

RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO ENFOCADA HACIA LA CREACION DE VALOR PARA EL ACCIONISTA Y EL EMPLEADO*

FORERO, MONTAÑO, Andrea del Pilar**

PALABRAS CLAVES:

Gobierno Corporativo, grupos de interés, empleado, accionista, creación de valor, comunicación, rentabilidad, clima organizacional, bienestar laboral, satisfacción, productividad, organización, políticas, recursos humanos, motivación, credibilidad, respeto, justicia.

DESCRIPCION:

Esta investigación toma a dos de los actores relacionados como grupo de interés, accionistas y empleados, para revisar las condiciones de su relación económica la cual tradicionalmente se ha considerado antagónica. El Gobierno Corporativo actualmente es un tema de debate mundial, como respuesta a una serie de eventos ocurridos en los últimos años, tomando como tema primordial la evaluación del desempeño de la empresa. Existen dudas sobre si es posible que coexista la alta rentabilidad a los accionistas con un estado de bienestar incrementado en los empleados. Este trabajo se propone indagar al respecto, tomando como referencia ejemplos reales de empresas Colombianas y Multinacionales en los que es demostrable que las organizaciones equilibren la creación de valor hacia el accionista y el empleado.

El concepto de gobierno corporativo está teniendo un impacto positivo fue en la sociedad que se puede tomar como una herramienta que ayuda a afirmar que las empresas utilizan sus recursos de manera eficaz, asegurando que se tomen en consideración los intereses de todas las partes relacionadas y debido a esto se pretende analizar los procesos de una organización a nivel interno y externo ya que estos llegan a influir generando un desequilibrio a nivel económico y organizacional. Además este tema aporta un objetivo común como parámetro a seguir por cualquier empresa, fundamentado en la ética y la responsabilidad que deben retribuir las empresas a la sociedad.

FUENTES:

Se consultaron un total de 32 referencias bibliográficas distribuidas así: Sobre el tema de Gobierno corporativo: 9 libros y 1 revista; sobre el tema del clima organizacional: 10 libros y 2 revistas; sobre teoría de la agencia y de la firma: 4 libros; sobre el tema de creación de valor y rentabilidad: 4 libros. Además de consultas en la Revista Dinero y la web de páginas de Fedex, Sofasa y Great Place to work Institute.

CONTENIDO:

El Gobierno Corporativo ha crecido gradualmente a través del tiempo como resultado de múltiples factores, tales como las leyes, regulaciones, políticas, instituciones públicas y códigos éticos. Igualmente se ha transformado en un tema de debate mundial en los últimos años, puesto que puede ser considerado como primordial cuando se trata de evaluar el desempeño de la empresa.

Para desarrollar el tema de creación de valor, en la primera parte de este trabajo investigativo, se hace un breve recorrido por la historia del gobierno corporativo, posteriormente se habla del clima organizacional y de los elementos que hacen parte de este en el ambiente laboral.

En la segunda parte de esta investigación se toman como referencia dos empresas, en las que se analizan sus políticas de recurso humano y la filosofía en que se basan por ser las dos empresas catalogadas como *"el mejor lugar para trabajar en América Latina"*¹; adicionalmente se incluyen diez empresas más en una breve descripción de los modelos que siguen para la gestión empresarial sea un éxito en cuanto a creación de valor expresado en productividad y bienestar laboral.

Estas empresas se proponen mejorar la gestión de sus directores y colaboradores, para lograr el máximo beneficio, crear valor y, a su vez, realizar un proceso de retroalimentación que permita mejorar cada vez más su desempeño en la economía, entendiendo que los trabajadores son su activo primordial.

Finalmente se demuestra que a través de un excelente entendimiento de la dinámica empresarial, basados en confianza, respeto e imparcialidad, se logra que la empresa crezca en todo sentido, llegando a ser más productiva, generando mayor rentabilidad y

¹ www.greatplacetowork.com (08-10-2007; 6:00 pm)

por supuesto bienestar para los colaboradores, quienes se sienten parte de la compañía y trabajan con eficiencia y eficacia.

METODOLOGIA:

La presente investigación se llevara a cabo mediante un estudio de caso descriptivo. Se describen los ejemplos de Federal Express - FEDEX de México y Sociedad de fabricantes de Automotores S.A. - SOFASA Colombia, las cuales recientemente ganaron el primer y segundo puesto en América latina denominado "El mejor lugar para trabajar" según el *Instituto Great place to work*.

Estas dos empresas, las cuales corresponden a actividades económicas completamente diferentes, son productivas, generan rentabilidad a los accionistas y al mismo tiempo brindan a sus empleados las mejores opciones de bienestar para que estos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que cuando el lugar donde se trabaja, es percibido como un "*buen lugar para trabajar*", en cada relación se manifiesta un ambiente de confianza, en el que los jefes alientan a sus colaboradores a ser productivos. Si el ambiente se caracteriza por la confianza, se producen interacciones positivas al interior de la empresa, lo cual se ve reflejado en el entusiasmo de los empleados, generando una mayor productividad y por ende utilidades más altas.

Esta confianza se traduce en elevar la calidad de vida de los trabajadores así como el mejoramiento permanente de la gestión empresarial, generando beneficios como una rotación mas baja, reducciones de costos por ausentismo, mayores niveles de satisfacción de los clientes y de lealtad de los mismos, mayor productividad y rentabilidad.

CONCLUSIONES:

Sofasa y Fedex son solo algunos de los ejemplos en los que se profundizó en la presente investigación de las mejores empresas para trabajar en América Latina; debe reiterarse que son una muestra, para concluir que adicional a su grato ambiente laboral, no es coincidencia que también presenten excelentes resultados de gestión.

Centrarse en factores y elementos determinantes del bienestar de los empleados, es convertir al capital humano en el arma secreta para competir.

Estas empresas parten del desarrollo de su personal, se comprometen en el incremento de la productividad y competitividad, y en medio de situaciones adversas avanzan en el logro de sus metas como ejemplo de desarrollo organizacional mancomunado. Este cambio se logra cuando se involucran a todos los trabajadores en los procesos, acompañado de un alto nivel de compromiso mutuo con la organización.

En el cuadro de las mejores empresas para trabajar se tomaron como referencia diez empresas, pero todas las empresas que se distinguen en este ejercicio de investigación sobre clima, demuestran que cuando la función de recursos humanos es lo suficientemente importante y se le da la dimensión que merece, se logra plasmar el potencial de la gente como el recurso más importante de la organización en diferentes casos y situaciones.

Se pueden lograr los mejores resultados a partir de "nuestra gente" permitiendo que el trabajo, el cual es el lugar donde más tiempo pasan la mayoría de las personas, represente más que la necesidad de asegurar el sustento y se convierta en una oportunidad de vida plena.

El gobierno corporativo socialmente responsable se refleja en empleados más talentosos, socios más consientes, en relaciones que exceden el simplismo brutal de la ganancia monetaria de corto plazo a toda costa: " *El buen gobierno de la empresa gestionado con claros y bien diferenciado roles de la Junta Directiva y su alta Gerencia, con una oportuna, coherente y consistente Comunicación Estratégica y Corporativa, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la confianza y por ende a sus colaboradores*".²

Se concibe la creación de valor para el accionista y el trabajador, como una situación de beneficio mutuo: para el trabajador expresada a través de un clima organizacional positivo, el cual proporciona motivación, bienestar; esta situación a su vez incide positivamente en la productividad, lo que puede respaldar la generación de valor para los accionistas en cuanto a rentabilidad.

² Pizzolante, Negrón, Ítalo., Director del Instituto Latinoamericano de Corporate Governance y Presidente de la firma latinoamericana PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

Es importante reconocer la necesidad del cumplimiento de la misión empresarial desde un punto de vista amplio, garantizando la transparencia, objetividad y justicia; para que de esta forma la empresa responda con un comportamiento ético, veraz y eficiente hacia los accionistas, empleados y todos los que hacen parte de la organización.

Sobre esta base cabría la necesidad de hacer una reflexión conducente a entender que "realmente" es posible beneficiarse y obtener mayores ganancias si tomamos el interés del recurso humano en la organización como una pieza fundamental de la gestión empresarial; y si es posible y demostrable. ¿Por que entonces las empresas, accionistas, y directivos continúan con esquemas, comportamientos e ideas errados, en las que se cree que para beneficiarse, hay que hacerlo sacrificando el bienestar o aprovechándose de la necesidad de otros?

ANEXOS:

La presente investigación no contiene anexos.

**RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CREACION DE
VALOR PARA EL ACCIONISTA Y EL EMPLEADO**

ANDREA FORERO MONTAÑO

UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA

2007

**RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL GOBIERNO CORPORATIVO EN LA CREACION DE
VALOR PARA EL ACCIONISTA Y EL EMPLEADO**

ANDREA FORERO MONTAÑO

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Administradora de Empresas**

Asesor: CRISTIAN BERRIO ZAPATA

**BOGOTÁ
UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
2007**

Nota de aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, noviembre 2 de 2007

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
1. ASPECTOS PRELIMINARES	8
1.1 ANTECEDENTES	
1.2 DEFINICION DEL PROBLEMA	12
1.2.1 Formulación	
1.3 OBJETIVOS	14
1.3.1 Objetivo General	
1.3.2 Objetivos específicos	
1.4 JUSTIFICACIÓN	15
CAPITULO I	
2. MARCO TEÓRICO	18
2.1 INTRODUCCIÓN	
2.1.1 Concepto Gobierno Corporativo	19
2.1.2 Concepto Grupos de Interés	20
2.1.3 Concepto Creación de valor	20
2.2 CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL	21
2.2.1 Comunicacion en la empresa como elemento del clima Organizacional	22
2.2.2 Bienestar Laboral y Satisfacción	23
2.3 CONCEPTO PRODUCTIVIDAD	24
2.3.1 Rentabilidad y creación de valor para el accionista	25
CAPITULO II	
3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	26

3.1 INTRODUCCIÓN	
3.2 CASO FEDERAL EXPRESS FEDEX-MEXICO	26
3.2.1 Filosofía de Fedex	27
3.2.2 Políticas de Recursos Humanos en Fedex	28
3.2.3 Iniciativas que motivan al personal de Fedex	29
3.3 CASO SOCIEDAD DE FABRICACIÓN DE AUTOMOTORES S.A. – SOFASA – COLOMBIA	30
3.3.1 Filosofía de Sofasa	31
3.3.2 Políticas de Recursos Humanos de Sofasa	31
CAPITULO III	
4. RECOLECCIÓN DE DATOS	32
4.1 INTRODUCCIÓN	
4.1.1 Desarrollo de recolección de datos	32
4.1.2 Cuadro Empresas en Colombia	33
CAPITULO IV	
5. ANALISIS DE DATOS	37
5.1 INTRODUCCIÓN	
5.1.2 Análisis de datos de información recolectada	38
5.1.3 Opiniones de los colaboradores de algunas de las Empresas en el Transcurso de la Investigación	40
6. CONCLUSIONES	41
7. RECOMENDACIONES	43
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	44

RESUMEN

Esta investigación toma a dos de los actores relacionados como grupo de interés, accionistas y empleados, para revisar las condiciones de su relación económica la cual tradicionalmente se ha considerado antagónica. El Gobierno Corporativo actualmente es un tema de debate mundial, como respuesta a una serie de eventos ocurridos en los últimos años, tomando como tema primordial la evaluación del desempeño de la empresa. Existen dudas sobre si es posible que coexista la alta rentabilidad a los accionistas con un estado de bienestar incrementado en los empleados. Este trabajo se propone indagar al respecto, tomando como referencia ejemplos reales de empresas Colombianas y Multinacionales en los que es demostrable que las organizaciones equilibren la creación de valor hacia el accionista y el empleado.

El concepto de gobierno corporativo está teniendo un impacto positivo fue en la sociedad que se puede tomar como una herramienta que ayuda a afirmar que las empresas utilizan sus recursos de manera eficaz, asegurando que se tomen en consideración los intereses de todas las partes relacionadas y debido a esto se pretende analizar los procesos de una organización a nivel interno y externo ya que estos llegan a influir generando un desequilibrio a nivel económico y organizacional. Además este tema aporta un objetivo común como parámetro a seguir por cualquier empresa, fundamentado en la ética y la responsabilidad que deben retribuir las empresas a la sociedad.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Corporativo ha crecido gradualmente a través del tiempo como resultado de múltiples factores, tales como las leyes, regulaciones, políticas, instituciones públicas y códigos éticos. Igualmente se ha transformado en un tema de debate mundial en los últimos años, puesto que puede ser considerado como primordial cuando se trata de evaluar el desempeño de la empresa.

Para desarrollar el tema de creación de valor, en la primera parte de este trabajo investigativo, se hace un breve recorrido por la historia del gobierno corporativo, posteriormente se habla del clima organizacional y de los elementos que hacen parte de este en el ambiente laboral.

En la segunda parte de esta investigación se toman como referencia dos empresas, en las que se analizan sus políticas de recurso humano y la filosofía en que se basan por ser las dos mejores empresas catalogadas como el mejor lugar para trabajar en América Latina³; adicionalmente se incluyen diez empresas mas en una breve descripción de los modelos que siguen para la gestión empresarial sea un éxito en cuanto a creación de valor expresado en productividad y bienestar laboral.

Estas empresas se proponen mejorar la gestión de sus directores y colaboradores, para lograr el máximo beneficio, crear valor y, a su vez, realizar un proceso de retroalimentación que permita mejorar cada vez más su desempeño en la economía, entendiendo que los trabajadores son su activo primordial. Finalmente se demuestra que a través de un excelente entendimiento de la dinámica empresarial, basados en confianza, respeto e imparcialidad, se logra que la empresa crezca en todo sentido, llegando a ser más productiva, generando mayor rentabilidad y por supuesto bienestar para los colaboradores, quienes se sienten parte de la compañía y trabajan con eficiencia y efica

³ www.greatplacetowork.com (21-07-2007; 11:00 am)

1. ASPECTOS PREIMINARES

1.1 ANTECEDENTES

Dentro del fenómeno del gobierno corporativo, se relacionan íntimamente tres de los actores más importantes en una organización: los directivos, los accionistas y por último los trabajadores.

El gobierno corporativo nace como una iniciativa de la empresa moderna⁴, basada en el nombramiento de personal diferente a los dueños (administradores), el cual es delegado para ejercer poder en la toma de decisiones dentro de la empresa.

Autores como Berle y Means (1932) y Adam Smith (1976) mostraron cierto desacuerdo hacia este tipo de firmas; por su parte Smith describe esta situación como un caso de conflicto de agencia, en el que quienes dirigen estas compañías son los responsables del dinero de otros mas no del propio, lo cual hace que la preocupación por la vigilancia del destino de este, no sea la misma que por el propio. Así mismo Berle y Means expresan ciertas dudas por el control efectivo que los dueños puedan ejercer sobre los gerentes.

En este entorno, los intereses de los directivos corporativos, accionistas y empleados divergen ampliamente, ya que en las grandes empresas cuyo capital está repartido entre un elevado número de accionistas donde cada uno de ellos posee una fracción poco significativa del capital, se hace muy difícil controlar las actuaciones de los directivos de la empresa⁵. En este conflicto entre propiedad y

⁴ www.gobiernocorporativo.com.co (04-03-2007, 10:00 am)

⁵ García, Soto, María G., El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. Las Palmas de Gran Canaria, Julio (2003)

control se da la teoría de la agencia. Jensen y Meckling (1976) definen una relación de agencia como un contrato bajo cuyas cláusulas una o más personas (principales) contratan a otra persona, el agente, para que realice determinado servicio en su nombre, lo que implica alto grado de delegación de autoridad en él. Así mismo Jensen y Meckling (1976) consideran que dentro del marco de la teoría de la agencia, se debería tener en cuenta no sólo la relación de agencia entre propietarios y directivos, sino también los contratos entre los directivos y otros grupos de interés o stakeholders⁶.

Debido a estas situaciones, tras reformas en muchos países orientadas al mejoramiento de las condiciones de gobierno y transparencia en el mercado y la relevancia que el sector privado ejerce dentro del desarrollo económico, ha llevado a que importantes organismos a nivel mundial creen estándares de gobierno corporativo como guía, especialmente a los países emergentes.

En los últimos años, algunos trabajos sobre gobierno corporativo concluyen que este tuvo su origen en el mundo anglosajón con el movimiento de reforma (1861-1865), centrando su atención en la creación de valor y la defensa de los intereses de los accionistas⁷.

El primero de ellos fue el informe Cadbury (1992) en Gran Bretaña, el cual se tomó como un referente de grandes organizaciones gremiales en un esfuerzo por mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo.

Posteriormente en abril de 1998 mediante la conformación de un grupo de trabajo para desarrollar una serie de Principios no vinculantes sobre el Gobierno Corporativo que englobaran los puntos de vista de los países miembros de la

⁶ Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1978). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure

⁷ José Luis Lizcano Alvares, Gobierno de las sociedades: Un enfoque desde la responsabilidad social (2002)

OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico), se agruparon en cinco categorías:

1. Los derechos de los accionistas.
2. El tratamiento Equitativo.
3. La función de los grupos de Interés.
4. Comunicación y transparencia.
5. Las responsabilidades del Consejo.

