

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS  
ASIGNATURA: INTERMAN III



**LABORAMOS LTDA**

DIANA MARCELA CALDERÓN RODRÍGUEZ  
ESTER FANNY SALAZAR RIOS  
ASTRID ELENA VILLANUEVA GIL

Bogotá D.C.

2010

UNIVERSIDAD DE BOGOTA JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN DE GERENCIA EN RECURSOS HUMANOS  
ASIGNATURA: INTERMAN III

**LABORAMOS LTDA**

DIANA MARCELA CALDERÓN RODRÍGUEZ  
ESTER FANNY SALAZAR RIOS  
ASTRID ELENA VILLANUEVA GIL

Trabajo de Grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia de Recursos Humanos

Asesores:

Uriel Eduardo Torres Castro

Bogotá D.C.

2010

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA CONSULTA, LA  
REPRODUCCIÓN PARCIAL O TOTAL, Y PUBLICACIÓN ELECTRÓNICA DEL  
TEXTO COMPLETO**

Bogotá, D.C., 9 de Julio de 2010

Marque con una  
X  
Tesis  Trabajo de Grado

Señores  
BIBLIOTECA GENERAL  
Cuidad

Estimados Señores:

Yo (Nosotros) **DIANA MARCELA CALDERÓN RODRÍGUEZ**, identificada con C.C. No. 52.910.765 de Bogotá, **ESTER FANNY SALAZAR RIOS** con C.C. 43.630.656, **ASTRID ELENA VILLANUEVA GIL** con C.C 65.775.201 respectivamente, autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado titulado **LABORAMOS LTDA**, Caso Interman III, presentado y aprobado en el año 2010 como requisito para optar al título de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS; autorizo (amos) a la Biblioteca General para que con fines académicos, muestre al mundo la producción intelectual de la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en la página Web de la Facultad, de la Biblioteca General y en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Permita la consulta, la reproducción, a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato CD-ROM o digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

---

DIANA MARCELA CALDERÓN RODRÍGUEZ  
**C.C. 52.910.765**

---

ESTER FANNY SALAZAR RIOS  
C.C.43.630.656

---

ASTRID ELENA VILLANUEVA GIL  
**C.C 65.775.201**

Nota de Aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

Bogotá 9 de Julio de 2010

*A nuestras familias por su apoyo incondicional  
Y a nuestros maestros por su paciencia y amable orientación*

AGRADECIMIENTOS

Queremos agradecer a todas las personas que directa o indirectamente, hicieron posible la elaboración de este esfuerzo investigativo. A nuestras familias por todo el apoyo y paciencia, a nuestros maestros por su sabia orientación y esfuerzo en nuestra formación profesional, y de manera especial al Doctor Uriel Torres, Director de Posgrados de Ciencias Administrativas, por su liderazgo y calidez humana.

A las personas que de manera gentil nos abrieron las puertas de Laboramos Ltda., al Doctor Horacio Salazar (padre) por su disposición y actitud colaboradora en la elaboración del presente trabajo de grado.

A todos y cada uno de ellos, infinitas gracias.

## CONTENIDO

Resumen .....	11
I. INTRODUCCIÓN .....	15
II. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	18
1. Problemática .....	18
2. Objetivos.....	19
2.1.Objetivo General .....	19
2.2.Objetivos Específicos .....	19
3. Justificación.....	21
4. Marco Teórico.....	23
4.1.Administración.....	23
4.1.1.Administración del Capital Humano.....	24
4.2. Liderazgo Empresarial .....	25
4.2.1.Tendencia Del Liderazgo.....	26
4.2.2.Estilo del Liderazgo.....	28
4.3. Cultura Y Clima Organizacional.....	30
4.3.1.Cultura.....	30
4.3.2.Clima Organizacional.....	33
4.4. Innovación.....	38
4.4.1.Los SIE7E Movimientos de la Innovación.....	38
5. Metodología.....	45
5.1. Procedimientos Aplicados .....	46
5.2. Participantes.....	47
5.3. Instrumentos aplicados .....	48
III. CASO EMPRESARIAL.....	49
1. Laboramos Ltda.....	49
1.1. Historia de la Empresa.....	49
1.2. Plan Estratégico Laboramos Ltda .....	53
2. Antecedentes Generales del sector.....	57
2.1. Historia del Outsourcing.....	57
2.2. Practicas Innovadoras y Exitosas de Laboramos Ltda....	62
2.3. El Secreto del éxito de esta empresa familiar.....	67
3. Análisis De Los Resultados.....	71
3.1. Análisis Instrumento No. 1 .....	71
3.1.1.Transcripción Resultados Instrumento No. 1.....	71
3.1.2.Análisis de Resultados.....	75
3.2. Análisis Instrumento 2.....	77
3.2.1.Transcripción Resultados Instrumento 2.....	77
3.2.2.Análisis de Resultados.....	78

IV. Conclusiones ..... 81  
V. Recomendaciones..... 84  
VI. Referencias..... 86  
VII. Anexos..... 89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formulario De Descripción De Tesis Trabajo De  
Grado..... 89  
  
Anexo 2: Instrumento No. 1..... 94  
  
Anexo 3: Instrumento No. 2: Evaluación De Cultura  
Organizacional..... 96

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Procedimientos aplicados a la investigación cuantitativa y cualitativa.....46

Tabla 2: Participantes en la aplicación del instrumento No 1.....47

Tabla 3: Datos de sucursales y empleados Granbanco - Bancafé 2006.....51

Tabla 4: Transcripción instrumento No 1.....71

ÍNDICE DE GRAFICAS

Gráfica 1: Estrategias Administrativas de Laboramos Ltda ... 43

Gráfica 2: Evolución Administrativa 2009.....64

Grafica3:Medición cultura organización de Laboramos Ltda..... 77

## Resumen

La administración de las empresas familiares, involucra los propósitos corporativos y personales de quienes la conforman, y con un sentido cuya orientación estratégica más notable es la continua adaptación, teniendo claridad en cómo enfrentar los cambios administrativos, tecnológicos, operativos y de calidad que representa la realidad global de las compañías. Partiendo de este principio las empresas familiares exitosas han hecho grandes esfuerzos en cambiar la manera de ver el negocio adoptando políticas administrativas nuevas las cuales invitan a migrar a un propósito más asertivo maximizando los recursos en un menor plazo, enfocando sus metas a la satisfacción de las expectativas institucionales de inversión y desarrollo, tomando mayores riesgos que garanticen un establecimiento de estrategias que permiten el crecimiento continuo, para los modelos de administración de la empresa familiar otro paso importante es la innovación y la mente abierta a nuevas propuestas de negocio, una empresa abierta a un liderazgo individual que felicite la integración entre los equipos de trabajo. Igualmente las empresas familiares seguirán siendo uno de los pilares empresariales de la economía de nuestro país, están

educando a sus directivos y enfocándolos a metas concretas y lineamientos de pensamiento de una administración más abierta harán de las empresas familiares no solo una opción empresarial sino una solución a muchos problemas socioeconómicos del país, generando empleo y educación a un número mayor de población.

En el desarrollo de este trabajo veremos cómo Laboramos Ltda., ha tenido que adoptar modelos que apoyan esta migración de empresa familiar a un nivel superior de administración más gerencial y enfocada al logro de los objetivos corporativos, a un mayor índice de producción que genere empleo y permanencia en los mercados actuales, dentro de la modalidad de Outsourcing o personal en misión.

**Palabras claves:** Empresa familiar, Innovación, Éxito, Outsourcing y prácticas administrativas

### **Abstract**

Family business management involves corporate and personal purposes from their members, with a strategic orientation based on continuous adaptation, and trying to have all tools to face technological, operational and quality changes that represent the global reality for many companies. Based on this principle, successful family businesses have been made great effort to change the business point of view adopting new administrative policies which invite to assertive purposes maximizing resources in a short term, focusing their goals to achieve development corporate expectations satisfaction, taking risks that guarantee strategies for continuous growing. For administrative models in family business, another important step is innovation: open mind to new business opportunities and open mind to leadership. Also, family businesses are the national economy foundation and they become a solution for many issues generating education and job opportunities.

In this document, you will see how Laboramos Ltda have been adapting models that support the migration from a singular family business to a superior management system, focused on corporate objectives achievement, better

performance, employment generation and how to stay in current markets within the outsourcing industry.

## I. INTRODUCCIÓN

Dentro del contexto de la economía Colombia, según el centro de estudios INALDE las empresas de familia representan un 70% de los negocios del país, con una mortalidad del 30% tasa registrada internacionalmente, esta cifra nos indica que es una realidad y una opción empresarial en nuestro país, aquí vemos que se encuentran presentes en todos los sectores de la economía (industria, construcción, textil, servicios, cuero y agroindustria) algunas de ellas ejemplo de superación y crecimiento a través del tiempo, dejando a su paso tradición, historia y valores de quienes las fundaron. Es así como veremos algunos aspectos de la administración de una empresa familiar (Laboramos Ltda. Servicios temporales) y como está al alinearse con las nuevas teorías de administración, pueden obtener un sostenimiento en el tiempo con respecto a otros de su misma naturaleza, en nuestro caso con empresas de servicio temporales y empleados en misión.

La administración de las empresas familiares, involucra los propósitos corporativos y personales de quienes la conforman, y con un sentido cuya orientación estratégica más notable es la continua adaptación, teniendo claridad en cómo enfrentar los cambios administrativos, tecnológicos,

operativos y de calidad que representa la realidad global de las compañías. Partiendo de este principio las empresas familiares exitosas han hecho grandes esfuerzos en cambiar la manera de ver el negocio adoptando políticas administrativas nuevas las cuales invitan a migrar a un propósito más asertivo maximizando los recursos en un menor plazo, enfocando sus metas a la satisfacción de las expectativas institucionales de inversión y desarrollo, tomando mayores riesgos que garanticen un establecimiento de estrategias que permiten el crecimiento continuo, para los modelos de administración de la empresa familiar otro paso importante es la innovación y la mente abierta a nuevas propuestas de negocio, una empresa abierta a un liderazgo individual que felicite la integración entre los equipos de trabajo. Igualmente las empresas familiares seguirán siendo uno de los pilares empresariales de la economía de nuestro país, estas educando a sus directivos y enfocándolos a metas concretas y lineamientos de pensamiento de una administración más abierta harán de las empresas familiares no solo una opción empresarial sino una solución a muchos problemas socioeconómicos del país, generando empleo y educación a un número mayor de población.

En el desarrollo de este trabajo veremos cómo Laboramos Ltda., ha tenido que adoptar modelos que apoyan esta migración de empresa familiar a un nivel superior de administración más gerencial y enfocada al logro de los objetivos corporativos, a un mayor índice de producción que genere empleo y permanencia en los mercados actuales, dentro de la modalidad de Outsourcing o personal en misión.

