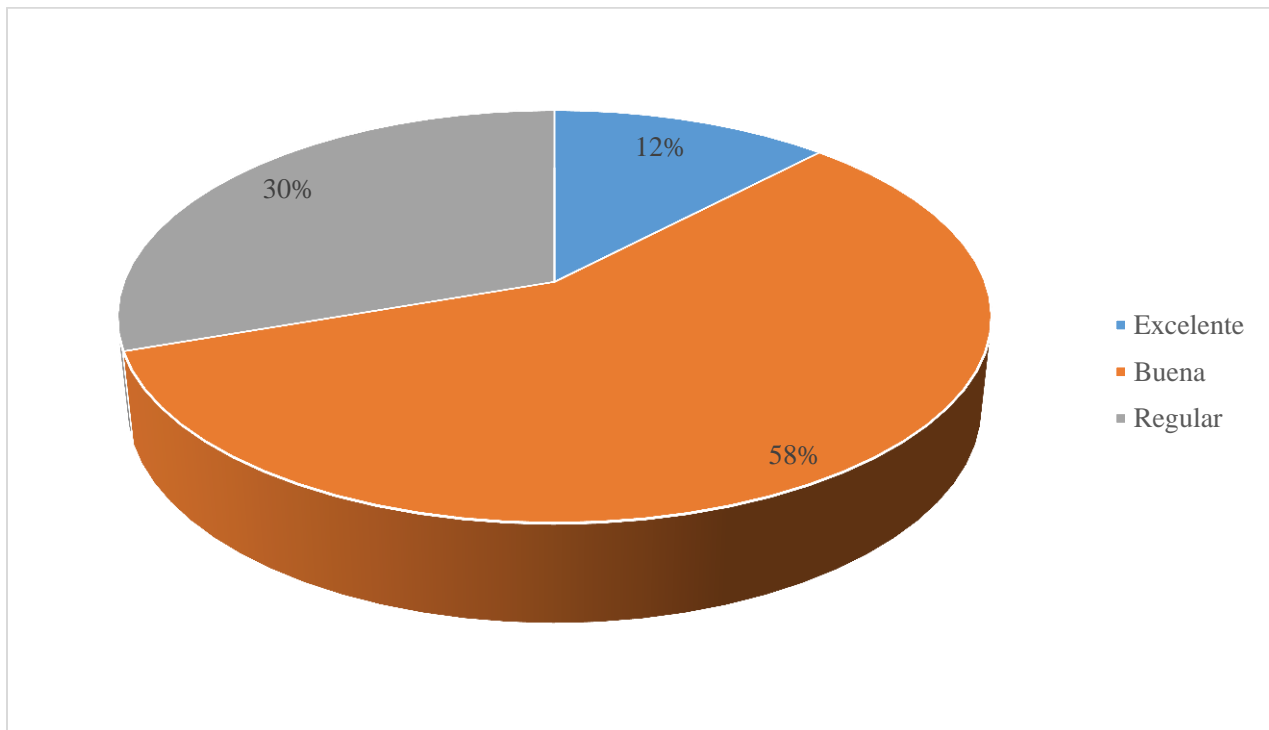


Figura 19. ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Cootransguaviare, en la región?

De acuerdo a la pregunta ¿Cómo percibe usted el desarrollo tecnológico de la empresa Cootransguaviare, en la región? Los encuestados manifiestan: excelente, el 12%; buena, el 58%; regular, el 30%. La innovación y el desarrollo tecnológico es un concepto que debe ser adoptado como el principal objetivo de toda empresa. Se debe conseguir por medio de la responsable gestión de los recursos y el establecimiento de un canal de información que les mantenga al tanto de lo último en tecnología. Ser una empresa innovadora y tecnológicamente avanzada depende de la inversión y adaptación de nuevos procesos.