Este documento tiene como objetivo: la protección de los intereses de los accionistas, asegurando un trato equitativo para todos ellos, el marco internacional de referencia para el buen gobierno de las sociedades y el reconocimiento de los derechos de los grupos de interés estipulados por ley⁸. *“Donde los intereses de los grupos estén protegidos por ley, toda entidad debe contar con la posibilidad de obtener reparación efectiva por la violación de estos; Donde los grupos de interés social formen parte del gobierno societario y deben tener acceso a la información relevante”*.⁹

Dentro de estos, el informe Cadbury y los principios de la OCDE, se encuentran temas como la organización y responsabilidad de los administradores, los derechos y obligaciones de accionistas, la regulación de Auditorías y la profesión contable, como una voluntaria adopción a nivel financiero de las sociedades, lo cual contribuye en el desarrollo de la libertad de las actividades empresariales sin llegar a limitar la competitividad¹⁰.

8 Fuente: “Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico’ (OCDE), (1999)

9 Bech, Bolton and Röel (2002) afirman que la participación de los trabajadores en el gobierno de las empresas es exigida por ley en Alemania, Austria, Holanda, Dinamarca, Suecia, Luxemburgo y Francia.

10 Informe Cadbury, Gran Bretaña (1991)

Tanto el informe de Cadbury como los principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) hacen referencia al compromiso social que tienen las empresas. De igual manera, estos Informes terminan de referirse al tema de los objetivos del gobierno de las sociedades como “el interés de los accionistas proporciona una guía de actuación que necesariamente habrá de desarrollarse respetando las exigencias impuestas por el derecho (por ejemplo normas fiscales o medioambientales), cumpliendo de buena fe las obligaciones contractuales explícitas e implícitas concertadas con otros interesados (trabajadores, proveedores, acreedores, clientes) y, en general, observando aquellos deberes éticos que razonablemente sean apropiados para la responsable conducción de los negocios”¹¹.

Los Principios de la OCDE relacionan el gobierno de las sociedades con la responsabilidad social de atender las necesidades de una colectividad sin que esta, esté compuesta exclusivamente por los inversores. Así, en el Preámbulo, hace referencia expresa a este tema diciendo “*un elemento clave para mejorar la eficacia de la economía es el gobierno de las sociedades, el cual incluye una serie de interrelaciones entre la dirección de la compañía, su Consejo de Administración, sus accionistas y otros grupos de interés social*”. “Factores como la ética empresarial y la concienciación corporativa respecto a los intereses medioambientales y sociales de las comunidades en las que está enmarcada, también pueden tener una gran repercusión sobre la reputación y el éxito a largo plazo de la empresa”¹².

En estos informes y principios se evidencia que el único fin de una organización no es la creación de valor únicamente para el accionista mayoritario, ya que este medio está conformado por una serie de actores que se interrelacionan llamados

¹² Fuente: “Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico’ (OCDE), (1999)

grupos de interés (stakeholders); la identificación de estos garantizan sus intereses y la empresa obtiene respaldo en el mercado.

Según la OCDE el Gobierno Corporativo, se relaciona con los medios internos por los cuales las empresas son operadas y controladas. Un buen régimen de Gobierno Corporativo ayuda a asegurar que las empresas usen su capital eficientemente. Dentro de los principios del gobierno corporativo se encuentran: asegurar las bases legales para un marco adecuado de Gobierno Corporativo, proteger los derechos de los accionistas, facilitar su ejercicio y garantizar un tratamiento equitativo entre éstos, revelar oportunamente la información relevante.

Este concepto busca regular los conflictos que se presentan en tres grandes esferas:

- Socios o Accionistas VS. Administradores
- Accionistas Mayoritarios VS. Accionistas Minoritarios
- Grupos de Interés Vs. Empresa.

Como grupos de interés se consideran: los empleados de la compañía, los tenedores de títulos, los órganos de regulación, control y vigilancia, los competidores y los acreedores y tienen diversas relaciones con la empresa, que dependen directamente de la gestión que se le den a los recursos, dado que en ello radica la sostenibilidad en las relaciones económicas¹³.

1.2 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Con esta investigación se pretende modificar la visión en la que el objetivo central del gobierno corporativo es la creación de valor únicamente para el accionista (productividad, eficiencia, rentabilidad, posicionamiento), enfocando esta hacia la perspectiva de los stakeholders (empleado, bienestar, motivación, desarrollo

¹³ Fuente: www.gobiernocorporativo.com.co (04-10-2007, 4:30 pm)

humano); el equilibrio entre estas perspectivas puede lograrse y llegar a determinar sistemas y principios de gobierno organizacional.

Esta situación se hace muy evidente en sectores de actividad donde otros objetivos constituyen el eje esencial del quehacer de la empresa. Por este motivo, el enfoque de gobierno corporativo centrado en la maximización del valor para el accionista ha ido evolucionando, de igual manera, dando mayor importancia a un enfoque del valor para los interesados (*stakeholders*).

El enfoque económico y legal centrado exclusivamente en el valor para el accionista es incongruente. Las decisiones de gestión afectan a los inversores, pero también provocan efectos sobre gran número de interesados (*stakeholders*), que tienen intereses y poder sobre la compañía: empleados, clientes, proveedores, la comunidad en la que opera, etc.¹⁴

Esta investigación toma a dos de los actores relacionados como grupo de interés, accionistas y empleados, para revisar las condiciones de su relación económica la cual tradicionalmente se ha considerado antagónica. Aparentemente el éxito de uno va en detrimento del otro generando relaciones altamente conflictivas. Sin embargo, algunos estudios de caso analizados en esta investigación, muestran firmas en las que esta situación no es así y al contrario, relaciones de mutuo beneficio han redundado en incrementos ostensibles de productividad y buen clima organizacional. Se crea la duda sobre si es posible que coexista la alta rentabilidad a los accionistas con un estado de bienestar incrementado en los empleados. Este trabajo se propone indagar al respecto

1.2.1 Formulación. ¿Es posible lograr la creación de valor para los accionistas y trabajadores a través de la generación de beneficio mutuo en la organización?

¹⁴ Tirole, J. (2001): "Corporate governance", *Econometrica*, vol. 69,

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Analizar casos en los cuales las estrategias de gobierno corporativo han logrado creación de valor para el accionista y el trabajador, generando beneficio mutuo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Relacionar el concepto de gobierno corporativo con el de clima organizacional, bienestar laboral y rentabilidad para los accionistas.
- Investigar casos en los que el clima organizacional positivo, incide en aumento de productividad y bienestar.
- Validar los casos estudiados, corroborando la confiabilidad de estos estudios, a través de fuentes alternas.
- Concluir y desarrollar la relación existente entre productividad, bienestar, rentabilidad y la responsabilidad social de la empresa.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Actualmente ante la globalización, las empresas comienzan a asumir un nuevo papel en la sociedad haciéndose responsables de la forma en que desarrollan su actividad. Si se habla de los efectos que las mismas generan, se podrían mencionar: el impacto social y medioambiental el cual es evidente, tanto que puede influir positiva o negativamente en comunidad y esta puede verse afectada por su acción.

Muchos de los actores en este entorno son explotados por empresas sin escrúpulos. Por esta razón, la importancia del tema abarca muchas acciones que apoyan la necesidad que las empresas sean dirigidas y controladas bajo un entorno ético y responsable en todo sentido; son temas en los cuales la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura Bogotá, centra la formación de los administradores de empresas: promover un nuevo concepto de sociedad desde la perspectiva de las necesidades tanto sociales como organizacionales y transformar, contextualizar y adaptar el conocimiento a las necesidades de diferentes entornos.

Es importante realizar una investigación sobre el cambio de paradigma en el que el fin de una organización no es única y exclusivamente la consecución del lucro, sino la integración de todos los intereses directos e indirectos pertinentes, involucrando temas ambientales y sociales como parte fundamental en el desarrollo empresarial. Se debe analizar el concepto de creación de valor no solo como el beneficio para el accionista en términos monetarios, sino como una meta amplia de toda organización en la que se involucre y beneficie a todos los actores.

En Colombia aún falta mucho por hacer, aunque se debe reconocer que gran parte de empresarios y de instituciones influyentes en el mercado, comienzan a percibir este tema como un requerimiento para la globalización y la economía.

El concepto de gobierno corporativo debe evolucionar y convertirse en una herramienta gerencial fundamental en la competitividad, además de ser un elemento esencial de la sociedad en la creación de valor en la empresa, atrayendo a inversionistas y actuando como ente de regulación para hacer seguros, rentables, transparentes y éticos a los mercados.