## II. ANTEPROYECTO DE INVESTIGACIÓN

### 1. Problemática

Las empresas colombianas en su mayoría se caracterizan por constituirse inicialmente de manera familiar, sin tener unos lineamientos estratégicos definidos, pero la necesidad de proyección y globalización del mercado, ha exigido que estas empresas asuman una posición dinámica en la cual se debe integrar la profesionalización de sus dirigentes para asegurar más que el sostenimiento del negocio la construcción de su futuro a través del desarrollo de estrategias.

De acuerdo con lo anterior, se planteó el siguiente problema de investigación:

*¿Cuáles son las prácticas administrativas que caracterizan a Laboramos Ltda., para que sea una empresa familiar exitosa y novedosa a través del tiempo?*

## 2. Objetivos

### 2.1. Objetivo General

Identificar al interior de Laboramos Ltda., las prácticas administrativas que la caracterizan, como empresa innovadora y exitosa en el mercado Colombiano

### 2.2. Objetivos Específicos

✓ Conocer los aspectos generales de la compañía y la implementación de prácticas administrativas novedosas y exitosas.

✓ Indagar con algunos directivos y colaboradores cuales son las estrategias que apuntan al desarrollo empresarial, los cuales los diferencia del mercado y los hace ser innovadores y exitosos.

✓ Identificar en la compañía Laboramos Ltda., características de la empresa, como cultura organizacional

con los resultados de las prácticas administrativas novedosas y exitosas.

✓ Identificar el estilo de liderazgo que se da al interior de Laboramos Ltda.

### 3. Justificación

Dentro de los recursos económicos más importantes del país, encontramos las empresas familiares como uno de los recursos industriales más importantes contamos con 70% de este tipo de empresas y Laboramos Ltda., es una empresa familiar dedicada a la generación de empleo a través de la modalidad de Outsourcing o personal en misión, ubicados en empresas reconocidas en el país, tales como Bancafe, Central de Inversiones, Seguros generales Skandia s.a., IDIPRON, Concasa entre otras.

Esta compañía nació gracias al esfuerzo y deseo de progresar del Señor Horacio Salazar (Padre) que en la actualidad es el presidente de la compañía ahora con 16 años en el mercado Colombiano con oficinas en Bogotá, Armenia, Cali, Barranquilla, Medellín, Pereira ha demostrado que un negocio familiar de esta índole es posible y en la medida que las prácticas administrativas sean las adecuadas aplicadas a las circunstancias y necesidades de los diferentes sectores de la economía, podemos garantizar que empresas como este tipo seguirán dando al país empleo y posibilidades de crecimiento en niveles de bienestar, calidad de vida,

seguridad social y educación como medida básica para el crecimiento de un país y de las empresas de servicios.

Este estudio motivara a las empresas familiares, para que obtengan algunas prácticas administrativas del modelo Laboramos Ltda., y sean adoptadas por estas, esperando que se construyan mas empresas de esta categoría innovadoras y exitosas en sus prácticas gerenciales - administrativas.

## 4. Marco Teórico

### 4.1. Administración

Según Amador (2009) La administración es concebida como el "proceso de lograr que las cosas se realicen por medio de la planeación, organización, delegación de funciones, integración de personal, dirección y control de otras personas, creando y manteniendo un ambiente en el cual la persona se pueda desempeñar entusiastamente en conjunto con otras, sacando a relucir su potencial, eficacia y eficiencia y lograr así fines determinados". Esta administración está a cargo de las personas que lideran las organizaciones como son los gerentes o en este caso el fundador Presidente.

Frente a la administración se encuentran diferentes aportes de diversas escuelas, enfoques, modelos y filosofías. Teniendo en cuenta la existencia de esta el modelo que más se adecua al presente estudio es la **Teoría Z** porque es participativa y se basa en las relaciones humanas, pretende entender al trabajador como un ser integral que no puede separar su vida laboral de su vida personal, por ello invoca

ciertas condiciones especiales como la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva, todas ellas aplicadas en orden de obtener un mayor rendimiento del recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de crear una nueva filosofía empresarial humanista en la cual la compañía se encuentre comprometida con su gente. (López C; 2001)

4.1.1. **Administración del Capital Humano:** La evolución de las organizaciones en el tiempo, han llevado a cambiar sus estructuras y adoptar nuevos estilos de administración, especialmente en la forma de concebir y administrar al personal que la integra, el cual es el capital intelectual mas valioso que hace posible el éxito de las mismas, ya que anteriormente este capital era concebido como un recurso simplemente productivo (productos o servicios).

En la nueva concepción de la administración, el capital humano ha pasado a ser considerado, con sus esfuerzos y actividades, como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, destreza, aspiraciones y percepciones singulares, como los nuevos **"socios de las organizaciones"**, constituyéndose en el **"capital intelectual"**

*de la organización" y en un elemento fundamental para el logro del éxito organizacional. (Cabargas; 2006, 1).*

Según Chiavenato I. (2005), la gestión del talento humano depende, entre otros, de varios aspectos como son: La cultura de la organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnologías organizaciones constituyen para las personas el medio de alcanzar varios objetivos en el menor tiempo y esfuerzo posible. La gestión del talento humano conlleva al reconocimiento de las personas como capaces de dotar la organización de inteligencia y como socios capaces de conducirla a la excelencia. Las personas deben ser concebidas como el activo más importante en las organizaciones.

#### 4.2. Liderazgo Empresarial

Según Chiavenato, I. (2005) "*Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos*".

Quijando (2003) en su trabajo de Liderazgo identifica las tendencias y estilos de Liderazgo que a continuación se relacionan:

4.2.1. **Tendencia Del Liderazgo:** Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

**a- Edad del liderazgo de conquista.**

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

**b- Edad del liderazgo comercial.**

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

**c- Edad del liderazgo de organización.**

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde

"pertener". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

**d- Edad del liderazgo e innovación.**

Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas del creciente cambio.

**e- Edad del liderazgo de la información.**

El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

**f- Liderazgo en la "Nueva Edad".**

Los líderes necesitan saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y

tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

#### 4.2.2. **Estilo del Liderazgo:**

a. **El Líder Autócrata:** Un líder autócrata asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. La decisión y la gula se centralizan en el líder. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control.

b. **El Líder Participativo:** Cuando un líder adopta el estilo participativo, utiliza la consulta, para practicar el liderazgo. No delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben. Si desea ser un líder participativo eficaz, escucha y analiza seriamente las ideas de sus subalternos y acepta sus contribuciones siempre que sea posible y práctico.

El líder participativo cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras.

Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto control y los insta a asumir más responsabilidad para guiar sus propios esfuerzos. Es un líder que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

c. **El Líder Liberal**: Mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control. Excepto por la estipulación de un número mínimo de reglas, este estilo de liderazgo, proporciona muy poco contacto y apoyo para los seguidores. Evidentemente, el subalterno tiene que ser altamente calificado y capaz para que este enfoque tenga un resultado final satisfactorio.

#### 4.3. Cultura Y Clima Organizacional

La organización de una compañía es la estrategia como se cumplen las aspiraciones de quienes las constituyen. Las organizaciones son conformadas por personal, que dentro del ideal, han sido elegidos por ajustarse a factores comunes que suplen las necesidades corporativas, sin embargo la diversidad en sus características de personalidad, formación académica, experiencia laboral e intereses personales y profesionales, entre otros, son los elementos base de las relaciones intralaborales, por lo anterior la administración de recursos humanos ha dado importancia y ha dedicado gran parte de sus estudios a la cultura y el clima organizacional.

**4.3.1. Cultura:** Cultura como palabra proveniente del latín, con significado "Cultivo", nos remite a un proceso que requiere una acción, un espacio y un tiempo para construir un resultado, adicionando elementos humanos de afectividad, emociones y actitudes; es así como La cultura es un factor de significativa importancia en el desarrollo organizacional, caracterizando a cada una de las empresas y en ella a los subgrupos que la conforman. **La cultura expresa la personalidad** de una organización, que aun cuando puede estar conformada por diferentes subculturas, ella revela la

construcción conjunta de patrones comportamentales y mapas mentales, en las relaciones de poder, valores, ritos, ceremonias, mitos, tabúes, idealismos, normas implícitas, sistemas de comunicación e información.

Los indicadores de bajo nivel de productividad en Estados Unidos, respecto al aumento de competitividad de los japoneses, hacia los años ochenta, generó interés en realizar estudios que revelaran la fuente de tal impacto, atribuyéndolo entre otros al acelerado desarrollo mundial y globalización de la economía, es entonces cuando autores como Schein (1984), señalan que el estudio de la cultura organizacional es indispensable en los sistemas de administración:

*"Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas validas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas (Schein, 1984:56)".*

Los resultados de estudios de las fuentes características de los altos o decadentes niveles de desempeño y competitividad, dentro de las empresas, obligaron al trabajo interdisciplinario entre administradores y psicólogos, en el análisis profundo de aquellos fenómenos organizacionales, que requerían mayor atención para el mejoramiento de condiciones de productividad económica y calidad de vida de sus actores, para lo cual Schein (1984) propuso la observación de tres niveles:

**Artefactos visibles,** entendidos como los elementos físicos, estructuras, equipos, formatos, estilo de ambientes y hasta las características comunes de vestir de los actores comprometidos en una organización.

**Valores,** hace relación a los comportamientos evidenciados, como proyección de un pensar y sentir común.

**Supuestos inconscientes,** han sido valores conscientes que con el transcurrir de las experiencias se han posicionado en verdades, sin ser documentadas conforman las normas y reglas latentes, en sus relaciones intralaborales, entre ellas se encuentran las relaciones de poder, respeto, autoridad, sumisión, complicidad, aceptación.

Schein, inicia un gran aporte en la administración a través del estudio de la cultura organizacional, pero además encontramos otros autores que participan en la definición de cultura:

Granell (1997), señala el termino cultura como: "Aquellos que comparten todos o casi todos, los integrantes de un grupo social", "Interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los...", "Valores, creencias, actitudes y conductas".

Chiavenato (1997), define cultura como: "Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización".

**4.3.2. Clima Organizacional:** El resultado de medir los niveles de bienestar de quienes integran una organización, ha sido llamado Clima Organizacional, puesto que obedece a la interpretación de los participantes, respecto a los elementos culturales. A partir de los estudios de Administración, realizados en los años ochenta, acerca del papel de cultura, como la proyección de los elementos organizacionales a través de los comportamientos de los

trabajadores, se inicia la identificación de Clima organizacional como el sentir y percibir de la cultura, al respecto mencionaremos los aportes de diferentes autores:

Brow y Moberg (1990), respecto a Clima organizacional concluyeron que son las características del medio ambiente interno tal y como lo perciben los miembros de esta.

Hall (1996), definió Clima organizacional como el conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directa o indirectamente, por los empleados que se suponen son una fuerza, que influye en la conducta del empleado.

