

ESTUDIO DE CASO DE UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA Y EXITOSA
SEGURIDAD JIMÉNEZ MOYA & CÍA. LTDA.

JANETH JASBLEIDY FERNÁNDEZ GONZÁLEZ
DIANA CAROLINA GUERRERO ORTIZ
OMAIRA INÉS MORENO PEÑUELA

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ D.C

2009

ESTUDIO DE CASO DE UNA ORGANIZACIÓN INNOVADORA Y EXITOSA
SEGURIDAD JIMÉNEZ MOYA & CÍA. LTDA.

JANETH JASBLEIDY FERNÁNDEZ GONZÁLEZ
DIANA CAROLINA GUERRERO ORTIZ
OMAIRA INÉS MORENO PEÑUELA

Trabajo de grado para obtener el título de
Especialista de Recursos Humanos

Director
Pedro Chaves

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
BOGOTÁ D.C
2009

TABLA DE CONTENIDO

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.1 PREGUNTA GENERAL	5
1.2 TÍTULO	5
2. JUSTIFICACIÓN.....	6
3. OBJETIVOS	8
3.1 OBJETIVO GENERAL	8
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN	9
5. BENEFICIOS ESPERADOS.....	10
5.1 PARA LA COMPAÑÍA:.....	10
5.2 PARA LOS INVESTIGADORES:.....	10
6. MARCO	11
6.1 HISTÓRICO	11
6.2 GEOGRÁFICO	12
6.3 TEORICO	12
7. TRABAJO DE CAMPO	18
8. ANEXOS	27
8.1 PREGUNTAS CENTRALES	27
8.2 PREGUNTAS ASOCIADAS	27
8.3 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.....	27
8.4 LA INNOVACIÓN EN SEGURIDAD: UN ENFOQUE PREVENTIVO.....	30
9. ANÁLISIS DE DATOS	22
10. REFERENCIAS.....	35

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PREGUNTA GENERAL

¿Qué proceso de innovación puede desarrollar una organización para llegar a ser exitosa y líder dentro del contexto en que se desarrolla?

1.2 TÍTULO

Estudio de caso de una organización innovadora y exitosa seguridad Jiménez Moya & cía. Ltda.

2. JUSTIFICACIÓN

El propósito de la presente investigación es determinar los conocimientos y competencias gerenciales que debe tener una empresa Colombiana para ser exitosa e innovadora; asimismo establecer como han sido sus procesos de cambio para llegar a ofrecer nuevos productos o servicios.

Para nuestra investigación escogeremos a la Compañía Seguridad Jiménez Moya & Cía Ltda., que pertenece al sector de la Vigilancia y Seguridad Privada, la cual fue fundada en 1981 para dar protección a Móvil de Colombia S.A. diseñó y puso en práctica un sistema de seguridad preventivo para proteger las personas y los activos de Móvil, el cual inicialmente se implementó en Colombia y posteriormente en Chile, Perú, Venezuela, México, Panamá, Honduras y Ecuador.

Jiménez Moya & Cía. es una Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada sin armas, con licencia de funcionamiento vigente, según la Resolución No. 03725 del 29 de octubre de 2004 de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

El sistema de seguridad preventivo que utiliza Seguridad Jiménez Moya & Cía, tiene como objetivos fundamentales prevenir el crimen de origen interno y externo contra las empresas – clientes, evitar las pérdidas y los siniestros de seguridad.

Para lograr estos objetivos, Seguridad Jiménez Moya & Cía. Ltda. aplica metodologías relacionadas con la forma de analizar los riesgos y descubrir las amenazas de seguridad oportunamente, planifica cuidadosamente la seguridad corporativa, define los programas requeridos para alcanzar los objetivos de seguridad, adecua la estructura de seguridad a los recursos disponibles de las empresas clientes, realiza programas de entrenamiento en el lugar de trabajo, integra a los empleados de la empresa - cliente al sistema de seguridad, realiza la función seguridad dentro de las empresas clientes aplica programas estrictos de supervisión, concientización y monitoreo de los programas que realizan los diferentes miembros de la organización de seguridad.

Jiménez Moya es un caso de Gerencia e Innovación exitosa porque utiliza un enfoque de seguridad preventiva sin armas, dentro del entorno de empresas de seguridad privada es la única de ésta modalidad, ocupando el primer lugar dado por la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada de Colombia, ya que ofrece una seguridad presencial sin armas.

Un aspecto importante que destaca a Jiménez Moya en este sector es la estabilidad en la permanencia de los clientes, lo que le ha dado el reconocimiento y prestigio, es así que la empresa no hace licitaciones para la adquisición de nuevos contratos, por el contrario, son los clientes directamente quienes buscan los servicios de consultoría y seguridad. Ha mostrado durante sus años de funcionamiento una rentabilidad que le permite sostenerse sin mayores inconvenientes en el mercado. La Compañía ofrece estabilidad laboral a sus empleados, por ejemplo hay personas que llevan en la empresa más 20 años, de igual manera se da la oportunidad de trabajo a familiares y así se genera empleo.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar las prácticas innovadoras de un caso de gerencia que han llevado a las empresas a alcanzar el éxito.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar las estrategias que utilizan los casos de Compañías exitosas e innovadoras para mantenerse en el mercado.
2. Establecer las competencias y habilidades de un gerente que ha llevado a una Compañía a ser un caso innovador y exitoso.
3. Descubrir las prácticas y estrategias que ha implementado un gerente para ser de su empresa un caso innovador y exitoso.
4. Analizar el Desempeño organizacional dentro de un sector determinado.

4. IMPORTANCIA DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación se hace importante ya que nos centramos en una empresa Colombiana Gerencialmente exitosa para contribuir con la bibliografía de este tema de innovación centrado en el talento Colombiano pues es la deficiencia que hemos encontrado al buscar sobre el tema, asimismo se mostraran elementos que no se encuentra muy tangibles en otras investigaciones como lo son los conocimientos y competencias gerenciales que debe tener una empresa Colombiana para ser exitosa e innovadora.