Al considerar los factores que inciden en el concepto de creación de valor para el accionista y el trabajador, se puede establecer un análisis del beneficio que estos generan en el marco del gobierno corporativo, además de sugerir posibles cambios, que aporten a la mejora de los mismos.

Al presentarse problemas de gobernabilidad en la sociedad, se afecta directamente la relación entre los grupos de interés, quienes pueden ver como se disipan paulatinamente las garantías sobre sus intereses, y como la sostenibilidad económica de la empresa en la cual tienen participación se derrumba a causa de malos manejos administrativos.

Las sociedades deben reflexionar sobre sus fortalezas y debilidades, en este sentido; sin importar su naturaleza pública o privada, debe existir una única misión que a través de la sinergia, logre que el ámbito de los mercados se muestre atractivo y seguro para oportunidades de inversión, elaborando estrategias de éxito a largo plazo para proteger las relaciones con los grupos de interés o stakeholders.

El tema del gobierno corporativo está teniendo un impacto positivo fuerte actualmente en la sociedad, y debido a esto se pretende analizar los procesos de la organización a nivel interno y externo, para determinar como llegan a equilibrar las necesidades de creación de valor de los diferentes actores. Se aporta así la posibilidad de verificar parámetros de acción que podría ayudar a cualquier empresa, a fundamentar su productividad y competitividad en la ética y la

responsabilidad que deben retribuir las empresas a la sociedad en forma e bienestar para todos.

Este objetivo se alinea con la filosofía de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Buenaventura y su proyecto Académico pedagógico, en el interés por formar profesionales con un sentido ético y responsable socialmente, en su referente epistemológico, a través del conocimiento de las organizaciones desde las más amplias perspectivas técnicas y sociales¹⁵.

Por lo tanto, este es un tema de gran importancia actualmente, que fomenta la investigación analítica y propositiva que puede brindar a las organizaciones propuestas que contribuyan al mejoramiento de las mismas.

¹⁵ Universidad de San buenaventura, Facultad de Ciencias Empresariales. "Proyecto Académico Pedagógico, Administración de Empresas. (Noviembre 2003)

CAPITULO I

2. MARCO TEÓRICO

2.1 INTRODUCCIÓN

A continuación se analizan varias definiciones que engloban el tema del gobierno corporativo, su significado y el concepto de los grupos de interés, para luego sustentar la perspectiva del trabajo.

El Gobierno Corporativo, es generalmente considerado el arte de lidiar con el problema “agente/principal”, minimizando sus consecuencias negativas, es por tanto el resultado lógico del modelo financiero, la separación entre la propiedad y el control, donde los administradores tienen la facultad de decidir cual sería la mejor manera de utilizar los activos de la empresa, mientras que los accionistas controlan a los administradores en vista a su interés en el residual de las ganancias¹⁶.

Se dice que “el gobierno corporativo nació y creció en grandes economías, en las que los mercados de capitales se encontraban muy desarrollados¹⁷”. Es importante resaltar que los entornos económicos latinoamericanos, que son los que se tendrán en cuenta en esta investigación, cuentan con una estructura empresarial conformada por pequeñas y medianas empresas, las cuales comparten situaciones diferentes en cuanto a conflictos de intereses y relaciones de poder. Estas situaciones no provienen de problemas societarios sino que están centrados en el hombre, su ambición y la interacción que la misma provoca.

Los objetivos del Gobierno Corporativo son¹⁸:

¹⁶ Berle, Adolf A. Jr. y Means, Gardiner C. “The Modern Corporation and Private Property. (1932)

¹⁷ Marulanda, Gomez, Eugenio. Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS) y Miembro de la Junta Directiva del Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo.

¹⁸ http://www.confecamaras.org.co/Programas/gobierno_corporativo.php (02-11-2007, 9:00 am)

- Atraer capitales.
- Asegurar el buen manejo y administración de las sociedades, especialmente de aquellas que emiten títulos en el mercado público de valores.
- Proteger los derechos de los inversionistas y otros grupos de interés.
- Fomentar la confianza en los mercados financieros.
- Promover la competitividad.

2.1.1 Concepto Gobierno Corporativo. El concepto de Gobierno Corporativo en Colombia ¹⁹, es definido como el sistema de prácticas, normas y procedimientos por los cuales se regulan las relaciones que se originan al interior de la empresa. Tratando temas como la distribución de derechos y obligaciones entre sus diferentes participantes, las reglas por las que se rige la toma de decisiones, y la manera en que estas son operadas y controladas. A través de él se establecen las reglas de juego sobre como se dirigen las sociedades.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 1999), el término gobierno corporativo hace referencia al sistema a través del cual los negocios son dirigidos y controlados; especificando la distribución de derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes en la corporación, tal como el consejo, dirección, accionistas y otros grupos de poder; definiendo las reglas y procedimientos para la toma de decisiones en los temas corporativos; y proporcionando la estructura a través de la cual los objetivos de la compañía son fijados, así como los medios para lograr esos objetivos y controlar la rentabilidad.²⁰

2.1.2 Concepto Grupos de Interés (stakeholders). Son definidos y reconocidos por cada empresa, comúnmente considerados como los empleados de la compañía, los accionistas, órganos de regulación, control y vigilancia, los

¹⁹ Fuente: www.gobiernocorporativo.com.co/colombia/presentacionhtml (31-05-07; 4:30 pm)

²⁰ Fuente: Principios de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), (1999)

acreedores y los competidores. Todos tienen algún tipo de relación con la empresa y esta depende de la gestión que se le da a los recursos, ya que de esto dependen el fruto final de tal relación. Teniendo en cuenta la forma en que las sociedades son gobernadas y controladas, deben prever el cumplimiento efectivo de las obligaciones, responsabilidades, funciones y atribuciones por ellas mismas constituidas o legalmente establecidas²¹.

El gobierno corporativo tiene como objetivo introducir en los órganos de dirección y control más elevados de las organizaciones, criterios de desarrollo sostenible y creación persistente de valor para todos los grupos de interés social afectados por la actividad de la empresa. El cambio del paradigma está en pasar de la sola creación de valor para el accionista a la creación de valor para todos los grupos de interés (*stakeholders*). La empresa alcanza la legitimidad social considerando los intereses, valores y necesidades de dichos grupos, reduciendo el desfase entre su actuación y las expectativas de la sociedad, disminuyendo la necesidad de que el Estado intervenga mediante la actividad reguladora²².

2.1.3 Concepto Creación de valor. Es uno de los de mayor importancia para el accionista, la creación de valor económico. Una empresa crea valor para los accionistas cuando la rentabilidad para los accionistas supera el costo de oportunidad asumido al invertir (la rentabilidad exigida). Por consiguiente, la creación de valor es el aumento del retorno para los accionistas por encima de las expectativas, que se reflejan en la rentabilidad exigida por los mismos.²³

Pero por otro lado está la creación de valor para el empleado. *“A un empleado le gusta trabajar en una empresa que lo trata con dignidad, respeto y sobre todo*

21 Fuente: www.gobiernocorporativo.com.co/colombia/presentacionhtml (26-07-07; 11:30 am)

22 Garicano, T. “Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: Stockholders y stakeholders”, Información Comercio Exterior, nº 769,(1998)

23 Fernández, Pablo. “Creación de valor para los accionistas: Conceptos Básicos”. Enero (2000)

*cuando se trata como lo que es: un ser humano,*²⁴ de esta forma se puede definir una buena relación con los stakeholders”.

2.2 CONCEPTO CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional es una dimensión de la calidad de vida laboral y está determinado por la percepción que tengan los empleados sobre su condición, así como elementos culturales organizacionales. Tiene gran influencia en la productividad y el desarrollo del talento humano²⁵.

Se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados; se conceptualiza como una fuerza que influye en la conducta del empleado.²⁶

Los esfuerzos para mejorar la vida laboral constituyen labores sistemáticas que llevan a cabo las organizaciones para proporcionar a los empleados una oportunidad de mejorar sus puestos y su contribución a la empresa, en un ambiente de mayor confianza y respeto. Para lograr mejoras a largo plazo en la productividad, es indispensable mejorar la calidad del entorno laboral. Si se piensa a corto plazo, una administración no puede mantener progresos significativos en los niveles de productividad, porque el deterioro en el entorno laboral lleva no solamente a mayores niveles de ausentismo, tasas de rotación y renuncias, sino también a la lentitud, el desgano y la indiferencia. El personal se retira psicológicamente de sus labores y predomina la actitud de cumplir exactamente con el mínimo requerido.²⁷

²⁴ Freeman, Edward. “La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo”. Revista compromiso Empresarial, Madrid, España (2005)

²⁵ Zuluaga, Ruiz Mauricio Departamento Administrativo de la función pública. “el clima Organizacional” República de Colombia.