En la actualidad dentro de las organizaciones se realizan estudios y análisis de clima organizacional, con el propósito de encontrar concretas justificaciones al alto rendimiento de productividad, pero en su gran mayoría para diagnósticas la generación de insatisfacción, improductividad y bajo rendimiento, algunas de las teorías que sustentan estos estudios son:

#### **A. Teoría de los dos factores**

Higiénicos y motivacionales - Frederick Herzberg (1950).

- ✓ **Factores higiénicos (Preventivos) o extrínsecos** de insatisfacción, referentes al ambiente y condiciones incontrolables en que se desempeñan los trabajadores. El control es de la empresa.
- ✓ **Factores motivacionales o intrínsecos de satisfacción**, relacionados con la satisfacción del cargo y con las funciones específicas, involucran el crecimiento y desarrollo personal, así como el reconocimiento y necesidades de autorrealización.

#### **B. Teoría de los Procesos de Motivación**

✓ **Teoría De la Equidad** - Ada, s J.s;S. (1963), Asegura que la motivación, desempeño y satisfacción de un trabajador se correlaciona con la evaluación subjetiva de las relaciones entre la razón de esfuerzo (recompensa propia y recompensa de los demás ante situaciones similares).

✓ **Teoría de las expectativas** - Víctor Vroom (1964), enfocada en tres relaciones: 1. Relación de esfuerzo y desempeño; 2. Relación de desempeño y recompensa; 3. Relación de recompensa y metas personales. Señala que el esfuerzo es motivado por obtener una buena evaluación de desempeño, con la expectativa de ser recompensado en sus metas personales

con aumentos de salario, bonificaciones, ascensos, entre otros.

✓ **Teoría de las necesidades** - David McClelland (1961), Señala las siguientes necesidades: 1. Necesidad del logro (impulso por el éxito). 2. Necesidad de poder (Impulso de unir esfuerzos para lograr objetivos corporativos) 3. Necesidad de afiliación (impulso por buenas relaciones interpersonales).

✓ **Teoría del establecimiento de metas** - Edwin Locke (1960), Las metas específicas, aumentan el desempeño; las metas difíciles aceptadas, mayor desempeño que las metas específicas.

### **C. Escala del clima organizacional**

Los niveles de bienestar advierten el grado de participación en la productividad empresarial, son evidencia de las relaciones entre trabajadores, jefes y pares, además revelan los niveles de adaptación, el liderazgo, vínculos afectivos, intereses y demás resultados de las interacciones diarias. A continuación serán enunciadas las escalas del clima organizacional, señaladas por algunos autores (Walters, Halpin y Crofts, Litwin y Stringer, et al):

1. Desvinculación
2. Obstaculización
3. Spirit
4. Intimidad
5. Alejamiento
6. Énfasis en la producción
7. Empuje
8. Consideración
9. Estructura
10. Responsabilidad
11. Recompensa
12. Riesgo
13. Cordialidad
14. Apoyo
15. Normas
16. Conflicto
17. Identidad
18. Conflicto e inconsecuencia
19. Formalización
20. Adecuación de la planeación
21. Selección basada en capacidad y desempeño
22. Tolerancia de errores

#### 4.4. Innovación

Este trabajo de grado está soportado en cinco pilares conceptuales: Administración, Liderazgo empresarial, Cultura, Clima organizacional e Innovación, por ser las principales características halladas en el éxito de la empresa Laboramos Ltda.

Las prácticas administrativas realizadas en Laboramos Ltda., según las observaciones y análisis organizacional, fueron propias de comparación con el modelo de innovación propuesto por Franc Ponti, que pretende la generación de resultados sostenibles, social y económicamente, usando 7 pasos que a continuación son desarrollados.

**4.4.1. Los SIE7E Movimientos de la Innovación:** El autor Franc Ponti (2009: 21-32) antecede a su exposición de los siete movimientos de la innovación, la formulación de 10 preguntas de posibles constructores o reinventores de una empresa innovadora:

1. ¿Qué diferencias hay entre creatividad e innovación?

2. ¿Las personas, son creativas por naturaleza o la creatividad se puede aprender? ¿Todo el mundo es un innovador en potencia?
3. ¿Todas las empresas pueden innovar? ¿En qué sectores se hace más imprescindible la innovación?
4. ¿Sirve de algo hacer una tormenta de ideas?
5. Qué cambios organizativos son necesarios para poder estructurar la innovación en una empresa?
6. ¿La innovación hace que los jefes manden menos, es decir, que vean amenazado su estatus de poder?
7. ¿Qué diferencias hay entre innovación incremental e innovación radical?
8. ¿Es necesario incentivar económicamente a la gente para innovar?
9. ¿Innovar quiere decir incurrir en riesgos muy altos?
10. ¿Cuáles son las empresas más innovadoras del mundo?

**Franc Ponti**, (2009:35- 170) resume en siete movimientos las estrategias para lograr una empresa innovadora:

***Primer movimiento: Rumbo (Saber a dónde queremos ir)***

El proyecto de vida de una persona, las ideas claras, los objetivos y anhelos, facilitan un sentido de dirección con mayores posibilidades de éxito individual; así mismo en las organizaciones, la misión, visión y valores corporativos (Código de ética), revelan la forma común de pensar y actuar, pero además el propósito conjunto. Sin embargo, no es suficiente con la publicación de estas llamadas cartas de navegación empresarial, es necesaria la sensibilización para asumir con gran sentido de pertenencia los objetivos conjuntos, pero estos deben motivar hacia prácticas de innovación.

***Segundo movimiento: Equipo (Involucrar a todo el mundo)***

Cada día se hace más necesario que las empresas cuenten con un equipo de innovación, con la finalidad de generar cambios que impacten en todas las áreas de la organización, bajo esta perspectiva, es indispensable contar con personal competitivo, que analicen las constantes tendencias, los cambios tecnológicos, las crecientes necesidades del cliente, y la convergencia de todas las anteriores en un plan de desarrollo creativo e innovador. Los proyectos de las organizaciones deben estar liderados y constituidos por personas altamente comprometidas y apasionadas, pero además bajo criterios de crecimiento y resultados.

***Tercer movimiento: cambio (Revolucionar las estructuras internas y el contacto con el exterior)***

Las estructuras rígidas de algunas empresas impiden la renovación organizacional, puesto que la resistencia al cambio inicia desde las cabezas jerárquicas; este fenómeno en la gran mayoría de situaciones obedece al temor a lo desconocido, a sentir amenaza ante la posibilidad de pérdida de poder y control, es por esto necesario implementar la cultura de la conversación, que conlleva a acuerdos, pero además es necesario involucrar la innovación abierta, que hace partícipe a clientes, proveedores, no clientes, y todos quienes participan y pueden contribuir a la creación y renovación de las organizaciones, con aportar necesidades y soluciones.

***Cuarto movimiento: Tendencia (Anticiparnos al futuro coolhunting)***

El coolhunting es la labor de recoger de forma sistemática las tendencias mundiales. El cazador de tendencias analiza las necesidades actuales, las futuras y los posibles productos que puedan suplir las necesidades implícitas y explícitas del consumidor; Así pues los laboratorios creativos, se nutren de ideas tomadas de

diferentes sectores, además generan espacios y tiempos para la meditación, la reflexión y por lo tanto creación de productos innovadores.

***Quinto movimiento: Creatividad (Generar ideas disruptivas)***

La creatividad surge de la espontaneidad, de atreverse a pasar los límites del pensamiento lógico. Concretar o plasmar nuevas ideas en un producto o servicio, requiere de trabajar en equipo, agregar niveles de acomodación, evaluar los objetivos tanto como los resultados.

***Sexto movimiento: Proyecto (Crear un continuum de innovación)***

Los proyectos demandan seis etapas: Generación de ideas (fase de creatividad); Selección de ideas (análisis, selección y primeros prototipos); Concreción (planificación de objetivos y responsabilidades); Planificación (programación detallada); Realización (Desarrollo del producto); Cierre (exposición del producto). Ahora bien, concluir el proyecto requiere de una inversión, para ello es necesario vender la idea, es decir influenciar para lograr la aceptación de una idea, utilizando estrategias de

inteligencia social, que se componen de capacidades como rapport, empatía, control emocional y asertividad.

**Séptimo movimiento: Resultado (Sistematizar la innovación)**

Finalmente, los resultados de un proyecto que vende una idea innovadora, son evaluados por las derivaciones económicas, puesto que producir tiene como objetivo ocasionar ventajas de rendimiento financiero. Aun así el resultado debe tener una mayor ganancia, la "Cultura de innovación", que sistematiza las practicas o políticas relacionadas con el producto innovador, generando expectativas tanto a sus desarrolladores como al cliente de nuevas ideas concretadas.

Gráfica 1: Estrategias Administrativas de Laboramos Ltda.



Dentro de la gestión realizada por Laboramos Ltda., encontramos que ellos han realizado de forma emperica la aplicación de modelos administrativos básico para el desarrollo organizacional.

## 5. Metodología

La presente investigación se realizó considerando los planteamientos de la metodología cuantitativa - cualitativa, cuyos objetivos estriban en el acercamiento a la población de una manera espontánea y directa con los actores que participan en el estudio. Esta consiste en un procedimiento que ha elegido el investigador para obtener, organizar, y analizar los datos o hechos, pero de tal forma que su presencia no altere la información con el fin de lograr auténticos resultados.

La forma como es descrita la metodología cualitativa en el Método de Investigación en psicología por María Teresa Anguera Argilaga (Anguera; 1988,513), señala: "El laboratorio de quien se dedique a la investigación cualitativa es la vida diaria, y las variables, que no se controlan, no se conocen hasta finalizar el estudio", refiriéndose a la vida diaria como al bagaje de evidencias que reflejan la diversidad de elementos que contiene la cultura.

El análisis realizado sobre Laboramos Ltda., ha sido una investigación mixta, de carácter cualitativo, en tanto se realiza el registro narrativo de fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas estructuradas y no estructuradas, donde se estudia la asociación o relación entre las variables en contextos estructurales y situacionales, tratando de identificar la naturaleza de las realidades, su sistema de relaciones. Sin embargo la investigación también ha requerido el uso de instrumentos que han debido ser cuantificados, por lo que se hace uso de los métodos inductivo y deductivo.

5.1.Procedimientos Aplicados

**Tabla No. 1:** Procedimientos aplicados en la investigación cualitativa y cualitativa

INVESTIGACION CUALITATIVA	INVESTIGACION CUANTITATIVA
Observación naturista	Medición controlada
Inferencia subjetiva de sus datos	Inferencia objetiva de sus datos
Exploración, descripción y deducción -instrumento No.1	Confirmación, inferencia y deducción de datos - instrumento No.2

## 5.2. Participantes

Los actores de esta investigación fueron elegidos como muestra representativa de la organización, en consenso con la gerencia y demás colaboradores del área administrativa, por su permanencia, experiencia y desarrollo de las funciones que apuntan a la estratégica organizacional de Laboramos Ltda.