5. BENEFICIOS ESPERADOS

5.1 PARA LA COMPAÑÍA:

1. Retroalimentación en los procesos actuales internos de la Organización referente a sus distintas áreas en especial la Gerencial.
2. Publicidad positiva y reconocimiento nacional e internacional de la organización.
3. Consolidación de los productos en el mercado dentro del sector industrial en el que se encuentre.
4. Reconocimiento por parte de los clientes del producto o servicio que ofrece la Compañía.
5. Facilita los procesos de certificaciones nacionales e internacionales en cuanto a los procesos y gestiones de la Compañía.

5.2 PARA LOS INVESTIGADORES:

1. Facilita los procesos de aprendizaje dentro de la formación gerencial.
2. Desarrolla habilidades y estrategias gerenciales.
3. Desarrollo de estrategias a la hora de gerenciar y guiar una organización al éxito.
4. Se mejoran las destrezas de investigación de empresas exitosas e innovadoras.

6. MARCO

6.1 HISTÓRICO

Jiménez Moya & Cía. es una Compañía de Vigilancia y Seguridad Privada sin armas, con licencia de funcionamiento vigente, según la Resolución No. 03725 del 29 de octubre de 2004 de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada.

Seguridad Jiménez Moya & Cía. Ltda., fue fundada en 1.981 para dar protección a Móvil de Colombia S.A., diseñó y puso en práctica un sistema de seguridad preventivo para proteger las personas y los activos de Móvil, el cual inicialmente se implementó en Colombia y posteriormente en Chile, Perú, Venezuela, México, Panamá, Honduras y Ecuador.

El sistema de seguridad preventivo que utiliza Seguridad Jiménez Moya & Cía., tiene como objetivos fundamentales prevenir el crimen de origen interno y externo contra las empresas – clientes, evitar las pérdidas y los siniestros de seguridad.

Para lograr estos objetivos, Seguridad Jiménez Moya & Cía. Ltda. aplica metodologías relacionadas con la forma de analizar los riesgos y de descubrir las amenazas de seguridad oportunamente, planifica cuidadosamente la seguridad corporativa, define los programas requeridos para alcanzar los objetivos de seguridad, adecua la estructura de seguridad a los recursos disponibles de las empresas clientes, realiza programas de entrenamiento en el lugar de trabajo, integra a los empleados de la empresa - cliente al sistema de seguridad, realiza la función seguridad dentro de las empresas clientes aplica programas estrictos de supervisión, concientización y monitoreo de los programas que realizan los diferentes miembros de la organización de seguridad.

El resultado ha sido " cero incidentes de seguridad mayores", durante los últimos años, en los cuales Seguridad Jiménez Moya & Cía., ha sido responsable de la

seguridad de Móvil en Colombia y en América Latina, contrato que terminó cuando se produjo la fusión Exxon - Móvil. Jiménez Moya & Cía. Ltda. Planificó y manejó el sistema de seguridad de Celumovil desde su fundación hasta su compra por BellSouth.

6.2 GEOGRÁFICO

La empresa de Seguridad Jiménez Moya Ltda., tiene ubicada en la ciudad de Bogotá las oficinas administrativas en la Calle 90 No. 18 – 53 oficina 401. Además cuenta con sedes en diferentes ciudades y municipios del país tales como Cúcuta, Medellín y Neiva.

6.3 TEORICO

La innovación empresarial resulta del análisis de oportunidades, la sistematización y la solución de los quehaceres diarios del trabajo esa es la verdadera innovación. Estudios sobre innovación de la profesora de la Harvard Business School, Rosabeth Moss Kanter, especializada en estrategia, innovación y gestión del cambio muestra lo siguiente: La teoría de la pirámide de la innovación es una idea simple que consiste en una estrategia de innovación en la empresa que se desarrolla en tres niveles:

- Arriba, en la cima de la pirámide, unas pocas grandes apuestas estratégicas que marcan las grandes líneas de futuro.
- En un segundo nivel, un listado de prototipos y start-ups en fase de pruebas e ideas prometedoras, conducidas y desarrolladas por equipos de trabajo cualificados.
- Finalmente, una base de la pirámide con ideas en fases tempranas o innovaciones para mejorar productos o procesos actuales en la empresa.

La innovación consiste en haberse dado cuenta de que la producción de las piezas debe ser diferente y separada; que su demanda se ha hecho tan grande como para

crear un "nicho de mercado" y que la tecnología, especialmente la aplicación del concepto Computer Integrated Manufacture o CIM, que hace posible la conversión de un proceso "artesanal" en un proceso "automatizado".

Las empresas innovadoras crean algo nuevo, diferente; cambian o transmutan los valores. La característica de "innovadora" no se aplica solamente a las instituciones económicas. En la opinión de Peter Drucker, no podría encontrarse un mejor ejemplo para la Historia de las empresas innovadoras que la creación y desarrollo de las universidades modernas (DRUCKER, 1989).

Para Peter Drucker, la innovación es la herramienta propia del empresario para explotar el cambio como oportunidad de nuevos negocios o servicios. Es una disciplina que se aprende y se extiende a todas las áreas y procesos de la empresa

El dinamismo de las innovaciones y los cambios de producto de las empresas japonesas, tiene que ver con la gran familiaridad hacia el cambio que tienen todos los miembros de la sociedad japonesa, ya que lo viven, practican y exigen. El continuo mejoramiento en el lugar de trabajo, un proceso conocido como kaizen, es característico de las compañías japonesas. Los trabajadores están ampliamente ubicados dentro de este proceso, a través de sus sugerencias. Las mejoras sugeridas por los trabajadores ayudan a la moral de la compañía, construyendo un gran espíritu de cuerpo y de esta forma contribuyen al éxito financiero y al incremento en la eficiencia productiva (ROWLAND, DIANA, 1993).

Para lograr que las empresas sean innovadoras se necesita de un gerente que sea precursor del cambio y de una cultura propicia para la transformación y creación de nuevos productos en forma paulatina a través del tiempo. Debe ser un multiespecialista atento a los avances tecnológicos y a la comunicación. En opinión de Richard Nelson, CEO de la compañía norteamericana Columbia, la comunicación deficiente entre gerentes e investigadores se debe en gran medida a que el número de ejecutivos con formación en ingeniería y ciencias se ha reducido significativamente en años recientes (SIMON, J., 1993). De la atención que el gerente preste a estos factores depende su sobrevivencia en un contexto (intra e inter organizacional) tan turbulento como lo es el área de Investigación y Desarrollo.