²⁶ Hall Richard H. “Organizaciones: estructura y proceso.” Ediciones Prentice Hall Hispanoamerica. (1997)

²⁷ Torrecilla, Oscar Donato. “Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral.” (1998)

2.2.1 Comunicación en la empresa como elemento del clima organizacional.

La comunicación en la empresa puede ser vista como una herramienta de gestión. En algunas empresas es tomada como un factor del que no hace falta ocuparse, pero es un ingrediente clave en el mejoramiento en la empresa de eficiencia y eficacia. Tomado de esta forma se verá reflejado en los integrantes de la empresa, mejorando la motivación y el compromiso además de mostrar el sentido humano de los directivos.

A menudo, se observa cómo se pierden importantes elementos y procedimientos, debido a errores de comunicación. Los integrantes de una empresa, en sus relaciones, constituyen un proceso comunicacional en el que se emite y recibe información, metodologías de pensamiento, modelos de conductas. Si este fenómeno es tomado con la importancia que requiere, se pueden conocer en profundidad las necesidades de los miembros de la empresa y de sus clientes.

En resumen, una comunicación eficaz conserva los valores, la misión, los objetivos de la organización y sobretodo preserva la visión compartida. Es importante resaltar que en la medida en que es claro en concepto de comunicación en la organización, las personas dicen abiertamente lo que se quiere decir y a su vez se comprenden mejor lo que se les dice.

Una comunicación exitosa se puede definir como aquella en la que existe claridad en el mensaje propio, además de una correcta comprensión del mensaje de otros.²⁸

2.2.2 Bienestar Laboral y satisfacción. El bienestar es un concepto que se ha intentado relacionar con la satisfacción del empleado, puesto que la satisfacción puede incrementar la productividad. Se puede también afirmar que la

²⁸ Press, Eduardo. "Psicología Organizacional: Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación." Editorial Prentice hall (1996)

productividad en el trabajo, aumenta la satisfacción de quien lo realiza.²⁹ Productividad y eficiencia no son factores suficientes en el éxito de las organizaciones; se requiere que las personas que están más cerca de los procesos y clientes para que activen su mente y creatividad y esto solo puede lograrse con la satisfacción de los empleados³⁰.

Según Berg (1999), la satisfacción laboral se relaciona con tres tipos de factores:

- las características específicas del trabajo; entre ellas se pueden destacar: las habilidades, conocimientos y autonomía;
- practicas de alto rendimiento en el trabajo, el tipo de comunicación que se utilice en la organización ya sea horizontal o vertical, el trabajo en equipo y el entrenamiento entre otras;
- las situaciones que pueden afectar el entorno de trabajo de las personas; la seguridad en el empleo, las buenas relaciones con la gerencia, la información compartida, la toma de decisiones teniendo en cuenta el punto de vista del empleado y el sistema de remuneración basado en los resultados.

En términos de personal, se podría decir que el bienestar laboral genera un buen ambiente humano que influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Además depende del comportamiento de las personas, su manera de trabajar de relacionarse y sobre todo de su interacción con la empresa³¹.

2.3 CONCEPTO PRODUCTIVIDAD

La productividad se define como la relación entre el producto obtenido y los insumos empleados, medidos en términos reales. En cuanto a las personas, mide

²⁹ Kast, F.; Rosenzweig J, Administracion en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias, McGraw hill, México (1988)

³⁰ Kaplan, R.; Norton, D., Cuadro de mando intergral, gestión 2000. Barcelona, (1997).

³¹ Robbins, S. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice hall, México (1994)

la frecuencia del trabajo humano en diferentes circunstancias. En términos de producción, calcula la eficiencia con que se emplean los recursos de capital y de mano de obra.³²

En los últimos años la preocupación por la productividad ha llegado a tal punto que el recurso humano es considerado como un factor central. El propósito de conseguir niveles de productividad más altos, ha aumentado de alguna forma el interés en los trabajadores en cuanto a esquemas de motivación, de incentivos y de los valores de la organización. Y sin embargo en muchas empresas, las condiciones de los recursos humanos son deplorables.

El tema de la participación de los empleados en la organización junto con el aumento de la productividad, es un desafío actual y el clima organizacional puede contribuir positiva y eficazmente con esta tarea. El aumento de las capacitaciones y moral de los empleados es un indicador que genera un impacto global en la productividad a lo cual también contribuye la mejora en los procesos internos. La productividad no se puede tomar como un factor aislado ya que esta tiene que ver con las relaciones, la calidad y la forma como se maneja una empresa.

Se podría decir que en la medida en que el clima laboral es el adecuado, los empleados se sienten más identificados con la empresa, y esto se ve reflejado en una mayor calidad de productos y servicios incrementando la productividad.

Algunas empresas impulsan políticas de comunicación institucional, la cual permite integrar las estrategias con el quehacer de la misma, permitiendo que esta alcance a ser efectiva tanto a nivel organizacional como externo.

El clima organizacional es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando la motivación es escasa ya sea por frustración o por impedimento para la

³² Fuente: "<http://www.definicion.org/productividad>"

satisfacción de las necesidades, entonces sobreviene la apatía, el desinterés, el descontento hasta llegar a grados de agresividad, inconformidad, etc.³³

2.3.1 Rentabilidad y creación de valor para el accionista. Rentabilidad se define como “*la relación que existente entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla*”. Se podría decir que la rentabilidad mide la efectividad de la gerencia de una empresa, ya que esta relaciona la utilización de los activos con los ingresos producidos.

Una administración competente se ve reflejada en las utilidades, una reducción integral de costos y gastos, planeación inteligente y en general cualquier medida que se tome hacia la obtención de utilidades como beneficio al accionista y sus gestores³⁴.

En términos de creación de valor para los accionistas, la rentabilidad es “*hacer más rico al accionista*”³⁵, lo cual es concebido por algunos medios de comunicación como ideología empresarial ya que este término tiene una connotación negativa, además que en algunos casos puede resultar confuso. Sin embargo es necesario analizar las implicaciones de utilizar esta palabra con un concepto errado ya que en muchas ocasiones quienes lo aplican, ignoran aspectos relevantes en cuanto a la creación de la riqueza y distribución de la misma, confundiéndola con el beneficio de unos a costa de otros.

³³ Álvarez, Karen. “La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales”. Revista razón y palabra, abril-mayo 2003, publicación N° 32.

³⁴ Fuente: “Análisis e Interpretación de la Información Financiera I”, Acosta Altamirano Jaime A.

³⁵ Pérez, Carballo, Juan F., “Que es crear valor para el accionista: Manual para no financieros

CAPITULO II

3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 INTRODUCCIÓN

La presente investigación se llevara a cabo mediante un estudio de caso descriptivo. Se describen los ejemplos de Federal Express – FEDEX de México y Sociedad de fabricantes de Automotores S.A. – SOFASA Colombia, las cuales recientemente ganaron el primer y segundo puesto en América latina denominado “El mejor lugar para trabajar” según el *Instituto Great place to work*.

Estas dos empresas, las cuales corresponden a actividades económicas completamente diferentes, son productivas, generan rentabilidad a los accionistas y al mismo tiempo brindan a sus empleados las mejores opciones de bienestar para que estos contribuyan al logro de los objetivos de la organización.

Es importante mencionar que cuando el lugar donde se trabaja, es percibido como un “*buen lugar para trabajar*”, en cada relación se manifiesta un ambiente de confianza, en el que los jefes alientan a sus colaboradores a ser productivos. Si el ambiente se caracteriza por la confianza, se producen interacciones positivas al interior de la empresa, lo cual se ve reflejado en el entusiasmo de los empleados, generando una mayor productividad y por ende utilidades más altas.

Esta confianza se traduce en elevar la calidad de vida de los trabajadores así como el mejoramiento permanente de la gestión empresarial, generando beneficios como una rotación más baja, reducciones de costos por ausentismo,

mayores niveles de satisfacción de los clientes y de lealtad de los mismos, mayor productividad y rentabilidad.³⁶

3.2 CASO FEDERAL EXPRESS FEDEX-MÉXICO

FedEx (Federal Express) es una compañía de origen estadounidense, dedicada a la logística de transporte con cobertura a nivel internacional. Fue fundada bajo el nombre Federal Express en 1971 por Frederick W. Smith. Cuenta con una de las flotas de aviones más importantes en su sector. En los Estados Unidos es prácticamente el servicio postal, y continúa tratando de posicionarse como el líder absoluto del mercado de la mensajería en Sudamérica.