**Tabla No.2:** Participantes en la aplicación del instrumento No 1

Participante	Nombre	Cargo	Antigüedad
1	Néstor Salazar	Contador público Director Administrativo	5 Años
2	Milena Serna	Administradora de empresa Coordinadora Administrativa	4 Años
3	Luis Ángel Vásquez	Técnico contable Auxiliar contable	10 Años
4	Darío Andrade	Técnico contable Auxiliar operativo	12 Años
5 (indirecto)	Horacio Salazar	Presidente	16 Años

### 5.3. Instrumentos aplicados

✓ **Entrevista estructurada, Instrumento No.1**

*Objetivo:* Aproximación a las características de la empresa, desde las percepciones de colaboradores estratégicos de la misma.

✓ **Test de cultura organizacional - Instrumento No.2**

*Objetivo:* Identificación de rasgos de la cultura organizacional, en el hoy como tiempo presente y en él debería ser como el ideal de imaginarios colectivos, según la percepción de los 4 colaboradores estratégicos.

### III. CASO EMPRESARIAL

#### 1. Laboramos Ltda.

##### 1.1. Historia de la Empresa

Laboramos Ltda., es una empresa familiar que nació en el año 1994, con la crisis del sector cafetero, ya que el fundador el Señor Horacio Salazar en este momento trabajaba para Banco Cafetero, en la actualidad (BANCAFE), era directivo de la esta entidad teniendo a su cargo la dirección comercial de la Zona del viejo caldas, en 1991 inicio la crisis del gremio de los cafeteros, surgiendo la necesidad de reestructurar la planta de personal del banco, teniendo que enfrentar el retiro de la entidad en la cual había laborado por más de 20 años; Es aquí que le surge la idea de diseñar un negocio que facilitara el proceso de contratación del Banco, ya que el real problema era la carga prestacional que asumía el Banco Cafetero en estos años, ya que la planta de personal comprendía un gran número de empleados que tenían

más de 15 años de servicio, los cuales al ser liquidados podrían contribuir al proceso de desangre financiero del Banco ya que este en su época tenía en el país más de 200 oficinas con cobertura nacional, pero siendo su mercado objetivo el sector cafetero, las cuales debían afrontar este y otro tipo de problemas como la quiebra de sus principales clientes (Gremio Cafetero) y las tomas guerrilleras realizadas a varios pueblos afectando las oficinas del Banco, víctimas de robo y de en la mayoría de los casos destrucciones físicas.

Don Horacio Salazar realiza la presentación de una alternativa de negocio para el banco enfocada a la contratación del personal que era necesario para continuar con la operación del Banco, este incursiono en un modelo flexible de contratación de personal temporal, conservando algunas garantías del banco, como una asignación salarial ajustada a las utilizadas y manejo administrativo impecable dentro de la administración de este personal. De esta manera inicia la empresa Laboramos Ltda., la que podría convertirse en una solución efectiva para este problema.

Viéndose reflejado en el 2006 según datos de **FOGAFIN** (Fondo de garantías de instituciones financieras) la presencia del recurso humano indirecto.

**Tabla No.3: Datos de sucursales y empleados Granbanco - Bancafé 2006**

**Granbanco - Bancafé**

**Datos en unidades - 2006**

<b>Número sucursales:</b> 237
<b>Presencia municipios:</b> 133
<b>Empleos directos:</b> 1.110
<b>Empleos temporales:</b> 2.042

Laboramos Ltda. Instala su primera sede en la dirección Carrera 13 No. 60 - 91 oficina 405. Barrió Chapinero. Bogotá - Colombia. En esta primera sede se desarrolla todas las operaciones de la naciente empresa gracias a la cooperación y compromiso de todos sus empleados los cuales en un inicio desempeñaban

Dentro de este proceso de fortalecimiento y crecimiento empresarial don Horacio conto con el apoyo de su hija mayor y de su esposa, quienes le dieron aportes importantes como:

Paciencia y entendimiento

Capacidad de adaptación

Motivación

Respeto por las ideas de todos

Trabajo bajo un modelo de cooperación mutuo

El respeto por la vida familiar y personal de los colaboradores

Para don Horacio lo más importante a la hora de consolidar su empresa fue un estilo de dirección flexible que pudiera adaptarse al cambio y a los modelos de administración de recurso humano, y el rodearse de personas que tenían el mismo espíritu de emprendimiento, dedicación y amor por el trabajo, siendo estas las principales características que él buscaba en su gente que le ayudaría a liderar la compañía en ese entonces, para lograr lo que hoy en día es Laboramos Ltda.

De acuerdo a que don Horacio hizo parte de la organización Bancafe, esta experiencia le ayudo para que su empresa y las personas que hacían parte de ella se alinearan

con los procesos y valores de Bancafe, esto con el fin de no impactar en el clima laboral y en el proceso de adaptación tanto para los empleados directos como los indirectos. Este tipo de manejo que se le dio a este proceso de adaptación y modelo de contratación del banco, hizo que el personal que se contrato a modalidad outsorsing y los que tenían un contrato menor a un año con el banco directamente no sintieran un impacto al sentirse incluidos en esta nueva modalidad para lo cual Laboramos Ltda., se preocupaba por brindarle a sus empleados garantías y beneficios que apoyaban los procesos de crear en ellos sentido de compromiso y pertenencia, menos rotación del personal al sentir seguridad y respaldo de una empresa seria.

Para esto se toman los siguientes lineamientos estratégicos.

## 1.2. Plan Estratégico Laboramos Ltda.

Su **Misión** es prestar servicios de apoyo a la gestión empresarial, en las diversas compañías que componen los diferentes sectores de la economía, aplicando par ello eficacia y efectividad.

Su **Visión** es tener cobertura nacional, con la cual pretende contribuir al desarrollo social y empresarial en cada una de las ciudades donde tenga presencia.

Los **Valores Corporativos de la organización** son:

- ✓ Calidad, solidez y claridad en las operaciones.
- ✓ Brindar eficacia y eficiencia en las actividades que se desarrollan.
- ✓ Actuar con espeto, ética y confianza en todas las acciones.
- ✓ Brindar apoyo y oportunidades de crecimientos a los colaboradores.

Frente a la **Responsabilidad Social**, es una empresa que se compromete en:

- ✓ El Respeto por los Candidatos a contratar, las Empresas Usuarias de los servicios y por la Comunidad con la que interactúa.
- ✓ Garantía en las condiciones legales de Bienestar y Seguridad Social para los Trabajadores.
- ✓ Generar Ambientes Laborales que Garanticen Condiciones de productividad empresarial y desarrollo Personal.

- ✓ Poner a disposición de empresas y trabajadores, conocimiento y experiencia para establecer prácticas de empleo sustentable.

Dentro de su plan de crecimiento tanto en cobertura como en servicios hoy en día cuenta con asesoría tercerizada en áreas de apoyo administrativo. Ellos tienen claro que si avanzan en el contexto empresarial de nuevo siglo, deben hacerlo bajo los parámetros de crecimiento organizado y bajo una estructura lógica de acuerdo a su negocio. Por tal razón la prestación de sus servicios está basado en estas las siguientes áreas:

**a. Área Administrativa:**

- ✓ Administración y control de bienes muebles e inmuebles e inventarios.
- ✓ Manejo de archivos tradicionales y de microfilmación
- ✓ Administración de nomina
- ✓ Servicio de mensajería interna
- ✓ Servicio de atención al cliente
- ✓ Elaboración, dirección y ejecución de proyectos
- ✓ Servicio de imagen corporativa

**b. Área Operativa:**

- ✓ Digitación y validación de documentos
- ✓ Análisis de información procesada
- ✓ Manejo y seguimiento de convenios con empresas de servicios públicos con la DIAN y otras empresas.
- ✓ Depuración bases de datos de cartera
- ✓ Migración de garantías

**c. Área Financiera:**

- ✓ Análisis financiero al balance y estado de la empresa
- ✓ Análisis, seguimiento y cuadro de cuentas de balance

**d. Área Contable:**

- ✓ Elaboración, digitación y procesos de contabilidad
- ✓ Normalización contable
- ✓ Conciliación cuentas activo y pasivo
- ✓ Depuración de bases de datos

## 2. Antecedentes Generales del sector

Para contextualizarlos dentro del que hacer de las industrias de esta actividad económica, es necesario acercarnos a lo que hacen y como lo hacen dentro del mercado en general.

### 2.1. Historia del Outsourcing

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era postindustrial se inicia la competencia en los mercados globales una estrategia de negocios.

Después de la segunda guerra mundial, las empresas trataron de concentrar en sí mismas la mayor cantidad posible de actividades, para no tener que depender de los proveedores. Sin embargo, esta estrategia que en principio resultara efectiva, fue haciéndose obsoleta con el desarrollo de la tecnología, ya que nunca los departamentos de una empresa podían mantenerse tan actualizados y competitivos como lo hacían las agencias independientes especializadas en un área, además, su capacidad de servicio para acompañar la estrategia de crecimiento era insuficiente.

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores. Es entonces el Outsourcing es una tendencia actual que ha formado parte importante en las decisiones administrativas de los últimos años en todas las empresas a nivel mundial.

Outsourcing ha sido definido de varias maneras. Se pueden mencionar:

1. Es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor. La clave de esta definición es el aspecto de la transferencia de control.
2. Es el uso de recursos exteriores a la empresa para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos. Es una estrategia de administración por medio de la cual una empresa delega la ejecución de ciertas actividades a empresas altamente especializadas.
3. Es contratar y delegar a largo plazo uno o más procesos no críticos para un negocio, aun proveedor mas especializado para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades neurálgicas para el cumplimiento de una misión.
4. Acción de recurrir a una agencia externa para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía.
5. Es el método mediante el cual las empresas desprenden alguna actividad, que no forme parte de sus habilidades

principales, a un tercero especializado. Por habilidades principales o centrales se entiende todas aquellas actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

6. Consiste básicamente en la contratación externa de recursos anexos, mientras la organización se dedica exclusivamente a la razón o actividad básica de su negocio.

7. Productos y servicios ofrecidos a una empresa por suplidores independientes de cualquier parte del mundo.

8. El Outsourcing es más que un contrato de personas o activos, es un contrato para resultados. En un contexto de globalización de mercados, las empresas deben dedicarse a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal. Por ello el Outsourcing ofrece una solución óptima.

Básicamente se trata de una modalidad, según la cual determinadas organizaciones, grupos o personas ajenas a la compañía son contratadas para hacerse cargo de "parte del negocio" de un servicio puntual dentro de ella. La compañía delega la gerencia y la operación de uno de sus procesos o

servicios a un prestador externo (Outsourced), con el fin de agilizarlo, optimizar su calidad y/o reducir sus costos.

Transfiere así los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área. En cierto sentido este prestador pasa a ser parte de la empresa, pero sin incorporarse formalmente.