El gerente debe aprender a tratar con los diversos problemas de coordinación e información que implican los cuadros especializados. También debe conocer y adecuar los nuevos métodos contables, para evaluar en forma atinente los productos del área de Investigación y Desarrollo. En forma simultánea debe reducir la complejidad y ansiedad generada por la información (WURMAN, S. R., 1990). En el pasado la información reducía la incertidumbre en la toma de decisiones, ahora su manejo y tratamiento han complejizado en gran medida la solución a un determinado problema. Y además debe garantizar que la decisión tomada no es personalizada, sino que es producto de un procesamiento en el que participaron todos los miembros del equipo de trabajo.

Muchas empresas han orientado durante décadas todos sus sistemas a una estrategia de costos bajos. Cuando los cambios en el mercado la hacen insostenible, la empresa comprende que debe innovar. El punto de partida inmediato (rápido, barato y sin riesgos) es aumentar el presupuesto de los proyectos de innovación ya existentes y reforzarlos mediante una línea directa con la alta dirección. Simultáneamente, hay que estudiar reformas sistémicas profundas, primero en la gestión de proyectos y luego en la gestión global de la empresa, que estarán en función de la estrategia de la empresa y el sector en el que opera.

La innovación para Drucker no es única ni principalmente una actitud empresarial, sino sobre todo una actitud social: "Sin embargo, la innovación es más que un nuevo método. Es una nueva perspectiva del universo, del riesgo antes de que de la casualidad, o de la certeza. Es una nueva comprensión del papel del hombre en el universo. Y esto significa que la innovación, más que ser una afirmación del poder humano, es la aceptación de la responsabilidad humana"

Para Peter Drucker junto a la innovación se debe plantear el resurgir de la ética. La ética y la responsabilidad son dos conceptos que germinan en el pensamiento druckeriano especialmente a partir de las influencias de Stahl, Humboldt y Radowitz. Toda innovación social (política, educativa, empresarial), además de una percepción estética y un proceso intelectual, contiene implícita una valoración moral que expresa de alguna manera lo que son y han de ser el hombre y la sociedad. Frente a

la condena al progreso sin recurso posible, donde la ética forzosamente se empobrece, surge la innovación, que es la exaltación de la capacidad de elegir.

Esta innovación va estrechamente relacionada con la Cultura Organizacional la cual es definida por SCHEIN como el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas 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)

Para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

Y para la consecución de una cultura organizacional es importante un gerente que tenga características de liderazgo para lo cual nos centraremos en la teoría de Kotter en donde define el liderazgo como la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines. Kotter considera necesario concebir una visión de lo que debe ser la organización y generar las estrategias necesarias para llevarla a cabo, lo cual se logra mediante una coalición cooperativa (network) de recursos humanos altamente motivados y comprometidos para convertir esa visión en realidad. Asegura el autor que el liderazgo y la administración (dirección) son dos sistemas de acción complementarios. "Cada uno tiene su propia función y actividades características y ambos son necesarios para el éxito en un entorno empresarial cada vez más complejo, competitivo y fluctuante". En su opinión, el verdadero reto consiste en combinar un fuerte liderazgo con una eficaz dirección, utilizando ambos aspectos de forma equilibrada.

El enfoque gerencial de la organización el cual es la planeación estratégica, ésta se define como una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito cuando se quiere alcanzar algo en situaciones de incertidumbre y/o de conflicto (oposición inteligente).

Se basa en la administración por objetivos y responde prioritariamente la pregunta “Qué hacer”. Situaciones como la creación o reestructuración de una empresa, la identificación, y evaluación de programas y proyectos, la formulación de un plan de desarrollo, la implementación de una política, la conquista de un mercado, el posicionamiento de un producto o servicio, la resolución de conflictos, son ejemplos de casos donde la Planeación Estratégica es especialmente útil.

El método se respalda en un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, algunos de cuyos más importantes principios son:

- Priorización del Qué ser sobre el Qué hacer: es necesario identificar o definir antes que nada la razón de ser de la organización, la actividad o el proceso que se emprende; lo que se espera lograr.
- Priorización del Qué hacer sobre el Cómo hacerlo: identificar las acciones que conducen efectivamente a la obtención del objetivo. Se trata de anteponer la eficacia sobre la eficiencia.
- Visión sistémica: la organización o el proyecto son un conjunto de subsistemas (elementos) que tienen una función definida, que interactúan entre sí, se ubican dentro de unos límites y actúan en búsqueda de un objetivo común. El sistema está inmerso dentro de un entorno (contexto) que lo afecta o determina y que es afectado por él. Los elementos pueden tener su origen dentro del sistema (recursos), o fuera de él (insumos).
- Visión de proceso: Los sistemas son entes dinámicos y cambiantes; tienen vida propia. Deben ser vistos y estudiados con perspectiva temporal; conocer su historia para identificar causas y efectos de su presente y para proyectar su futuro.

- Visión de futuro: el pensamiento estratégico es proactivo; se adelanta para incidir en los acontecimientos. Imagina permanentemente el mañana para ayudar a construirlo o para acomodarse a él: es prospectivo
- Compromiso con la acción y con los resultados: el estratega es no solamente un planificador; es un ejecutor, conocedor y experto que reflexiona, actúa y avalúa; es un gestor a quien le importa más qué tanto se logra que, qué tanto se hace.
- Flexibilidad: se acomoda a las circunstancias cambiantes para no perder el rumbo. La acción emergente es algo con lo que también se puede contar, así que la capacidad para improvisar es una cualidad estratégica.
- Estabilidad: busca permanentemente un equilibrio dinámico que permita el crecimiento seguro, minimizando el riesgo y la dependencia. Busca la sostenibilidad del sistema y de los procesos.

La Planeación Estratégica es un proceso de cuatro etapas en las que se van definiendo uno a uno los siguientes interrogantes: qué se quiere lograr, en qué situación se está, qué se puede hacer, qué se va a hacer.

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El modelo estratégica insiste en que una organización debe estar en capacidad de influir sobre su entorno, y no dejarse determinar por él, ejerciendo así algún control sobre su destino.