La compañía FedEx es una organización que dirige sus empleados con eficiencia aplicando el lema “Personas, servicio, utilidades”. Sus decisiones se evalúan por los efectos en los empleados, sus clientes y el desempeño financiero de la empresa. Tienen una filosofía de “no despidos” y “trato justo garantizado” para solucionar los problemas de sus empleados.

Los empleados de Federal Express canalizan pedidos de los clientes, entregan encomiendas, conducen camionetas y aviones, resuelven trámites aduaneros y desarrollan herramientas de e-business, con el simple propósito de que un paquete despachado llegue a cualquier punto de 211 países, en un lapso no mayor a 48 horas.

3.2.1 Filosofía de Fedex. Los empleados son la prioridad de esta empresa, según Fedex. Esta firma obtuvo el premio *Clarín*³⁷ a la excelencia en el ambiente laboral: “*La prioridad puesta en el empleado*” (1994)- Todos los procesos son realizados por seres humanos, por eso se les da a los colaboradores todo lo mejor, para que ellos lo devuelvan en servicios de calidad a los clientes. Esto les

³⁶ Fuente: <http://www.greatplacetowork.com.co>, (07-10-2007,4:00 pm)

³⁷ Fuente: “Periódico económico, Clarín de Argentina”. Edición, (28-11-2004)

permite generar mejores y nuevos negocios, que se convierten en ganancias. A su vez, estos ingresos son reinvertidos en los empleados y en capital para seguir brindando el mejor servicio. Así se forma un círculo virtuoso que comienza en las personas.

Según la firma *Great place to work*, esta filosofía logró cosechar sus frutos, con factores como el buen trato y la justicia independientemente de las jerarquías o de las diferencias de sexo y raza, así como la bienvenida que se brinda al personal que se incorpora a la empresa, son los que hacen de esta multinacional “el mejor lugar para trabajar”³⁸.

Como información general se puede destacar que esta corporación tiene 145.000 trabajadores y sus ingresos por ventas globales suman casi 7.000 millones de dólares. Además, tiene en su red mundial más de 45.800 puntos de entrega, 640 aeronaves y 44.500 vehículos³⁹.

3.2.2 Políticas de Recursos Humanos en Fedex. El punto fuerte de esta organización son las políticas de desarrollo de sus recursos humanos. Ofrecen a sus empleados cursos on line así como un entrenamiento específico para cada puesto de trabajo, invirtiendo cerca de 1500 dólares al año, permitiendo que los colaboradores realicen estudios de nivel superior.

Otro de los factores claves de su exitoso clima organizacional es la promoción interna, donde valoran las capacidades y cualidades de su personal, permitiendo que alcancen niveles más altos en la estructura organizacional de la compañía y de esta forma, demostrar que tan importante es el recurso humano y las oportunidades que están dispuestos a brindarles.

³⁸ Fuente: www.greatplacetowork.com (03-10-2007, 7:00 pm)

³⁹ Fuente: www.fedex.com.mx (15-10-2007, 10:00 am)

Muchos de los empleados que actualmente ocupan altos cargos, iniciaron su experiencia laboral en un puesto de menor responsabilidad y fueron creciendo hasta convertirse en gerentes. Por eso, cada vez que contratan personal están decidiendo el futuro de la empresa y, a la vez, incluyendo un eslabón más en la cadena de servicio

El nivel de rotación es muy bajo, lo cual hace que las relaciones laborales daten de muchos años atrás, cuando los gerentes actuales fueron los empleados de base. Esto contribuye a que exista una comunicación fluida ya que la experiencia mancomunada de desarrollo y carrera interna hace que las relaciones sean más estrechas.

3.2.3 Iniciativas que motivan al personal de Federal Express. La clave para retener a sus empleados reside en un excelente clima laboral, sueldo competitivo, liderazgo y la sensación de pertenencia a la organización.

Destacan que su punto fuerte está en el desarrollo personal y profesional que se lleva a cabo dentro de la empresa, lo cual hacen a través de mediciones de clima interno que les permite conocer el estado de ánimo de los empleados, así como las evaluaciones periódicas que realizan a sus gerentes como referentes de gestión. Otro elemento que completa el perfil corporativo de Fedex es su política de puertas abiertas a través del trato personal entre gerentes y staff.

Los seis principios básicos en los que la firma enfoca su estrategia de negocio son: las personas, compensación, trabajo, calidad de vida, oportunidades y políticas de beneficios como: promociones internas, seguros de gastos médicos mayores, becas escolares para hijos, club deportivo para la familia, horarios

flexibles, salas de lactancia, préstamos para adquirir computadoras, autos, actividades sociales, entre otras razones⁴⁰.

3.2 CASO SOCIEDAD DE FABRICACIÓN DE AUTOMOTORES S.A. - SOFASA – COLOMBIA

Sofasa es una compañía importante en Colombia y la región Andina en el sector automotriz ensamblando y comercializando de las marcas Renault, Toyota, y Daihatsu. Ha logrado reconocimientos a nivel nacional e internacional, entre ellos se destacan:

- Premio Colombiano a la calidad de la gestión 2003.
- Premio Iberoamericano de la calidad 2005.
- El mejor lugar para trabajar 2005.
- El mejor lugar para trabajar 2006.
- El mejor lugar para trabajar, segundo puesto (Latinoamérica)

Tal vez estos éxitos están basados en su filosofía de lograr el mejoramiento continuo en cada uno de sus empleados y sus familias; además de generar en sus clientes una buena imagen y prestigio con sus marcas.

Dentro de sus principales objetivos se encuentran: Alcanzar un margen operacional entre el 2005 y 2009 (full cost) de 21 millones de euros, mejorar la calidad producto en cuanto a durabilidad, fiabilidad, satisfacción del cliente y calidad de la red Sofasa. Así mismo para el 2009 esperan alcanzar un margen operativo del 6%.⁴¹

⁴⁰ Fuente: Artículo “Ven potencial en empleados” Noticias y Eventos, marzo 27 de 2007, <http://www.greatplacetowork.com.mx> (07-10-2007, 9:30 am)

⁴¹ Fuente: www.sofasa.com.co (19-10-2007, 5:30 pm)

3.3.1 Filosofía de Sofasa. La filosofía de Sofasa se centra en la cultura Kayzen de Toyota, el cual integra a directivos y empleados con: trabajo en equipo, producción y creatividad. Esta cultura la iniciaron en 1991 y se convirtió en uno de los pilares más importantes del recurso humano de Sofasa. La filosofía Kayzen de mejoramiento continuo, en Sofasa, se convirtió en uno de los pilares del recurso humano y de la cultura empresarial, la cual es un punto de referencia para las demás empresas colombianas.

Se desarrollan grupos de trabajo denominados SIS (sistema de ideas y sugerencias) en los que participa personal profesional entre los que se encuentran directivos además de personal técnico y auxiliar.

3.3.3 Políticas de recursos humanos de Sofasa. La política laboral de Sofasa puede resumirse en la valoración justa y real de todos sus empleados. Esta empresa ha convertido a sus trabajadores en piezas fundamentales a la hora de tomar decisiones o iniciar proyectos que los afecten, dándoles la oportunidad de participar y dar sus ideas. Con ellas pueden resultar premiados si esta se llevará a cabo en la organización.

Cuentan con una Política de Calidad para la producción sus vehículos, adoptando las herramientas de calidad de sus Casas Matrices, modelos en el mundo de la Calidad en Producción. Desde 1999, ICONTEC los honra con la distinción de la Certificación NTC ISO 9002.

Manejan acuerdos mediante el pacto colectivo, el cual es firmado entre los empleados y la empresa con el fin de evitar sindicatos, además de regir las relaciones entre los colaboradores y la empresa⁴².

⁴² Fuente: "www.sofasa.com.co" (19-10-2007, 7:30 pm)

CAPITULO III

4. RECOLECCIÓN DE DATOS

4.1 INTRODUCCIÓN

Para la recolección de datos se desarrollo un cuadro, el cual resume características y prácticas de diez empresas de Colombia, diferentes a Sofasa y Fedex, tomando como referencia los resultados de la investigación que realiza el instituto “*Great Place to Work*”, los cuales son publicados por medios de primer orden como la revista Fortune en Estados Unidos, y periódicos como el Financial Times en el Reino Unido, El País en España, Clarín en Argentina y Examen en Brasil. Adicionalmente la investigación en Colombia realizada por esta firma, contó con el apoyo de la Universidad de los Andes, la Asociación Bancaria, la Asociación Nacional de Exportadores (Analdex), la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco) y Gestión Humana.com.