La metodología del Outsourcing es parte de la toma de decisiones gerenciales, la misma incluye los pasos de todo proceso administrativo de evaluación, plantación y ejecución, ayuda a planear y fijar expectativas de negocios e indica aquellas áreas donde se necesitan conocimientos especializados para realizar las distintas actividades de la organización.

Para ello es preciso pasar de un enfoque de abastecimiento tradicional que consiste en un conjunto de actividades que permiten identificar y adquirir los bienes y servicios que la compañía requiere para su operación de fuentes internas o externas a una visión estratégica enfocada a aumentar el valor y la calidad de los productos de la empresa.

Es preciso aclarar que Outsourcing es diferente de relaciones de negocios y contratación, ya que en éstas últimas el contratista es propietario del proceso y lo controla, es decir, le dice al suplidor qué y cómo quiere que se desempeñen y se fabriquen los productos o servicios comprados por lo que el suplidor no puede variar las instrucciones en ninguna forma.

En el caso de Outsourcing el comprador transfiere la propiedad al suplidor, es decir, no instruye al mismo en como desempeñar una tarea sino que se enfoca en la comunicación de que resultados quiere y le deja al suplidor el proceso de obtenerlos.

2.2. Practicas Innovadoras y Exitosas de Laboramos Ltda., que hacen que esta empresa familiar sobresalga en el mercado.

Al referirse el Presidente Dr. Horacio al crecimiento de la empresa, en la entrevista (octubre 2009) resalta la importancia de las relaciones entre la familia, pues recordemos que allí trabajan sus hijos y miembros de la familia; para construir una buena imagen ante sus clientes y lograr un buen posicionamiento en el mercado de

outsourcing, es necesario tener marcado un buen manejo de las relaciones de familia, basadas en la comunicación asertiva, donde se identifica cada lugar para cada situación. Esto hace que la empresa pueda tener un enfoque claro hacia las prácticas con las cuales la empresa lidera su equipo.

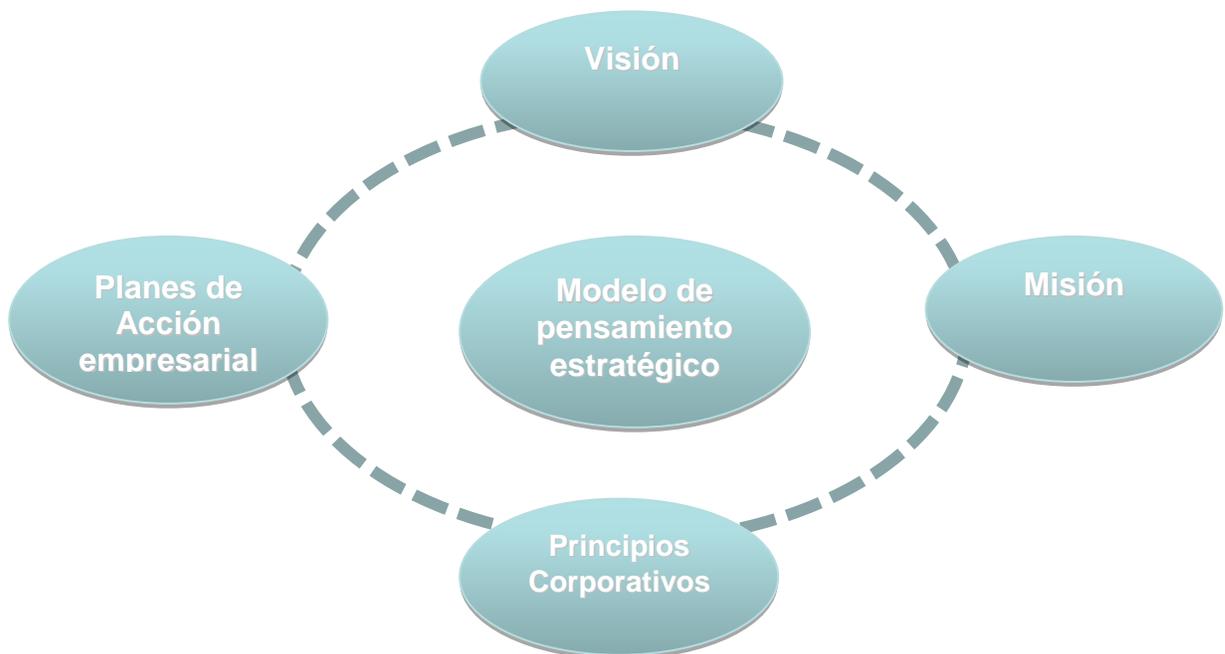
- ✓ Al ingresar el personal a la compañía se le da a conocer la organización, se le especifica y aclara sus funciones al interior de la compañía a la que va a prestar su misión.
  
- ✓ Al hacer parte de una empresa familiar las relaciones entre sus miembros esta basa en un marco de comunicación y respeto por el ambiente donde están actuando; Laboral o familiar.
  
- ✓ Todos los planes de bienestar los empleados de Laboramos Ltda. se incluyen dentro de los que desarrollaba la compañía a la cual están prestando su misión.
  
- ✓ Incentivo a los mejores empleados, reconocido por medio de una carta que demuestra sus excelentes resultados y motiva para que sigan alcanzando los objetivos y los logros de las dos compañías.

Es entonces que al ver que la compañía y el mercado crecían, se hizo necesario conformar una estructura organizacional más definida y profesionalizada, que contribuyera a la conformación de nuevos productos y servicios. Estos enfocados a dar cuenta del objetivo por el cual fue creado la empresa.

**Objetivo:** Prestar servicios de outsourcing a instituciones nacionales, extranjeras, públicas y privadas del sector: Financiero, Industrial y de la Salud en las áreas: financiera, contable, operativa, administrativa y comercial.

Este objetivo unido a los deseos de construir empresa, hacen que sea una compañía en continuo crecimiento tanto profesional como personal de sus miembros.

Gráfica 2: Evolución Administrativa 2009



Teniendo clara una estructura organizacional Laboramos Ltda., inicia su viaje a una construcción organizacional que busca un objetivo común en todas las áreas. Ser los mejores con el mejor personal. Para el presidente identificar las necesidades del mercado actual es básico para poder desarrollar cada uno de los planes estratégicos puestos en marcha para lograr los estándares exigidos por los clientes.

Su crecimiento se ha fortalecido gracias a que la mayoría de empresas han entendido la necesidad de contar con los servicios especiales de un empleado sin necesidad de vincularlo totalmente con la empresa, puesto que el mundo moderno ha obligado a las empresas y empleados a asumir nuevas formas de contratación más flexibles, donde los conocimientos y la experiencia son más importantes que el tiempo y las obligaciones.

Gracias a que sus clientes se han preocupado por atender el mismo tipo de requerimientos de personal tercerizado no solo en Bogotá, se vieron en la necesidad de realizar la

apertura de oficinas a nivel nacional en las siguientes ciudades: Cali, Medellín, Barranquilla, Armenia, Manizales y próximamente Bucaramanga.

A raíz de lo anterior, hoy en día Laboramos Ltda., es reconocida como una empresa dedicada a la generación de empleo a través de la modalidad de Outsourcing o personal en misión a empresas reconocidas en el país, tales como Bancafe, Central de Inversiones, Seguros generales Skandia S.A., IDIPRON, Concasa y Corbanca entre otras; diseñada para Solucionar las dificultades operacionales, haciéndolas más eficientes y competitivas, mejorando y optimizando sus procesos operativos, permitiéndoles que se especialicen en su actividad principal.

Laboramos Ltda., en la actualidad cuenta con una planta de personal interno de 35 personas que se encargan de administrar y dirigir los procesos con cada empresa cliente. Y personal en misión tienen una planta de 703 empleados a nivel nacional, los cuales están dedicados a trabajar en las áreas que se definen a continuación.

- ✓ Administrativa
- ✓ Contable
- ✓ Operativa
- ✓ Financiera

Estas áreas integradas por el personal que don Horacio Salazar considera como idóneas para desempeñar las funciones encomendadas, cada área contribuye al desempeño y desarrollo de las habilidades que los colaboradores de Laboramos debe tener para su crecimiento personal y profesional, desde los directores que son como extensiones de la manera de dirigir de don Horacio hasta las personas que ejecutan tienen el compromiso y responsabilidad de sacar adelante los procesos que desarrolla la empresa.

En la actualidad su hijo Néstor Salazar, ocupa el cargo Director Administrativo cargo para el cual su padre lo ha formado durante seis años para que sea quien se encargue de la dirección total de la empresa cuando don Horacio se retire, contando con el apoyo de sus hijas que llevan a cabo el desarrollo de proyectos en las regionales, con diferentes clientes. Los hermanos Salazar fueron interesándose por el negocio de su padre al verlo como un líder nato según palabras de Néstor Raúl.

### 2.3.El Secreto del éxito de esta empresa familiar.

El secreto son las estrategias administrativas:

- ✓ Liderazgo participativo, donde todos los integrantes de la compañía, desde directivos hasta colaboradores pueden aportar en el proceso de construcción de las estrategias, que aplicara la empresa tanto a nivel de clientes internos como externos.
- ✓ Administración del talento humano, Desde la estructura del recurso humano, la empresa tiene definido los parámetros de contratación, selección y acoplamiento de las que personas, con las que construyen y logran los objetivos de la compañía.
- ✓ Procedimientos claros y definidos, para que los empleados identifiquen la importancia de sus funciones, estas son comunicadas de manera clara y personalizada por cada jefe de área al respectivo colaborador.
- ✓ Capital intelectual, dentro del recurso humano para la compañía es básico, identificar la importancia y valor del conocimiento que poseen los que integran la organización.
- ✓ Visión expansionista, dentro de los mecanismos de crecimiento es importante medir hasta dónde puede llegar la compañía con el recurso que se cuenta y con el capital financiero.
- ✓ Direccionamiento acompañado de coaching, el modelo de gestión del conocimiento es participativo donde se

reconoce la importancia del otro y los aportes a la construcción de la empresa son bien vistos por la gerencia, manteniendo canales de comunicación abierta.

- ✓ Identificación de los empleados con los objetivos y estrategias de la organización.
- ✓ Posicionamiento en el mercado, tener reconocimiento ya que es reconocida como una empresa solida, segura y ágil en la prestación de los servicios.
- ✓ Clima organizacional, por ser una empresa familiar, hace que su gente se involucre con los valores propios de los lideres, expresado en el ejemplo y los buenos canales de comunicación que implican a todos los integrantes en la construcción de una estrategia organizacional conjunta.
- ✓ El manejo de canales de comunicación efectivos, normas y procesos establecidos en la compañía, aseguran un buen manejo del clima organizacional.
- ✓ El reconocimiento del trabajo que desempeñan los colaboradores como algo propio como que apoya la construcción de un proyecto tanto profesional como personal.
- ✓ Un modelo de participación profesional donde todos tienen algo que aportar y son respetados como profesionales y como personas.