7. TRABAJO DE CAMPO

El procedimiento a seguir para la recolección de información se realizó en dos fases: en la primera se hizo una observación directa a la organización en su área administrativa; se observaron aspectos claves relacionados con la cultura y clima organizacional durante dos días de labores.

Se espera obtener información sobre las rutinas propias de los empleados de Jiménez Moya que identifiquen rasgos culturales, de clima de una empresa de seguridad sin armas, si hay características especiales de estas personas que laboran en un ambiente particular.

En la Segunda fase se realizó una entrevista semi-estructurada a el Gerente General, quien labora en la compañía hace 15 años y fue la persona más cercana al Director-Asesor de Jiménez Moya, en donde se exploraron temas como: el surgimiento de la empresa, momentos difíciles en la consolidación, cómo se consolidó, la entrevista tuvo como fin obtener y rescatar aquellas cualidades de un gerente que ha llevado a la organización a ser exitosa e innovadora.

Para la primer fase de observación se realizó en dos días normales de labores en el área administrativa, se registraron todas las rutinas del personal y se encontró lo siguiente: El área administrativa de la Compañía se encuentra dividida físicamente en tres oficinas, una ubicada en el primer piso del edificio y las otras dos en el cuarto y quinto piso. En el primer piso se encuentra la recepción y el departamento de Gestión Humana, donde está el Gerente de la misma (ingeniero industrial) y la psicóloga; para un total de tres personas. El puesto de la recepción como su nombre lo indica, la recepcionista se dedica al conmutador, correspondencia y atender a la gente que llega allí, además tiene otras funciones como la de archivar en hojas de vida. En ocasiones el manejo de la información del personal que es confidencial, lo deja de ser un tanto así y se convierte en “chisme” para las otras áreas, puesto que en esa dependencia se manejan los procesos disciplinarios, de incorporación,

desvinculación, traslados de personal, etc. de los cuales se entera la recepcionista y en ocasiones esporádicas se convierten en rumores en las otras áreas.

Este primer piso se caracteriza por la sobriedad entre sus miembros, por la cohesión y el trabajo en equipo en el departamento, el ambiente es “suave” como lo creen otros miembros de la organización por que dicen que “se respira aire y tranquilidad” a diferencia de las otras dependencias; no abundan los chismes, ni comentarios mal intencionados, quizás por que se deba a que son pocas personas y porque se trabaja para una misma área. El promedio de antigüedad en la empresa es de 5 años para estos empleados.

El horario que se maneja aquí es libre tanto para el Gerente como para la psicóloga, pero en promedio está entre las 7:30 / 8:15 a.m y 5:00 / 5:45 p.m, con una hora de almuerzo entre las 12:00 y 2:00 p.m. La recepcionista tiene un horario fijo de entrada, almuerzo y salida (7:00 a.m a 5:00 p.m); para tener un control del cumplimiento de horario se debe reportar a la Estación de Control Central (ECC) donde por medio de un sistema se llevan los registros, esto indica que en referencia a los horarios son estrictos. También se reportan a la ECC las auxiliares y en general el personal operativo de administración; cuando se ven reflejados retrasos de 15 minutos traen consecuencias disciplinarias, pero esta forma de castigo ha llevado al aprendizaje y a la costumbre de que éstas personas llegan 10 minutos antes de la entrada.

El siguiente piso se encuentran la contadora, subgerente administrativa, auxiliares contables y de facturación, nómina, analista de riesgos de seguridad y supervisor técnico de alarmas. El promedio de antigüedad para estas personas está entre 6 y 10 años en la empresa casi siempre en el mismo cargo, por lo que se genera un alto sentido de pertenencia y compromiso. La compañía no tiene restricción en que laboren familiares o cónyuges. La rutina de estas personas consiste (en especial de las mujeres) en que llegan temprano para maquillarse y conversar sobre novelas por lo general, sobre los quehaceres del hogar y si es fin de semana sobre las actividades realizadas.

Las personas que laboran en esta área son ocho (5 mujeres y tres hombres) que en general creen que la organización les ha dado estabilidad laboral ya que son los más antiguos, y están agradecidos con la compañía por que algunos tienen dos o más familiares laborando allí, porque han adquirido bienes materiales y han podido estudiar.

En el cuarto piso se encuentra la Estación de Control Central (ECC), en esta área es donde se reciben todos los reportes de los colaboradores externos (conductores, guardas, supervisores) vía avantel, además se monitorean alarmas y todo lo que tiene que ver con la seguridad electrónica, estados de las vías, etc., funciona 24 horas y todos los días del año. En esta área laboran 8 operadores distribuidos en cuatro turnos de 12 horas. Se considera como una sub-cultura de la organización por que estas personas tienen unas características muy particulares: han laborado en la empresa más de 2 años, son ascendidos de guardas de seguridad a operadores por su buen desempeño laboral, ganan más dinero de salario básico, su edad promedio está entre 23 y 32 años, poseen conocimientos básicos de sistemas; su forma de comportarse es diferente a los demás por que todo el tiempo están “acelerados” ya que su trabajo requiere estar muy atento a la cantidad de reportes que reciben al mismo tiempo (en promedio tres por minuto de diferentes partes), hablan rápido, y su manera de comunicarse entre ellos mismos es por medio de claves, (en seguridad se utilizan claves cortas para los mensajes), no tienen mucho tiempo para conversar acerca de las cosas cotidianas de las que si se hablan en las otras sub-culturas, no existe rivalidad significativa entre ellos, por lo contrario, cuando alguno es ascendido los demás actúan con apoyo, hay compañerismo y creen que se sienten a gusto trabajando allí. Ellos reciben dotación el cual es pantalón azul oscuro, camisa azul clara con logo de la empresa, corbata azul y zapatos de charol negros, la deben vestir incluso fin de semana y festivos.

En general la mayoría de los oficiales de seguridad les gustaría ascender como operadores, muchos de ellos se acercan a gestión humana para postularse por que quieren demostrar que están preparados para otras labores en seguridad.