4.1.1 Desarrollo de recolección de datos. Basados en encuestas a casi 70.000 trabajadores de 53 empresas para identificar relaciones como: credibilidad, imparcialidad, respeto, orgullo y camaradería, la firma “*Great place to work*” diseña un cuestionario mediante el cual indaga sobre las políticas y prácticas que se llevan a cabo dentro de la organización, tomando como referente principal la gestión del recurso humano, además de analizar qué acciones lleva acabo la empresa, para favorecer el desarrollo de sus colaboradores, participación y reconocimiento.⁴³

4.1.2 Cuadro Empresas en Colombia

⁴³ Fuente: “Revista Dinero” (12-07-2006), Edición: 268

ALGUNAS DE LAS MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA

EMPRESA	LEMA	CLIMA ORGANIZACIONAL	FORTALEZAS	POLITICAS Y PRACTICAS
Colombiana Kimberly Colpapel	Todos para uno	Liderazgo participativo y efectivo, y comunicación abierta en todos los niveles de la organización soportan la cultura organizacional	La cultura organizacional, la alineación de objetivos y la comunicación abierta",	El 85% de las vacantes fue cubierta con recurso interno, por medio de convocatorias abiertas. Programa de intercambios profesionales de tres meses entre los empleados
Almacenes Éxito	Foco en el desarrollo	El clima laboral de la compañía se ha convertido en una de sus principales armas para competir en uno de los sectores con mayor crecimiento y mayor agresividad comercial.	El clima laboral se convierte en una de sus principales fortalezas para disputar el mercado	Fomento de planes de carrera de acuerdo con competencias y exigencias de la organización. programas de capacitación, pasantías, intercambios, tutorías, aprendizaje de un segundo idioma, reinducción estratégica y gestión de equipos de trabajo de alto rendimiento
Rohm & Haas	Preparación, cueste lo que cueste.	A esta compañía no le duele 'meterse' la mano al bolsillo para pagarles a los empleados de cargos críticos estudios de posgrado como maestrías y MBA.	Promover el desarrollo profesional de sus trabajadores.	Programa para reducir la alta rotación de ejecutivos.

EMPRESA	LEMA	CLIMA ORGANIZACIONAL	FORTALEZAS	POLITICAS Y PRACTICAS
Protección	Construir sueños, es su razón de ser	El bienestar de los empleados es un objetivo tan estratégico que enmarca prácticamente todo el accionar de la compañía.	La gente es parte central de su estrategia y un objetivo de tanta relevancia como buscar la satisfacción de los clientes o el mayor retorno a sus inversionistas.	Programa de Líderes Activos, que busca que las personas que tienen gente a su cargo fortalezcan sus habilidades y competencias. Alto conocimiento y segmentación de los empleados (una especie de CRM interno).
Productos Roche	Una empresa para crecer	El engrandecimiento personal y el bienestar de los empleados son algunos de los elementos más importantes para crecer como negocio.	Todos comparten la misma visión, los valores y los objetivos estratégicos de la empresa. Trabaja en la creación de valor no solo alrededor de su negocio, sino también de su capital humano.	La empresa promueve capacitaciones periódicas en todas sus áreas, entrenamiento permanente por medios electrónicos y cursos gerenciales en el exterior entre otras opciones de actualización.
Interbolsa	Acciones con valor	La gestión del desempeño para profundizar la estrategia de crecimiento, el desarrollo y la capacitación son pilares en su modelo.	la gente es el factor diferenciador, la variable competitiva y el activo más importante. La tecnología y muchos procesos se pueden conseguir, las personas marcan la diferencia.	Implementación de procesos para gestionar el desempeño, que garanticen la alineación de toda la compañía con la estrategia de crecimiento. Capacitación que va desde el desarrollo de habilidades gerenciales —no solo para gerentes—, procesos de coaching y retroalimentación permanente

EMPRESA	LEMA	CLIMA ORGANIZACIONAL	FORTALEZAS	POLITICAS Y PRACTICAS
Telefónica Móviles Colombia- Movistar	Comunicación para el liderazgo	Con cascadas de información a lo largo y ancho de la empresa, ha logrado que cada empleado se apropie de la compañía.	La política de crecimiento del talento humano se apoya en la comunicación y el liderazgo.	El desarrollo de líderes es una de las principales labores de la compañía. Para ello, suman a la capacitación en temas laborales, el entrenamiento para mejorar los perfiles personales y de manejo de cada trabajador.
Bancolombia	Tan alto, como quieras llegar	Con sistemas de gestión del desempeño transparente, da posibilidad a todos los empleados de realizarse personal y profesionalmente.	En Bancolombia, todas las personas encuentran la posibilidad de llegar tan alto como sus capacidades y sueños profesionales lo señalen. El hecho de que la gente se sienta justamente tratada y administrada en su desarrollo refuerza los sentimientos de lealtad y orgullo hacia la institución.	Tiene un sistema de gestión del desempeño basado en la meritocracia y la no exclusión, y da énfasis a la formación integral y la promoción

EMPRESA	LEMA	CLIMA ORGANIZACIONAL	FORTALEZAS	POLITICAS Y PRACTICAS
Microsoft	Una familia adentro y afuera	Con un estudio cuidadoso de quien entra según sus aptitudes y un plan de carrera muy amplio, lo difícil es salir de esta empresa.	El ambiente laboral es como el de una familia, relajado y horizontal. Oficinas de puertas abiertas y mucho trabajo en equipo. Las evaluaciones tienen un matiz informal y se hacen basadas en sistemas centrales de registro de logros y son bidireccionales, de subordinado a jefe y viceversa.	Se clasifica al equipo de acuerdo con su talento como, de largo plazo, high y strong, y para cada uno la empresa define su plan personal y su plan de desarrollo y entrenamiento para explotar sus características y poder construir un líder local, regional o global.
Petrobras	Ética e inteligencia para liderar	Su propósito es integrar valores y negocios con competencias e imaginación.	Petrobras ha generado mecanismos que le permiten fortalecer su gestión empresarial con la adopción de estrategias orientadas al manejo de sus negocios en un marco de integridad	Constituyó la Comisión Ética, que es presidida por el gerente general y busca asegurar el comportamiento ético de funcionarios y contratistas acorde con las normas del código de ética e impulsar el desarrollo de la ética en la organización.

Elaborado por: Andrea Forero Montaña

Fuente: "Revista Dinero", Edición N° 268. (12-07-2006)

CAPITULO IV

5. ANÁLISIS DE DATOS

5.1 INTRODUCCIÓN

El análisis en cada empresa se lleva a cabo basado en cinco factores considerados como claves en una organización, tomando como referente el modelo de *Great place To Work Institute*, el cual fue aplicado a cada una de las empresas mencionadas en esta investigación, y de acuerdo a los resultados arrojados en el estudio, fueron escogidas como las “mejores empresas para trabajar”. Este modelo está basado en la confianza como ingrediente esencial en el lugar de trabajo tanto para el empleado como para el empleador. En este rol, la confianza tiene tres dimensiones: Credibilidad, Respeto y Justicia.

- **Credibilidad**

Esta se define a través de las relaciones que existen entre los jefes y colaboradores y la frecuencia con la que se comunican para hablar acerca de planes y objetivos de la les piden sus las ideas de los empleados y las estudian como en el caso de Sofasa, empresa en la cual al año se reciben mediante sus círculos kaizen mas de 10.000 ideas, a las cuales se les estudia su viabilidad y por ende muchos de los procesos que se llevan actualmente son aportes de los empleados.

Es necesario que para que exista credibilidad, las palabras deben ser seguidas por acciones y para esto es necesario coordinar los recursos humanos y hacer que cada uno de los colaboradores entiendan como su trabajo esta encaminado a cumplir los objetivos de la organización.

- **Respeto**

Este es concebido como el balance entre el trabajo y la vida personal, en el que los colaboradores reciben todo el equipamiento físico y mental que requieren para

hacer su trabajo y la vez que reciban agradecimiento por el esfuerzo y el trabajo bien hecho además de involucrarlos como socios en cada una de las actividades de la compañía y hacer del lugar de trabajo un ambiente seguro y saludable.

- **Justicia**

En esta dimensión cada uno tiene la oportunidad de ser reconocido, si una organización es justa, el éxito económico se refleja en las compensaciones y beneficios a los empleados, además la discriminación y preferencia son factores aislados y no hacen parte de los criterios de los directivos, por esto los procesos tanto de incorporación como de promoción son imparciales y para que exista esa imparcialidad debe haber justicia.⁴⁴

5.1.2 Análisis de datos de información recolectada. Para el presente análisis se hará un énfasis especial en la ensambladora Sofasa por ser ganadora del primer puesto en Colombia como “el mejor lugar para trabajar” y obtener el segundo puesto del mismo premio en América latina. Posteriormente se hará una breve referencia a firmas como Fedex (Mexico) y otras diez empresas algunas multinacionales, pues son precisamente las compañías que tienen una operación internacional las que mejor entienden la necesidad de manejar su capital humano con estrategias y técnicas modernas además de otras de origen Colombiano, también escogidas dentro de este ranking.