Las prácticas anteriormente descritas son las que han hecho de Laboramos Ltda., una empresa familiar solida y conocida a nivel nacional con proyección internacional, con la que se busca que sea una experiencia social, desde el ambiente laboral.

Lo que hace de Laboramos Ltda., una empresa donde el talento humano se quiera quedar a desarrollar sus habilidades, es precisamente este tipo de dirección participativa donde la iniciativa de los empleados es tomada en cuenta y valorada como un desarrollo intelectual que puede aportar en un proyecto empresarial y de vida.

### 3. Análisis De Los Resultados

Lo que se relaciona a continuación da respuesta al siguiente objetivo: *Prácticas y Estrategias administrativas que la caracterizan a Laboramos Ltda., como empresa innovadora y exitosa en el mercado Colombiano.*

#### 3.1. Análisis Instrumento No. 1

##### 3.1.1. Transcripción Resultados Instrumento No. 1

Tabla 4: Transcripción Instrumento 1.

<b>ITEM No.1 - Que espera su personal de la empresa?</b>
Participante 1: Compromiso, responsabilidad y respeto.
Participante 2: Estabilidad, crecimiento personal y de la compañía
Participante 3: Que le pueda aportar en experiencia y cumplimiento en sus derechos.
Participante 4: Retribución a su desempeño.
<b>ITEM No.2 - Quien es el responsable en su compañía de crear la estrategia?</b>
Participante 1: El área administrativa.

Participante 2: Los colaboradores en cargos administrativos
Participante 3: La presidencia y todos los líderes de los procesos.
Participante 4: Todos aportan a construir la estrategia.
<b>ITEM No.3 - Quien toma las decisiones finales en la compañía?</b>
Participante 1: La gerencia.
Participante 2: La presidencia y el director administrativo.
Participante 3: Los directivos con sugerencia de todos los colaboradores.
Participante 4: Los directivos.
<b>ITEM No.4 - ¿Por qué es tan importante que la estrategia sea asunto de todos?</b>
Participante 1: Todos tienen ideas que aportan a una buena toma de decisiones.
Participante 2: Porque todos estamos involucrados en el mejoramiento continuo.
Participante 3: Porque todos debemos conocerla para desarrollarla.
Participante 4: Porque así se puede trabajar en equipo.
<b>ITEM No.5 - ¿Por qué considera que su empresa es innovadora y exitosa en el mercado Colombiano?</b>
Participante 1: Nos enfocamos en el desarrollo del talento humano.
Participante 2: Porque ofrecemos servicios únicos a nuestros clientes.
Participante 3: Porque se ha trabajado con esfuerzo para lograrlo.

<p>Participante 4: Porque se ha planificado cuidadosamente cada proyecto.</p>
<p><b>ITEM No.6 - ¿Qué profesionales y competencias busca en su personal?</b></p>
<p>Participante 1: Profesionales dinámicos, honestos, polivalente.</p>
<p>Participante 2: Personas con buenos conocimientos y deseo de aprender más.</p>
<p>Participante 3: Gente que quiera progresar y que le aporte a la empresa.</p>
<p>Participante 4: Que sean buenos en su labor y sean proactivos.</p>
<p><b>ITEM No.7 - Para Ud. ¿cuáles son las áreas con mayor impacto?</b></p>
<p>Participante 1: Comercial, contable y financiera, talento humano.</p>
<p>Participante 2: Todas y cada una dentro de la compañía.</p>
<p>Participante 3: Todos realizan algo importante.</p>
<p>Participante 4: El equipo lo hacemos todos.</p>
<p><b>ITEM No.8 - ¿Quiénes son sus competidores principales y que estrategias adoptan ellos frente a los clientes?</b></p>
<p>Participante 1: -----(La no respuesta se interpreta como desconocer alguna empresa como competencia)</p>
<p>Participante 2: Hay muchas empresas que ofrecen servicios similares, pero nosotros los ofrecemos personalizados.</p>
<p>Participante 3: Varias pueden parecerse a lo que hacemos, pero no conozco una específica.</p>
<p>Participante 4: No creo que alguna otra empresa haga este trabajo con tanta dedicación al servicio del cliente.</p>

<p><b>ITEM No.9 -</b>  <b>En ¿qué se comparan los productos y servicios de los competidores con Laboramos Ltda.?</b></p>
<p>Participante 1: -----(La no respuesta se interpreta como desconocer alguna empresa como competencia)</p>
<p>Participante 2: Ofrecemos mejor servicio, especializado en cubrir las necesidades del cliente.</p>
<p>Participante 3: -----(La no respuesta se interpreta como desconocer alguna empresa como competencia)</p>
<p>Participante 4: -----(La no respuesta se interpreta como desconocer alguna empresa como competencia)</p>
<p><b>ITEM No.10 -</b>  <b>¿Qué cambios en la empresa han aportado al éxito e innovación de su empresa?</b></p>
<p>Participante 1: El cambio de "In house" a "Out house" ha tenido gran influencia.</p>
<p>Participante 2: El continuo cambio que mejora los procesos.</p>
<p>Participante 3: Cada uno en su momento ha sido bueno.</p>
<p>Participante 4: Todos los días se pueden hacer cambios que sean mejores para la empresa.</p>
<p><b>ITEM No.11 -</b>  <b>¿Cómo lograr que la gente que ve el mundo de distintas maneras, trabaje en grupo eficazmente y aprecie sus diferencias?</b></p>
<p>Participante 1: Todo se logra con respeto y diálogo. Todo esto bajo un estricto sentido de responsabilidad.</p>
<p>Participante 2: El deseo de progresar, hace que la gente quiera aprender del otro.</p>

Participante 3: Tener un objetivo único en los equipos de trabajo.
--

Participante 4: El respeto.
-----------------------------

3.1.2. **Análisis de Resultados:** Lo que esperan los integrantes de la compañía es, que la empresa cumpla con la retribución económica básica y además lograr la identificación de ellos con lo que la empresa les brinda, ya que esperan ser apoyados en su crecimiento profesional y formar parte de la estratégica.

Desde la construcción de la estrategia vemos que todos tienen un grado de participación en ella, siendo claros en que las jefaturas son las que lideran los procesos y dan forma a los mismos.

En la toma de decisiones se tienen en cuenta la participación activa de los colaboradores, pero quien da direccionamiento es la presidencia y su equipo directivo.

La estrategia es básica dentro de la jerarquía de la empresa, ya que todos se sienten identificados y comprometidos en conocerla y ejecutarla, se apropian y la practican.

Los colaboradores consideran que su empresa es innovadora y exitosa, principalmente porque ellos tienen un

marcado enfoque en el recurso humano, siendo todos parte activa del crecimiento de esta, igualmente es importante resaltar que el liderazgo de sus directivos contribuye a que los proyectos presentados a sus clientes sean únicos ajustados a las necesidades de este.

Las competencias identificadas al interior de los colaboradores por medio de este instrumento apuntan a que sean integrales, proactivos, con deseos de aprender y con una clara identificación con la estrategia de la compañía.

Para los colaboradores todas las áreas de la compañía todas son igualmente importantes ya que sin los aportes de todas no se podrían lograr los objetivos.

En cuanto a la competencia de los colaboradores, no se detienen a identificar que hacen ellos, para Laboramos Ltda., lo importante es prestar un servicio tan personalizado que el cliente se sienta parte de ella y ellos parte del cliente. No los afecta pensar en que hacen los otros para parecerse a ellos solo se preocupan por hacer bien el trabajo encomendado aportando lo mejor de ellos como profesional. Igualmente lo sienten con los productos pues lo que ellos buscan es hacer un portafolio diferenciador por cada cliente, que haga que

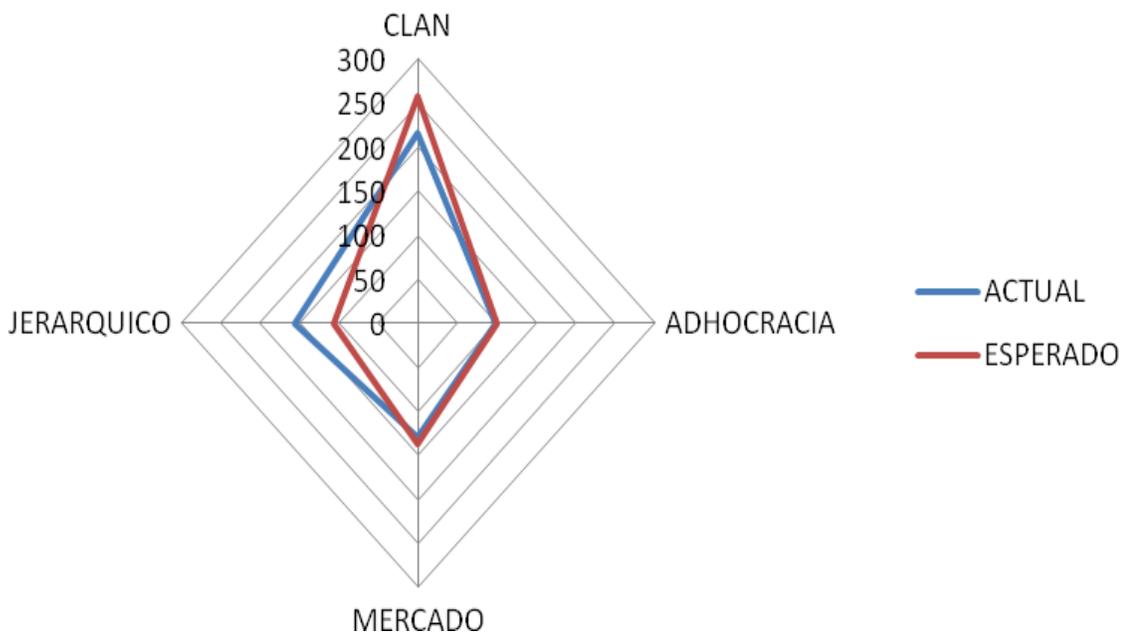
esta se identifique tanto con la empresa que sea casi que imposible pensar en buscar otras alternativas en el mercado.

Cuando se indaga sobre el trabajo en equipo, los colaboradores responden que es básico que en los equipos se respete la individualidad de cada profesional, el respeto y la comunicación como elementos básicos en la construcción de los equipos de trabajo al interior de la compañía.

### 3.2. Análisis Instrumento 2

#### 3.2.1. Transcripción Resultados Instrumento 2

Grafica 3: Medición cultura organización de Laboramos Ltda.



3.2.2. Análisis de Resultados: Este instrumento también fue aplicado a los cuatro participantes líderes de la empresa, identificando en su cultura organizacional, que las relaciones intralaborales están compuestas por buenos canales de comunicación, liderazgo y modelamiento positivo, posibilitando la activa participación de sus integrantes en la construcción de la misma, creando sentido de pertenencia y mayor responsabilidad frente a las tareas que realizadas.

De acuerdo a los resultados del instrumento, en esta empresa predomina la forma de dirigir "Clan": Laboramos Ltda., es un lugar armonioso para trabajar, donde la gente comparte como una familia. Los líderes o cabezas de la organización son considerados como mentores y hasta como figuras paternas.