La manera de vestirse para todos los administrativos es elegante, mujeres con sastré y hombres con corbata, se hace excepción los viernes donde se puede ir un poco más informal, pero curiosamente nadie va en camiseta y tenis, y las personas que están en el primer piso usan jeans, el resto de los administrativos ninguno lo porta, de igual forma es llamativo este detalle porque se convirtió en costumbre. Para las celebraciones por ejemplo de los cumpleaños, solo cierto grupo de personas se celebran entre sí, los cuales son únicamente los profesionales.

8. ANÁLISIS DE DATOS

El sector de la Seguridad Privada está compuesto por una gran cantidad de efectores individuales y organizacionales que brindan servicios de seguridad, vigilancia, protección, investigaciones y múltiples servicios a particulares, empresas y entes gubernamentales.

Se trata de un sector económico muy joven. Las empresas de más de 30 años de existencia en el sector son la excepción más que la regla, y la inmensa mayoría de los actuales oferentes de servicios de seguridad privada en Latinoamérica tienen menos de diez años de existencia.

En los últimos quince años, como sector de la vida económica la Seguridad Privada ha ganado un lugar de relevancia tanto en el mundo como en nuestra región. Además de sus cifras de ventas, muy importantes por dimensión y tasa de crecimiento, la Seguridad Privada se ha convertido en uno de los principales creadores de empleo formal, en un aporte sustancial en la mejora de la situación general de Seguridad en todo el mundo.

En Colombia existen, según datos de la Superintendencia de Vigilancia y Seguridad Privada consolidados al 31 de septiembre de 2007, 2074 empresas de vigilancia privada entre las que figuran empresas de vigilancia armadas y sin armas, cooperativas armadas, transportadoras de valores, departamentos de seguridad, blindadoras, asesoras, de servicios especiales, escuelas de capacitación y arrendadoras de vehículos blindados.

A estas empresas, se suman 1.436 empresas que brindan otros servicios de seguridad entre los que se cuentan departamentos de capacitación, consultores, asesores e investigadores y en registro ante la SuperVigilancia.

Actualmente, el sector de la seguridad y vigilancia privada en Colombia genera alrededor de 170 mil empleos, aporta seguridad a los colombianos y se posiciona como un actor importante dentro de la economía nacional.

En el 2006 facturó 2.5 billones de pesos y es un sector que aporta a la seguridad de los colombianos y que está en este momento en plena modernización en sus portafolios de servicios, ya que se están estudiando alternativas de negocio, con la colaboración del Gobierno Nacional, tales como prestación de servicios de seguridad privada en espectáculos públicos, seguridad en prisiones y escoltas privados para altos dignatarios.

Es importante tener en cuenta que el sector de la seguridad privada no es solo vigilancia con armas, allí también se encuentra monitoreo de alarmas, transporte de valores, blindajes, alquiler de vehículos blindados, departamentos de seguridad, consultoría y capacitación.

Básicamente el proceso de innovación que utiliza la empresa con el enfoque de seguridad es: el sistema de seguridad preventivo donde se analizan riesgos y se detectan amenazas, los delincuentes o criminales hacen la selección de un blanco (persona, o bienes), hacen el respectivo estudio de dicho blanco, por ejemplo: cómo lo hacen , dónde lo hacen, cuándo lo hacen, preparan el golpe y por último dan el golpe; en términos generales se está atento al “ medio ambiente de seguridad”, antes de que se dé el golpe es donde opera el enfoque “preventivo”. No se obtiene mayor información al detalle de todo el proceso de dicho enfoque ya que se considera “información de carácter confidencial”.

Cabe anotar que quizás uno de los puntos importantes para ser considerada a esta empresa como un caso de innovación y éxito es el hecho de que son los clientes quienes buscan a Jiménez Moya para contratar la seguridad, y no es la empresa quien sale a buscarlos, según la información que se pudo obtener durante los años que lleva la empresa operando siempre ha sido así, y es más, es política de la compañía no hacer licitaciones para adquirir contratos. La responsabilidad social de Jiménez Moya está direccionada a la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus miembros, de la sociedad y de quienes se benefician de su actividad

comercial como los son los proveedores, clientes, así como también del cuidado del medio ambiente.

En referencia con el estilo de liderazgo se puede deducir que en Jiménez Moya el estilo es “participativo” ya que cumple con las características de la utilización de las consultas, muchas veces no se delega el derecho de tomar decisiones finales y se señala directrices específicas a los subalternos pero sin embargo se consultan sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben, el líder en esta compañía impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de auto-control, lo insta a asumir más responsabilidades 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. La metodología para la toma de decisiones se realiza básicamente de manera participativa acudiendo a reuniones principalmente, u otras veces por correos electrónicos e informes escritos.

Para la Compañía es importante que sus empleados aspiren a ser mejores cada día dentro de su profesión de seguridad, es por esto que una característica de Jiménez Moya son los ascensos laborales, por ejemplo hay casos de personas que ingresaron como guardas de seguridad y hoy son supervisores o coordinadores de seguridad, otros son conductores de seguridad, personas que ingresaron como aprendices y hoy son gerentes, esto no sólo los motiva económicamente porque reciben más ingresos, sino el hecho de superarse laboralmente poco a poco e ir escalando dentro de la organización, les genera una satisfacción personal considerable y hace de ellos unos excelentes empleados. También se considera un factor importante de motivación la estabilidad laboral que genera la empresa, hay personas que aun están trabajando en Jiménez Moya desde sus inicios, es decir llevan más de 20 años en la Compañía.

Para la selección de personal se tiene en presente un modelo Psicotécnico donde se tiene en cuenta y que es primordial que el candidato sea el trabajador mejor dotado para la tarea y sea productivo en su tarea a la vez, incluyendo factores de

personalidad y de salud mental que son evaluados durante el proceso de selección; como fuentes de reclutamiento principalmente se usan el interno, referidos de empleados como lo pueden ser amigos, parientes o familiares, esto da a la empresa una mayor tranquilidad en la incorporación de personal nuevo.

Entre las principales competencias que caracterizan al personal directivo de la organización son básicamente el liderazgo, el compromiso, el trabajo en equipo ya que se caracterizan por que trabajan en forma conjunta y de manera participativa integrando esfuerzos para la consecución de metas institucionales comunes, la capacidad en la toma de decisiones y la persuasión o influencia que ejercen sobre los miembros de la empresa; para cultivar los valores y políticas de la compañía, así mismo dentro del personal directivo se evidencia la competencia de servicio al cliente porque tienen la habilidad de atender diligentemente a los usuarios internos y externos de la compañía.