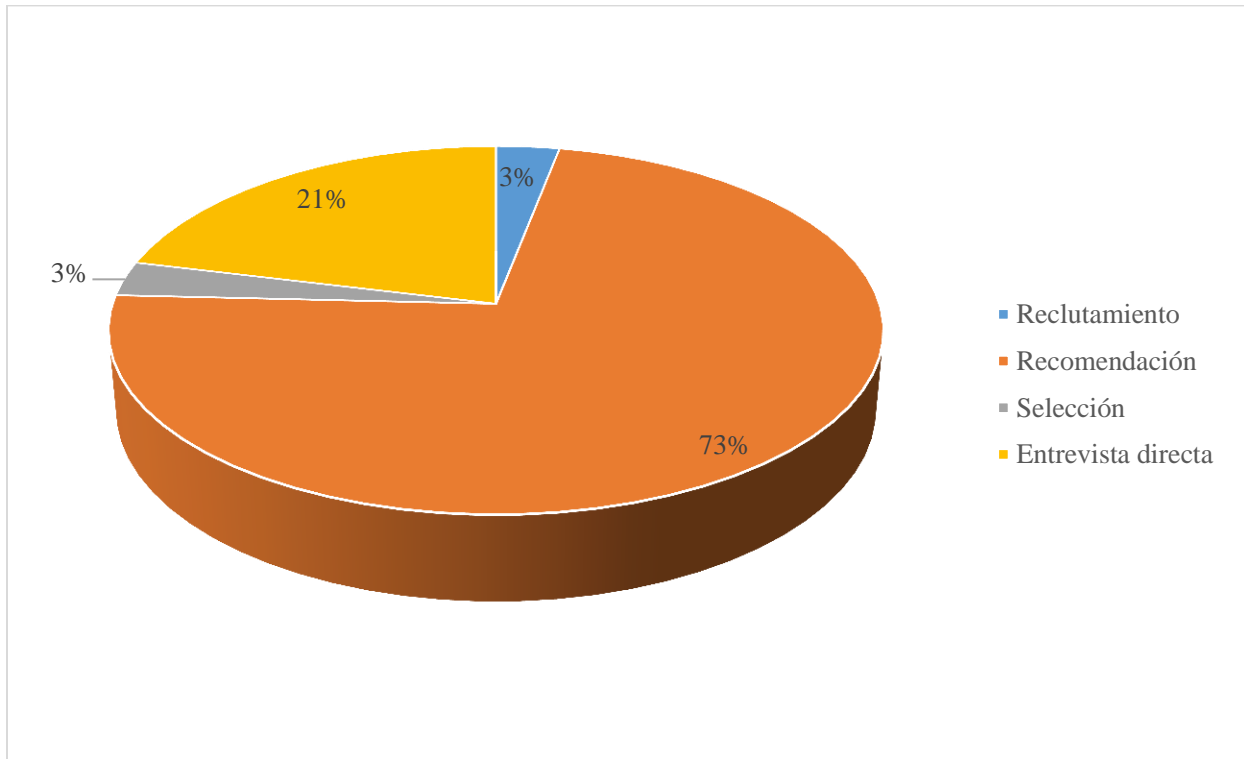


Figura 20. ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con la empresa Cootransguaviare?

En cuanto a la pregunta ¿Cuál fue el proceso de vinculación laboral con la empresa Cootransguaviare? los encuestados manifiestan: reclutamiento, el 3%; recomendación el 73%; selección, 3%; entrevista directa, el 21%. La empresa debe establecer un proceso de vinculación de personal lo más efectivo posible. La cual consiste en cuatro fases fundamentales a saber: reclutamiento, selección, contratación e inducción. Incluye motivación y capacitación.

Sin embargo, los autores consideran importante los aportes de Alles (2006) en cuanto a lo que se debe tener en cuenta en el proceso de vinculación en las empresas. Los pasos de un proceso completo para cubrir una vacante comienzan con la decisión de reclutamiento que se origina en la línea y finaliza con el proceso de admisión del candidato. Allí comienza la etapa de inducción. Sin embargo, se ha identificado 20 como los más relevantes.

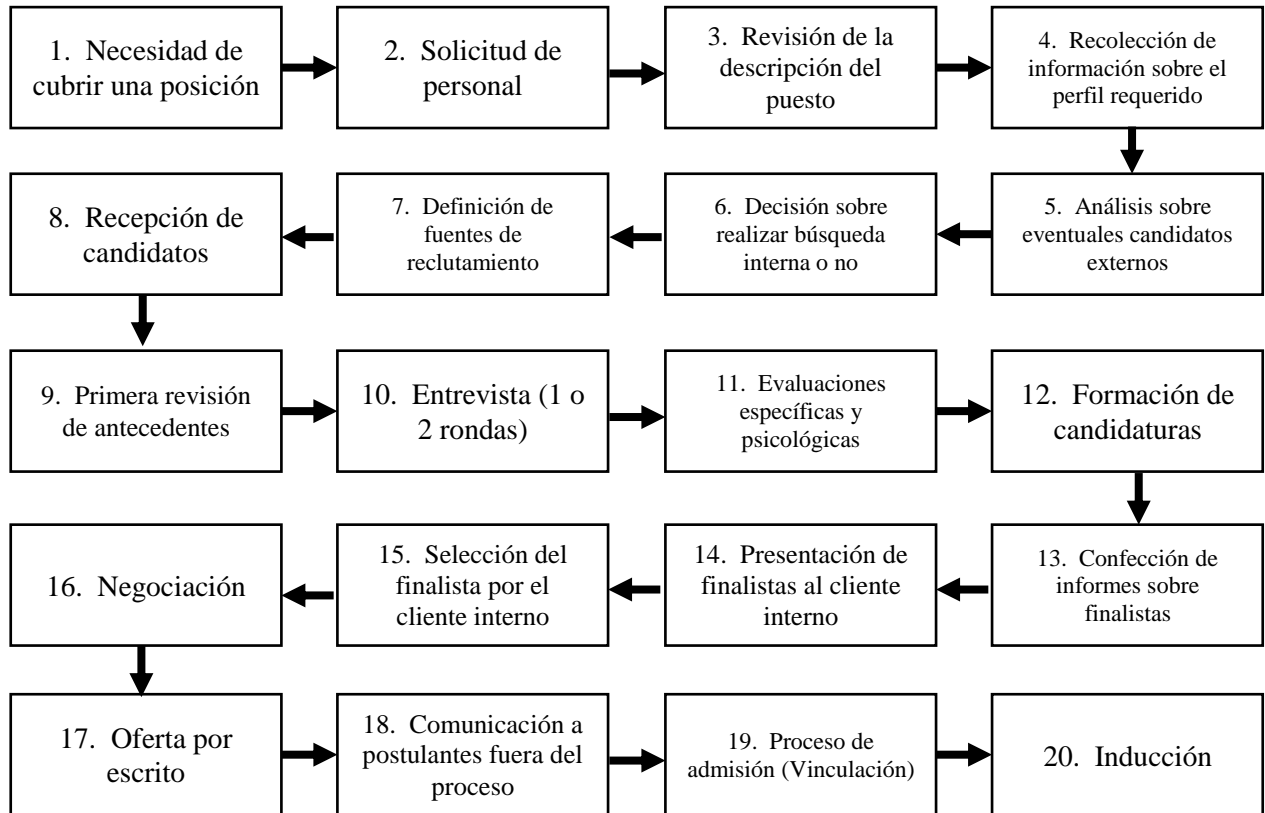


Figura 21. Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de una organización.
Fuente: Alles (2006).