La empresa mantiene sus lazos de unión por la lealtad y la tradición, por los altos niveles de compromiso. Para la presidencia y el grupo directivo mantener la armonía y el bienestar de las personas que trabajan para ellos es básico porque se correlaciona el estado anímico con el rendimiento superior en sus labores diarias; por tal razón, para los

directivos de Laboramos Ltda., es necesario siempre tener los mejores canales de comunicación donde los cambios, nuevos proyectos y nuevos servicios, son comunicados cotidiana y asertivamente sin causar algún tipo de traumatismo en el personal y en el clima organizacional.

Laboramos Ltda., como empresa de servicios enfocada al mercado de la consecución y mantenimiento de los clientes, compite con calidad en aspectos como: contratación ágil y segura, beneficios legales, flexibilidad y oportunidad entre otros.

El resultado de la aplicación de este instrumento evidencia tanto la categoría Clan como el nivel jerárquico, ya que para sus ejecutivos Laboramos Ltda., es un lugar estructurado y formal para trabajar. Los líderes se enorgullecen de ser muy buenos coordinadores y organizadores y sobre todo eficientes.

Mantener una empresa con un funcionamiento exitoso y armonioso dentro de las reglas administrativas son los objetivos que el presidente busca.

Esta información lo que indica es que el liderazgo empresarial, la innovación y los estilos de gerencia que utilizan, hacen que esta empresa sea un lugar sano donde el personal se identifica con los objetivos de la organización, los cuales van enfocados al posicionamiento de esta empresa familiar como una de las mejores a nivel nacional y porque no a nivel internacional, ya que dentro de los planes a largo plazo están la búsqueda de nuevos países donde poder ofrecer sus servicios.

Una de las recomendaciones del presidente de esta empresa Horacio Salazar es "*Permitir que las acciones del hoy se conviertan en las estrategias del mañana*", recalca que no se trata solo de las estrategias de los directivos, este proceso involucra a todo el personal y esto se ve reflejado al interior de Laboramos Ltda.

#### IV. Conclusiones

Las estrategias manejadas por Laboramos Ltda., se ajustan a la propuesta de Franc Ponti sobre los 7 movimientos de la innovación porque la construcción de su modelo administrativo ha estado basado en ideas, objetivos y anhelos claros (Rumbo); una tarea colectiva (Equipo) de constante revolución de estructuras internas (Cambio) anticipándose al futuro (Tendencia) y generando espacios de ideas disruptivas (Creatividad) con la constante creación de proyectos de servicios (Proyecto) que se refleja en una cultura de innovación (Resultados).

La percepción del personal de Laboramos Ltda., sobre la innovación y el éxito de su empresa obedece a que reconocen principalmente que tiene un marcado enfoque en el recurso humano que la integra, siendo todos parte activa del crecimiento de esta, igualmente se resalta que el liderazgo de sus directivos contribuye a que los proyectos presentados

a sus clientes sean únicos, ajustados a las necesidades de este.

En las prácticas administrativas de Laboramos Ltda., se evidencia una cultura organizacional, caracterizada por prácticas de comunicación asertiva, paternalismo jerárquico, liderazgo y modelamiento positivo siendo estos generadores de armonía y bienestar, contribuyendo estos al posicionamiento de esta empresa familiar en una de las mejores a nivel nacional.

Dentro del contexto administrativo de Laboramos Ltda., encontramos un liderazgo enfocado a la participación del personal en la construcción del modelo de administración innovador, donde se vinculan los valores de la compañía y la estrategia de la compañía.

Se identificaron en el gerente características de liderazgo positivo, por la capacidad de generar soluciones con sentido de equidad, justicia y con máxima objetividad, tratando de mejorar los procesos y por lo tanto el valor del capital humano de la compañía. Mantiene en todo momento el control de su liderazgo administrativo fundamentado en la

teoría z, el cual fomenta una comunicación abierta y franca con sus colaboradores, con el propósito de intercambiar ideas sobre el curso de acción que debe seguir la organización y explicar la razón de sus decisiones.

En Laboramos Ltda., la innovación es una acción que se crea por el equipo de trabajo que lo conforma como respuesta a su objeto social, que lleva a asumir el reto de adaptación a los nuevos cambios que se presentan en este mundo globalizado, para garantizar el éxito en el mercado.

Las empresas innovadoras y exitosas como Laboramos Ltda., persisten por el compromiso que establece la gerencia, gracias a que cuentan con un pensamiento estratégico positivo, perspectiva a largo plazo, sensibilidad al cambio, aceptación de riesgo y un buen clima organizacional.

## V. Recomendaciones

Dentro del proceso de seguimiento a esta empresa, es necesario realizar algunas recomendaciones sanas para que esta empresa que es exitosa e innovadora, dentro del género de empresa familiar, estén algunas que los directivos podrían adoptar para sus procesos administrativos, así:

1. Realizar ejercicios de benchmarking, porque para una empresa que quiere expandir su espectro de negocios, es necesario lograr hacer comparaciones sanas con empresas del sector.
2. Continuar con las prácticas administrativas, donde se involucra al personal. Con una sugerencia importante invertir recursos económicos en la capacitación de su personal.
3. Continuar fomentando en los profesionales un trabajo en equipo donde se apoyen para la construcción de estrategias que funcionen para la empresa.

4. Toda empresa que está en proceso mejorar necesita tecnología de punta que respalde la operación.
5. Involucrar más aspectos teóricos a los procesos pues el sentido común ayuda, pero en el ámbito de la competencia hay que tener sustentos más sólidos.

## VI. Referencias

Amador, J. (2009) Definición de la administración. El Prisma. Portal para investigadores y profesionales. Recuperado el 10 de Octubre de 2009. En [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/definicionadministracion/](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/definicionadministracion/)

**Cabarcas**, N. (2006) *Gestión del Talento Humano*. Hospital Universitario del Caribe.

**Chiavenato**, I. (1997) Teoría general de la organización. McGraw Hill.

**Chiavenato**, I. (2005) *Gestión del Talento Humano*, Editorial McGraw Hill, Colombia

**Garcia** M. C. (2008) FOGAFIN. Comunicaciones. Comunicado de prensa: El Banco Davivienda se quedó con Granbanco-Bancafé. Bogotá. Página 3. Tomado de: [www.fogafin.gov.co/adjuntos/VentaBancafe04.pdf](http://www.fogafin.gov.co/adjuntos/VentaBancafe04.pdf)

**Graneli,** H. (1997) *Éxito Gerencial y Cultura*, Duoc UC Sede Concepción Escuela de Comunicación Relaciones Públicas  
Alumnas: Carola Castillo Nicole Del Pino Vita Espinosa  
Asignatura: Administración y Organización

**Hall,** R. (1996) *Organizaciones: Estructura y proceso*. Ediciones Prentice Hall, Hispanoamérica S.A.

**Hampton,** D. (1983) *Administración*. MacGraw- Hill

**López,** C. (2001) *La Teoría William Ouchi. Teoría y pensamiento administrativo*. Octubre de 2001. Recuperado el 12 de noviembre de 2009, en <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/26/teoriaz.htm>

**Palomino,** M. (2007) *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Cuarta edición séptima. ESIC Editorial. España.

**Ponti,** F. (2009) *Los siete movimientos de la innovación*. Editorial Norma. Bogotá.

- Quijano, A.** (2003) Liderazgo. Universidad del Rosario.  
Facultad de Altos Estudios de Administración de Empresas  
y de Negocios. Bogotá.
- Schein, E.** (1984) ¿Cómo se encarna y transmite la cultura?.  
Organizational Dynamics.
- Stephen J. W.** (1997) Estrategias innovadoras en su negocio,  
Editorial Free Press.

## VII. Anexos

**Anexo 1:** Formulario De Descripción De Tesis Trabajo De Grado.TÍTULO COMPLETO DE LA TESIS O TRABAJO DE GRADO: **LABORAMOS LTDA.**

AUTOR O AUTORES

Apellidos Completos	Nombres Completos
CALDERON RODRÍGUEZ	DIANA MARCELA
SALAZAR RIOS	ESTER FANNY
VILLANUEVA GIL	ASTRID ELENA

DIRECTOR (ES)

Apellidos Completos	Nombres Completos
TORRES CASTRO	URIEL EDUARDO

JURADO (S)

Apellidos Completos	Nombres Completos
PORTILLA FERRER	ZULMA MILENA

ASESOR (ES) O CODIRECTOR

Apellidos Completos	Nombres Completos
MERA	CLAUDIO

TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE:

FACULTAD:

PROGRAMA: Carrera\_\_\_\_ Licenciatura\_\_\_\_\_ Especialización

**X** Maestría\_\_\_\_\_ Doctorado\_\_\_\_\_

NOMBRE DEL PROGRAMA: Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.

CIUDAD: **Bogotá.**

AÑO DE PRESENTACIÓN DEL TRABAJO DE

GRADO: **2010****NÚMERO DE PÁGINAS: 90 Págs.****TIPO DE ILUSTRACIONES: marque con una x ilustraciones.** **Mapas** **Retratos** **Tablas, gráficos y diagramas.** **Planos** **Láminas**

**\_\_\_ Fotografías.**

MATERIAL ANEXO (Video, audio, multimedia o producción electrónica)

Duración audiovisual \_\_\_\_\_ minutos

Número de casetes de video \_\_\_\_\_ VHS \_\_\_\_\_ Beta Max \_\_\_\_\_  $\frac{3}{4}$  \_\_\_\_\_

Beta cam \_\_\_\_\_ Mini DVD \_\_\_\_\_ DVD Cam \_\_\_\_\_ DVC Pro \_\_\_\_\_ Video 8 \_\_\_\_\_ Hi 8 \_\_\_\_\_

Otro ¿cuál? \_\_\_\_\_ --

**Número de casetes de audio** \_\_\_\_\_

**Número de archivos dentro del CD** (En caso de incluirse un CD-ROM diferente al trabajo de grado): \_\_\_\_\_

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o tener una mención especial): \_\_\_\_\_

**DESCRIPTORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:** Son los términos que definen los temas que identifican el contenido. (En caso de duda para designar estos descriptores, se recomienda consultar con la Unidad de Procesos Técnicos de la Biblioteca General en el correo gloria.obando@utadeo.edu.co, donde se les orientará)

**Palabras claves:**

Empresa familiar, Innovación, Éxito, Outsorsing y prácticas administrativas.