Los valores de Jiménez Moya y las competencias organizacionales que se derivan de ella son: la responsabilidad entendida como las actuaciones que aseguran sostenibilidad presente y futura; la transparencia definida como el compromiso de relaciones confiables entre las partes interesadas; el respeto como la actuación de equidad y tolerancia entre las partes interesadas; la integridad como el compromiso equilibrado entre los valores de la organización y los grupos de interés; la justicia como el compromiso con decisiones basadas en hechos y la calidad como el compromiso con el cumplimiento de los requisitos de los grupos de interés. Estos valores se ven reflejados en todo el compromiso y entrega de los empleados de la Compañía, en el sentido de pertenencia con la misma, cuando hablan con otros colegas de distintas empresas del sector, cuando se dirigen a los clientes., etc.

Los empleados perciben la organización como un ente que les ofrece estabilidad laboral, que es cumplida con los pagos, el trabajo no es forzado, no hay contratación de menores, no hay discriminación racial, social o religiosa, hay oportunidades de ascensos, hay trabajo para las familias. La empresa dentro de su compromiso de responsabilidad social, manifiesta que: considera que el pago es justo y de acuerdo

a ley, la empresa promueve ayudas por medio de la caja de compensación para el mejoramiento del bienestar de las familias de sus trabajadores. La percepción del grupo accionista es que sus trabajadores tienen calidad de vida, y están contentos con la organización.

El trabajo con la comunidad se apoya en la contratación de personas de la región donde se realiza las operaciones. La organización apoya actividades cívicas que se desarrollan en las diferentes regiones donde se tiene operaciones en el caso de marchas cívicas, actividades culturales, entre otras, aportando personal para reforzar la seguridad. Seguridad Jiménez Moya & Cia Ltda, tiene operaciones en los departamento de Cundinamarca, Huila, Norte de Santander y Antioquía, en dichos departamentos se contratan personas de la región, con el fin de poder fomentar el empleo y mejorar las condiciones de la comunidad, donde se desarrollan las operaciones. (En el anexo se encontrara el caso gerencial en donde se ejemplifica mejor la anterior información).

Con respecto a las relaciones directas de la organización con sus clientes estos consideran que la empresa cumple con el compromiso de sostenibilidad para ellos ya que la seguridad representa en gran parte la tranquilidad de sus operaciones donde intervienen los grupos de interés de ellos, los trabajadores representan la parte visible de la organización, los clientes definieron que un asunto de interés por parte de ellos hacia los trabajadores de la organización en momentos dados no tiene cultura de autocuidado y manejo del medio ambiente.

9. ANEXOS

8.1 PREGUNTAS CENTRALES

1. ¿Cómo surge la idea de crear una compañía de seguridad sin armas?
2. ¿Con cuánto recurso económico dispuso para la formación de la compañía?
3. ¿Qué conocimientos ha infundido y desarrollado en su empresa?

8.2 PREGUNTAS ASOCIADAS

1. ¿Qué procedimiento innovador implementó en su compañía para que esta fuera exitosa?
2. ¿Qué estrategia utilizó para conseguir los clientes?
3. ¿Cómo ha mantenido la satisfacción de sus clientes internos y externos?
4. ¿Cuánto tiempo invirtió la empresa para alcanzar el éxito y posicionarse en el sector?
5. ¿Qué dificultades ha tenido que enfrentar para sacar a flote la empresa?
6. ¿Cómo lo ha hecho?
7. ¿Cómo ha sobrellevado el tema de la competencia?
8. ¿Qué cualidades gerenciales cree que usted tiene y que le han permitido posicionar a la empresa en el sector?
9. ¿Que concepto tienen los clientes de la empresa y los empleados?
10. ¿Cual es el modelo de dirección y de toma de decisiones que sigue la empresa?

8.3 ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA

Se realizó entrevista semi-estructurada al Gerente General así:

1. ¿Cómo surge la idea de crear una compañía de seguridad sin armas?:

“ El Coronel quien es retirado de las fuerzas militares, durante su vida activa como oficial, realizó estudios en la Escuela de Estrategia Militar en Francia durante dos años (1973 aprx), es posible y creo pero habría que preguntarle a él directamente, que fue allí donde recibió instrucción sobre la Seguridad Preventiva, sin el uso de las armas. El siempre ha sido un partidario del no uso de armas, y cree y le ha funcionado la estrategia de la prevención, de montar un sistema de seguridad dónde se analice de manera muy precisa el ambiente, por que es en el ambiente el que nos puede indicar si hay vulnerabilidades de seguridad o no, la seguridad preventiva es la que identifica las cosas antes de que sucedan, antes de que ocurra por ejemplo un secuestro, un atentado.

2. ¿Cómo surge la empresa?

Jiménez Moya comenzó con el contrato de Móvil, a el Coronel lo contrataron para que administrara el Departamento de Seguridad de Móvil y empezó con 5 personas básicamente conductores, es más, hay todavía trabajando aquí 3 de ellos. Poco a poco se fue creciendo el departamento de seguridad, y fue cuando el Coronel decidió fundar su propia empresa como tal a Jiménez Moya, y ya tenía contratados a vigilantes, etc., tenía a cargo la seguridad de Móvil Latinoamérica ese contrato de Móvil duró casi 18 años, hasta que hubo una fusión. Además, a él lo llamaban personas y poco a poco fue adquiriendo contratos, él hacía asesorías en seguridad, y hoy día todavía las sigue haciendo. Yo creería que la empresa tuvo una buena rentabilidad con ese contrato.

3. ¿Qué estrategia utilizó para conseguir los clientes?.

Nuestra estrategia está en el sistema de seguridad que ofrecemos a los clientes., nosotros no tenemos departamento de mercadeo o departamento comercial, son los clientes y siempre ha sido así quienes nos buscan a nosotros para contratarnos, la política del Coronel es no hacer licitaciones porque él cree que habría que comprar gente, y él no es de clase de personas. Por lo general cuando el cliente nos busca es por que está “enchicharronado”, lo están extorsionando, lo están amenazando, etc. Y es referido de otro cliente nuestro.