**RESUMEN**

La administración de las empresas familiares, involucra los propósitos corporativos y personales de quienes la conforman, y con un sentido cuya orientación estratégica más notable es la continua adaptación, teniendo claridad en cómo enfrentar los cambios administrativos, tecnológicos, operativos y de calidad que representa la realidad global de

las compañías. Partiendo de este principio las empresas familiares exitosas han hecho grandes esfuerzos en cambiar la manera de ver el negocio adoptando políticas administrativas nuevas las cuales invitan a migrar a un propósito más asertivo maximizando los recursos en un menor plazo, enfocando sus metas a la satisfacción de las expectativas institucionales de inversión y desarrollo, tomando mayores riesgos que garanticen un establecimiento de estrategias que permiten el crecimiento continuo, para los modelos de administración de la empresa familiar otro paso importante es la innovación y la mente abierta a nuevas propuestas de negocio, una empresa abierta a un liderazgo individual que felicite la integración entre los equipos de trabajo. Igualmente las empresas familiares seguirán siendo uno de los pilares empresariales de la economía de nuestro país, están educando a sus directivos y enfocándolos a metas concretas y lineamientos de pensamiento de una administración más abierta harán de las empresas familiares no solo una opción empresarial sino una solución a muchos problemas socioeconómicos del país, generando empleo y educación a un número mayor de población.

En el desarrollo de este trabajo veremos cómo Laboramos Ltda., ha tenido que adoptar modelos que apoyan esta

migración de empresa familiar a un nivel superior de administración más gerencial y enfocada al logro de los objetivos corporativos, a un mayor índice de producción que genere empleo y permanencia en los mercados actuales, dentro de la modalidad de Outsourcing o personal en misión.

ABSTRACT

Family business management involves corporate and personal purposes from their members, with a strategic orientation based on continuous adaptation, and trying to have all tools to face technological, operational and quality changes that represent the global reality for many companies. Based on this principle, successful family businesses have been made great effort to change the business point of view adopting new administrative policies which invite to assertive purposes maximizing resources in a short term, focusing their goals to achieve development corporate expectations satisfaction, taking risks that guarantee strategies for continuous growing. For administrative models in family business, another important step is innovation: open mind to new business opportunities and open mind to leadership. Also, family businesses are the national economy

foundation and they become a solution for many issues generating education and job opportunities.

In this document, you will see how Laboramos Ltda have been adapting models that support the migration from a singular family business to a superior management system, focused on corporate objectives achievement, better performance, employment generation and how to stay in current markets within the outsourcing industry.

Anexo 2: Instrumento No. 1

**CUESTIONARIO APLICADO A LABORAMOS LTDA**  
**Para cargos estratégicos de la compañía**

**CARGO:**

**PROFESION:**

**ANTIGÜEDAD EN EL CARGO:**

.....

¿Qué espera su personal de la empresa?

¿Quién es el responsable en su compañía de crear la estrategia?

¿Quien toma las decisiones finales en la compañía?

¿Por qué es tan importante que la estrategia sea asunto de todos?

¿Por qué considera que su empresa es innovadora y exitosa en el mercado Colombiano?

¿Qué profesionales y competencias busca en el personal?

¿Para usted cuales áreas son las que tienen mayor impacto?

¿Quiénes son sus competidores principales y que estrategias adoptan ellos frente a los clientes?

¿En que se comparan los productos y servicios de los competidores con Laboramos Ltda.?

¿Qué cambios en la historia de la empresa han aportado al éxito e innovación de su empresa?

¿Cómo lograr que la gente que ve el mundo de distintas maneras trabaje en grupo eficazmente y aprecie sus diferencias?

Anexo 3: Instrumento No. 2: Evaluación De Cultura Organizacional

<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>PARTE A (ACTUAL)</b>			
Este cuestionario consta de seis preguntas, cada una con cuatro afirmaciones (A,B,C y D). Usted debe dar el puntaje que quiera a cada una de estas cuatro afirmaciones dependiendo del grado en que cada una refleje lo que sucede HOY en la empresa. Así, el puntaje más alto debe dársele a la afirmación que sea más parecida a lo que sucede en la empresa y el menor puntaje a la que no muestre tanto lo que pasa HOY. La suma de estos puntajes en cada una de las seis preguntas no puede ser mayor a 100 puntos.			
<b>1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>HOY</b>	
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal; es como una familia en la que sus miembros comparten aspectos personales	80	
<b>B</b>	La organización es un lugar muy empresarial y dinámico. Las personas están deseosas de tomar riesgos y dar opiniones que otros no darían	75	
<b>C</b>	La organización está muy orientada a resultados. Una de las principales preocupaciones es que las actividades planeadas se ejecuten. Sus miembros son muy competitivos y se orientan al logro.	175	
<b>D</b>	La organización se caracteriza por ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que sus miembros hacen.	70	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>4</b>	<b>COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>HOY</b>	
<b>A</b>	El "pegante" que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia la organización es muy alto.	155	
<b>B</b>	El "pegante" que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en mantenerse "en el filo de la navaja".	45	
<b>C</b>	El "pegante" que une a la organización es el énfasis en el desempeño de sus miembros y el logro de resultados. Las metas y la agresividad mostrada para conseguir las metas son temas comunes.	80	
<b>D</b>	El "pegante" que une a la organización son las reglas y las políticas. Mantener una organización uniforme es importante.	120	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>2</b>	<b>LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>HOY</b>	
<b>A</b>	En términos generales se considera que el liderazgo en la organización es un facilitador y ejemplo de acompañamiento y formación.	95	
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de innovación y toma de riesgo.	75	
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de un enfoque agresivo, orientado a resultados.	55	
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de coordinación, fluidez y eficiencia.	175	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>5</b>	<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>	<b>HOY</b>	
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, apertura y participación de sus miembros es lo que persiste.	170	
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Aventurarse a nuevos desafíos y oportunidades es muy valorado.	80	
<b>C</b>	La organización enfatiza la competencia y el cumplimiento de metas. Apuntar a extensos objetivos y ganarlos dentro del mercado es lo que domina.	70	
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes	80	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>3</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>HOY</b>	
<b>A</b>	El estilo de administración en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	170	
<b>B</b>	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	60	
<b>C</b>	El estilo de administración en la organización es caracterizado por fomentar la competitividad, la exigencia y un desempeño exitoso.	75	
<b>D</b>	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por ser predecible, promover la conformidad, la estabilidad de la gente y de las relaciones entre sus miembros.	95	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>6</b>	<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>	<b>HOY</b>	
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de sus miembros y la preocupación por las personas.	195	
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de productos únicos y novedosos. Es un líder en producto y un innovador.	60	
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la base de ventajas competitivas para ganar un mercado. El liderazgo en un mercado competitivo es la clave.	60	
<b>D</b>	La organización define el éxito bajo la base de la eficiencia. El cumplimiento en las entregas, horarios fluidos y bajos costos de producción son variables críticas.	85	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	

<b>INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL</b>			
<b>PARTE B (ESPERADO)</b>			
Este cuestionario consta de seis preguntas, cada una con cuatro afirmaciones (A,B,C y D). Usted debe dar el puntaje que quiera a cada una de estas cuatro afirmaciones dependiendo del grado en que cada una refleje lo que DEBE SUCEDER en la empresa DE ACUERDO CON LA DISCIPLINA DE INTIMIDAD CON EL CLIENTE. Así, el puntaje más alto debe darlo a la afirmación que sea más parecida a lo que DEBERÍA suceder en la empresa y el menor puntaje a la que no muestre tanto lo que DEBE SER. La suma de estos puntajes en cada una de las seis preguntas no puede ser mayor a 100 puntos.			
<b>1</b>	<b>CARACTERÍSTICAS DOMINANTES</b>	<b>DEBERÍA</b>	
<b>A</b>	La organización es un lugar muy personal; es como una familia en la que sus miembros comparten aspectos personales	80	
<b>B</b>	La organización es un lugar muy empresarial y dinámico. Las personas están deseosas de tomar riesgos y dar opiniones que otros no darían	120	
<b>C</b>	La organización está muy orientada a resultados. Una de las principales preocupaciones es que las actividades planeadas se ejecuten. Sus miembros son muy competitivos y se orientan al logro.	150	
<b>D</b>	La organización se caracteriza por ser un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente regulan lo que sus miembros hacen.	50	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>4</b>	<b>COHESIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>		<b>DEBERÍA</b>
<b>A</b>	El "pegante" que une a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso hacia la organización es muy alto.		210
<b>B</b>	El "pegante" que une a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en mantenerse "en el filo de la navaja".		40
<b>C</b>	El "pegante" que une a la organización es el énfasis en el desempeño de sus miembros y el logro de resultados. Las metas y la agresividad mostrada para conseguir las son temas comunes.		80
<b>D</b>	El "pegante" que une a la organización son las reglas y las políticas. Mantener una organización uniforme es importante.		70
<b>TOTAL</b>			<b>400</b>
<b>2</b>	<b>LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>DEBERÍA</b>	
<b>A</b>	En términos generales se considera que el liderazgo en la organización es un facilitador y ejemplo de acompañamiento y formación.	150	
<b>B</b>	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de innovación y toma de riesgo.	65	
<b>C</b>	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de un enfoque agresivo, orientado a resultados.	55	
<b>D</b>	El liderazgo de la organización es considerado como ejemplo de coordinación, fluidez y eficiencia.	130	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>5</b>	<b>ÉNFASIS ESTRATÉGICO</b>		<b>DEBERÍA</b>
<b>A</b>	La organización enfatiza el desarrollo humano. La confianza, apertura y participación de sus miembros es lo que persiste.		140
<b>B</b>	La organización enfatiza la adquisición de nuevos recursos y la creación de nuevos retos. Aventurarse a nuevos desafíos y oportunidades es muy valorado.		90
<b>C</b>	La organización enfatiza la competencia y el cumplimiento de metas. Apuntar a extensos objetivos y ganarlos dentro del mercado es lo que domina.		75
<b>D</b>	La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y la fluidez de las operaciones son importantes		95
<b>TOTAL</b>			<b>400</b>
<b>3</b>	<b>ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL</b>	<b>DEBERÍA</b>	
<b>A</b>	El estilo de administración en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación.	230	
<b>B</b>	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por la toma de riesgo individual, la innovación, la libertad y la singularidad.	45	
<b>C</b>	El estilo de administración en la organización es caracterizado por fomentar la competitividad, la exigencia y un desempeño exitoso.	85	
<b>D</b>	El estilo administrativo en la organización es caracterizado por ser predecible, promover la conformidad, la estabilidad de la gente y de las relaciones entre sus miembros.	40	
<b>TOTAL</b>		<b>400</b>	
<b>6</b>	<b>CRITERIO DE ÉXITO</b>		<b>DEBERÍA</b>
<b>A</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de sus miembros y la preocupación por las personas.		220
<b>B</b>	La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de productos únicos y novedosos. Es un líder en producto y un innovador.		40
<b>C</b>	La organización define el éxito sobre la base de ventajas competitivas para ganar un mercado. El liderazgo en un mercado competitivo es la clave.		100
<b>D</b>	La organización define el éxito bajo la base de la eficiencia. El cumplimiento en las entregas, horarios fluidos y bajos costos de producción son variables críticas.		40
<b>TOTAL</b>			<b>400</b>