4. ¿Qué dificultades han tenido que sobrellevar y cómo las han afrontado?

Durante todos los años de Jiménez Moya no ha habido mayores dificultades, afortunadamente la empresa por ejemplo no ha tenido incidentes de seguridad graves como secuestros, hurtos de volumen grande, o asesinatos o muertes; este logro se debe a la estrategia de seguridad que implementó el Coronel.

5. ¿Cómo han sobrellevado el tema de la competencia?

En cuanto al tema de la Competencia, hay mucha, pero la gran mayoría son las empresas de vigilancia que ofrecen seguridad con armas, las cuales tienen un enfoque totalmente diferente al de Jiménez Moya. Muchos clientes se sienten más seguros por ejemplo con que su conductor – escolta tenga arma, y prefieren contratar una empresa que les ponga el escolta así., y ante esa preferencia del cliente nosotros no podemos hacer mayor cosa.

6. ¿Qué cualidades gerenciales cree que usted tiene y que le han permitido posicionar a la empresa en el sector?

Yo creo que las cualidades que tiene el Coronel para dirigir a su empresa son: el liderazgo, definitivamente él es un líder, es un ejemplo a seguir, muchos lo admiran por su arrojo y sobre todo por su inteligencia. Es una persona sabia en su trabajo, si ha mantenido a la Compañía por casi más de 25 años, y se ha sostenido en el mercado, tiene clientes tan importantes como Codensa y Emgesa que llevan casi 12 años con nosotros, y tiene 400 empleados, empezó como con cinco., es porque él es una persona definitivamente líder y sabia. También creo que su carácter fuerte hace parte de una cualidad de gerente, él es una persona supremamente exigente y radical con la decisión que tome. Otra cualidad es que él es muy estricto y disciplinado.

Él por ejemplo en las capacitaciones y charlas que dicta hace mucho énfasis en que una persona que trabaja en seguridad debe ser ante todo íntegra, recta y moralista, con valores, antes de que sepa mucho sobre seguridad., por ejemplo actos inmorales dentro de Jiménez Moya él no los permite.

8.4 LA INNOVACIÓN EN SEGURIDAD: UN ENFOQUE PREVENTIVO

La Compañía de Seguridad Jiménez Moya surgió por los pensamientos del Coronel Valentin Jiménez Carvajal (q.e.p.d), con el fin de crear una empresa de Vigilancia innovadora. Es así que, el Coronel es uno de los pioneros en Colombia del enfoque de Seguridad Preventiva, el cual es un sistema de seguridad preventivo donde se analizan riesgos y se detectan amenazas, pues los delincuentes o criminales hacen la selección de un blanco (persona, o bienes), hacen el respectivo estudio de dicho blanco, por ejemplo: cómo lo hacen , dónde lo hacen, cuándo lo hacen, preparan el golpe y por último dan el golpe; en términos generales se está atento al “ medio ambiente de seguridad”, antes de que se dé el golpe, es donde opera el enfoque “preventivo”.

El sistema de seguridad preventivo que utiliza Seguridad Jiménez Moya & Cía, tiene como objetivos fundamentales prevenir el crimen de origen interno y externo contra las empresas clientes para evitar las pérdidas y los siniestros de seguridad.

En sus inicios la Empresa Seguridad Jiménez Moya se creó para dar protección a Móvil de Colombia, la cual fue por casi 20 años su cliente, comenta el Gerente General Jorge Jiménez, que los ejecutivos de esta multinacional contactaron al Coronel en el año 1981 precisamente buscando protección para personas y además para los activos de Móvil.

Se comenzó como Departamento de Seguridad exclusivo para el cliente, se implementó, se diseñó y se puso en práctica un sistema de seguridad preventivo para proteger las personas y los activos de Móvil, el cual inicialmente se dio para Colombia y posteriormente en Chile, Perú, Venezuela, México, Panamá, Honduras y Ecuador.

Pero surge una inquietud referente a cómo tratar de salir de lo convencional en seguridad, si por lo general se tiene la idea que la seguridad es igual a un arma?, ¿cómo explicarle al cliente o a las personas que también se pueden sentir seguros sin armas, sin chalecos antibalas?

Indagando sobre este punto de la teoría, comenta el Señor Jorge Jiménez que el Coronel quien tenía una formación militar (su grado oficial Teniente Coronel), había realizado estudios en Francia en la Escuela de Estrategia Militar durante dos años (1973) y presuntamente fue allí donde él adquirió los conocimientos básicos de seguridad Preventiva (sin el uso de armas).

Desafortunadamente el Fundador Coronel Valentín Jiménez falleció en noviembre de 2008, pero dejó a la Compañía suficientes herramientas gerenciales para continuar con su esquema de seguridad, ya que desde su fundación siempre estuvo al mando y conduciendo los estribos de la misma.

Por lo cual se implementaron herramientas de la Planeación Estratégica la cual implica un adecuado análisis del entorno, un concienzudo estudio del mercado y la formulación y diseño de las estrategias que direccionan a la empresa a la consecución de sus objetivos de negocio.

Refiere Jorge Jiménez que la empresa comenzó como Departamento de Seguridad con conductores de seguridad, supervisores, a medida que el contrato se ampliaba, se creó la Estación de Control Central ECC, la cual hoy sigue operando.

Luego este departamento de seguridad pasó a ser empresa de seguridad comenzando con cinco empleados el cual a la fecha de hoy (2009) se tiene una nómina de 400 empleados directos distribuidos entre los diferentes contratos o proyectos, se cuentan con guardas de seguridad, oficiales de seguridad, contraobservadores, conductores de seguridad, recepcionistas, radioperadores, coordinadores de seguridad, supervisores de seguridad, inspectores, gerentes de proyecto y personal administrativo de la Compañía.

En la medida en que pasaba el tiempo, la empresa y el buen nombre del Coronel Valentín se hacía cada vez más importante en el sector, no sólo por el enfoque que él le había dado al “prestar seguridad sin armas” sino por que la efectividad de la estrategia le estaba “funcionando”, es así que muchos clientes empezaron a contactarlo para comprar sus servicios de seguridad.

Entre los clientes comenzaron a llegar Codensa (hoy en día el grupo Endesa) quien lleva con Jiménez Moya más de diez años prestando servicios de seguridad como protección a ejecutivos e instalaciones. Asimismo llegaron otros clientes como el grupo Paccini quien lleva más de 7 años, Emgesa con más de 7 años, Ladrillera Santafe quien lleva 15 años entre otros.

Jorge Jiménez indica que desde su fundación hasta la fecha, la empresa no hace licitaciones para la consecución de sus clientes, sino que son los clientes quienes buscan a Seguridad Jiménez Moya para que les venda protección, este fenómeno se da precisamente por el buen nombre y prestigio que tuvo el Coronel Valentín y por la estrategia del servicio que se ofrece, el cual es innovador y no convencional, siempre teniendo presente que la Empresa no es de Vigilancia sino de Seguridad.

Para lograr todos estos objetivos, Seguridad Jiménez Moya & Cía. aplica metodologías relacionadas con la forma de analizar los riesgos y descubrir las amenazas de seguridad oportunamente, planifica cuidadosamente la seguridad corporativa, define los programas requeridos para alcanzar los objetivos de seguridad, adecua la estructura de seguridad a los recursos disponibles de las empresas clientes, realiza programas de entrenamiento en el lugar de trabajo, integra a los empleados de la empresa cliente al sistema de seguridad, realiza la función de seguridad dentro de las empresas clientes, aplica programas estrictos de supervisión, concientización y monitoreo de los programas que realizan los diferentes miembros de la organización.

Quizás esta fue la gran enseñanza del Coronel Valentín, al dejar establecidas unas estrategias Gerenciales dadas por el enfoque de la planeación estratégica para el sostenimiento de la empresa, en entrevista con el Gerente General manifiesta que

durante toda la trayectoria de Jiménez Moya nunca han tenido que enfrentar una situación donde se ponga en riesgo máximo la seguridad de algún ejecutivo o instalación, por ejemplo que haya ocurrido un secuestro de un protegido de la empresa, un atentado terrorista a alguna de las instalaciones, comenta que este éxito se debe precisamente a la estrategia del enfoque de seguridad “preventiva” y no reactiva como el servicio que ofrecen la mayoría de empresas de Vigilancia.

Desde sus inicios se ha mantenido el enfoque que el Director ha querido darle, y es el de ofrecer un servicio de seguridad con enfoque “preventivo” y no “reactivo”.

El estilo gerencial, respaldado por un conjunto de conceptos del pensamiento estratégico, tiene principios que hoy día cuando, se presenta un incidente de seguridad se aplican: la priorización del qué ser sobre el qué hacer, identifica la situación y lo que se espera lograr; la priorización del qué hacer sobre el cómo hacerlo, identifica todas las acciones que conducen al logro del objetivo, por ejemplo; implementar nuevos procedimientos de seguridad, cambiar las estrategias de comunicaciones de apoyo, establecer estándares de calidad. Etc.

Según la información obtenida no se percibe un momento de crisis relevante, por el contrario Jiménez Moya se ha mantenido siempre en el mercado y en el negocio de la seguridad como una de las más importantes y prestigiosas dentro del medio, donde se tiene presente que hay bastante competencia tanto legal como ilegal como es el caso de las empresas de seguridad “piratas o de garaje”.

Ahora la empresa se encuentra con un cambio gerencia debido al fallecimiento del Directivo, hay un nuevo Gerente General quien fue la persona más allegada al Coronel por más de 15 años, recibió las enseñanzas y experiencias y ahora es quien dirige los rumbos de Jiménez Moya. Este trance sin embargo tiene a la empresa todavía en la etapa de acomodación a un nuevo estilo de dirección, a pesar de que el nuevo Gerente tiene escuela y formación directa del Coronel.

Para soportar esto el Departamento de Gestión Humana y La Gerencia Administrativa en cabeza de sus Gerentes ha dado soporte y dirección al resto de la empresa, es decir a los 400 empleados, estas gerencias son conscientes que el vacío que ha dejado el Coronel es enorme y que reemplazarlo es que casi que un “imposible”, ya que la imagen y nombre eran de él, pero a la vez la organización sabe que la empresa debe continuar con sus operaciones y tratar de mejorar o mantener toda la estrategia que él había implementado.

Para esto, han venido surgiendo a la fecha de hoy cambios administrativos, por ejemplo se creó el cargo de la Sub-Gerencia Administrativa y Operativa quien junto con la Gerencia General debe dar respuesta a todos aquellos asuntos concernientes con los sistemas operativos de seguridad de los clientes.

Lo que las directivas tienen presente es que la filosofía que dejó el Coronel debe continuar con la misma ideología de la prevención, en donde se analice de manera muy precisa el ambiente ya que en se identifica si existe vulnerabilidad de seguridad o no, la seguridad preventiva es la que identifica las cosas antes de que sucedan, antes de que ocurra.

9. REFERENCIAS

Abramovsky L, Jaumandreu J, Kremp E, et al. (2004) National Differences in Innovation

ADAIR, J. (1990) Líderes, no jefes. Bogotá: Legis

Burgelman, Robert A. y Sayles, Leonard R. (1988). Inside Corporate Innovation: Strategy, Structure and Managerial Skills, U.S.A., Free Press-McMillan, página 2.

Downs, G. W. y Mohr, L. (1976). "Conceptual issues in the study of innovation", *Administrative Science Quarterly*, No. 12, pp. 700-714.

Drazin, Robert. (1990) "Professionals and Innovation: Structural-functional versus Radical-structural perspectives.", *Journal of Management Studies*, vol. 27, No. 3, may, pp. 245-264.

Drucker, Peter (1989). La innovación y el empresario innovador: la práctica y los principios, México, Ed. Hermes, pp. 37-38

Freeman, C. (1982). The Economics of Industrial Innovation, 2a ed. London, Frances Printer, página 7.

Sallenave, Jean-Paul. LA GERENCIA INTEGRAL – No le temas a la [competencia](#), témale a la incompetencia.

Revista Centro de Estudios e Investigaciones de Seguridad. (2000). Securitas. Universidad Militar Nueva Granada.