En Sofasa el estilo gerencial está basado en lo simple y en la activa participación de las personas, su actual presidente: Germán Camilo Calle expresa la importancia de invitar a la gente a tomar riesgos y a tener en cuenta que las personas se pueden equivocar. Lo importante es que aprendan de sus errores y para esto es necesario que todos se hagan responsables en decisiones cruciales.

⁴⁴ Fuente: www.greatplacetowork.com (22-09-2007, 9:30 am)

Las herramientas de gestión preferidas se basan prácticas japonesas y su sistema de sugerencias es uno de los instrumentos más útiles; con este sistema cada empleado genera un nivel de compromiso y sentido de pertenencia más alto a la empresa.

Para seleccionar a sus colaboradores la política de la compañía consiste en darle la primera opción de llenar la vacante a una persona que ya esté vinculada a Sofasa. Es importante que estas personas sean amables, sonrientes; y que sean profesionales creativos, no sólo para inventarse grandes soluciones sino además para resolver los asuntos cotidianos.

Su definición para entender bien el mercado consiste en escuchar con gran atención a los clientes, trabajar sin prepotencia, sin imposiciones; como amigos pero con respeto y disciplina.

Como contribución a las universidades, el presidente de Sofasa aporta que se debe inculcar más el trabajo en equipo, concientizando a los estudiantes de que una firma triunfa gracias a todo el equipo, no solo a unos pocos. Es importante resaltar en este análisis que el señor Germán Camilo Calle, presidente de Sofasa es una persona con un gran carisma y su gran convicción propia logra convencer a los demás de seguirlo hacia metas valiosas.⁴⁵

Por otra parte, los resultados de estas empresas parten de haber entendido que la satisfacción de los clientes y el logro de las rentabilidades altas, se basa en la satisfacción que tengan los empleados con el trabajo que hacen. Estos resultados de un buen entorno de trabajo se ven reflejados en los balances financieros y en los precios de las acciones.

⁴⁵ Fuente: www.sofasa.com.co (23-09-2007, 2:30pm)

5.1.3 Opiniones de los colaboradores de algunas de las Empresas en el Transcurso de la Investigación. Estas son algunas de las opiniones que se obtuvieron de las encuestas realizadas a colaboradores que forman parte de las empresas mencionadas en este estudio:

- *"Nuestra jefe no está sobre nadie cuando hace el trabajo. Ella trabaja a cualquier nivel, ganando así respeto y lealtad de otros miembros del equipo".*
- *"Esta compañía está principalmente preocupada por su gente. Obviamente estamos en el negocio para hacer dinero, pero la gente viene antes de las utilidades. La compañía cuida de su gente primero, y la gente a su vez cuida de las utilidades".*
- *"Mi jefe es un gran líder. Ella puede tomar decisiones difíciles pero justas y siempre parece estar haciendo lo correcto. Ella valora las diferencias entre la gente, lo cual es un gran activo".*
- *"Pasé la mayor parte de mi carrera en una compañía que estaba enfocada en eficiencia y utilidades -donde los empleados eran "medios para ese fin". Sin embargo, he tenido la oportunidad afortunada de unirme a esta compañía, después de años de trabajo. Este es verdaderamente un lugar que pone a la gente primero, conduce desde el corazón y se preocupa por la comunidad."*

Todas las empresas en esta lista han logrado crear un entorno laboral donde los trabajadores se sienten apreciados y día a día perciben que su contribución es tomada en cuenta en la construcción de un proyecto común.⁴⁶

⁴⁶ Fuente: www.greatplacetowork.com (22-09-2007, 9:30 am)

6. CONCLUSIONES

Sofasa y Fedex son solo algunos de los ejemplos en los que se profundizó en la presente investigación de las mejores empresas para trabajar en América Latina; debe reiterarse que son una muestra, para concluir que adicional a su grato ambiente laboral, no es coincidencia que también presenten excelentes resultados de gestión. Centrarse en factores y elementos determinantes del bienestar de los empleados, es convertir al capital humano en el arma secreta para competir.

Estas empresas parten del desarrollo de su personal, se comprometen en el incremento de la productividad y competitividad, y en medio de situaciones adversas avanzan en el logro de sus metas como ejemplo de desarrollo organizacional mancomunado. Este cambio se logra cuando se involucran a todos los trabajadores en los procesos, acompañado de un alto nivel de compromiso mutuo con la organización.

En el cuadro de las mejores empresas para trabajar se tomaron como referencia diez empresas, pero todas las empresas que se distinguen en este ejercicio de investigación sobre clima, demuestran que cuando la función de recursos humanos es lo suficientemente importante y se le da la dimensión que merece, se logra plasmar el potencial de la gente como el recurso más importante de la organización en diferentes casos y situaciones.

Se pueden lograr los mejores resultados a partir de “nuestra gente” permitiendo que el trabajo, el cual es el lugar donde más tiempo pasan la mayoría de las personas, represente más que la necesidad de asegurar el sustento y se convierta en una oportunidad de vida plena.

El gobierno corporativo socialmente responsable se refleja en empleados más talentosos, socios más consientes, en relaciones que exceden el simplismo brutal de la ganancia monetaria de corto plazo a toda costa: “ *El buen gobierno de la empresa gestionado con claros y bien diferenciados roles de la Junta Directiva y su*

*alta Gerencia, con una oportuna, coherente y consistente Comunicación Estratégica y Corporativa, cuida la reputación de la empresa como un todo, es decir, gerencia la confianza y por ende a sus colaboradores”.*⁴⁷

Se concibe la creación de valor para el accionista y el trabajador, como una situación de beneficio mutuo: para el trabajador expresada a través de un clima organizacional positivo, el cual proporciona motivación, bienestar; esta situación a su vez incide positivamente en la productividad, lo que puede respaldar la generación de valor para los accionistas en cuanto a rentabilidad.

⁴⁷ Pizzolante, Negrón, Ítalo., Director del Instituto Latinoamericano de Corporate Governance y Presidente de la firma latinoamericana PIZZOLANTE Comunicación Estratégica.

7. RECOMENDACIONES

Como recomendaciones finales es importante reconocer la necesidad del cumplimiento de la misión empresarial desde un punto de vista amplio, garantizando la transparencia, objetividad y justicia; para que de esta forma la empresa responda con un comportamiento ético, veraz y eficiente hacia los accionistas, empleados y todos los que hacen parte de la organización.

Sobre esta base cabría la necesidad de hacer una reflexión conducente a entender que “realmente” es posible beneficiarse y obtener mayores ganancias si tomamos el interés del recurso humano en la organización como una pieza fundamental de la gestión empresarial; y si es posible y demostrable. ¿Por qué entonces las empresas, accionistas, y directivos continúan con esquemas, comportamientos e ideas errados, en las que se cree que para beneficiarse, hay que hacerlo sacrificando el bienestar o aprovechándose de la necesidad de otros?

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Acosta Altamirano Jaime “Análisis e Interpretación de la Información Financiera I”
- Álvarez, Karen. “La Importancia de la Comunicación Organizacional en las Organizaciones Sociales”. Revista razón y palabra, abril-mayo 2003, publicación N° 32.
- Berg, P., the effects of high performance work practices on job satisfaction in the United States steel industry”, en Industrial relations, Canadian, (1999), v, 54, p, 111-134.
- Berle, Adolf A. Jr. y Means, Gardiner C. “The Modern Corporation and Private Property. (1932)
- Comunicación.” Editorial Prentice hall (1996)
- Fernández, Pablo. “Creación de valor para los accionistas: Conceptos Básicos”. Enero (2000)
- Freeman, Edward. “La ética consiste en hacer cosas por los demás y por uno mismo”. Revista compromiso Empresarial, Madrid, España (2005)
- Freeman, R.E. y Reed, D.L. (1983), “Stockholders and Stakeholders: A new perspective on Corporate Governance”, *California Management Review*, vol XXV, nº 3, spring, pp 88-106.
- García, Soto, María G., El gobierno corporativo y las decisiones de crecimiento empresarial. Las Palmas de Gran Canaria, Julio (2003)
- Garicano, T. “Los distintos modelos y actitudes ante el gobierno de la empresa: Stockholders y stakeholders”, Información Comercio Exterior, nº 769,(1998)
- Hall Richard H. “Organizaciones: estructura y proceso.” Ediciones Prentice Hall Hispanoamerica. (1997)
- Informe Cadbury (1992), “Report of the Committee on the Financial Aspects o Corporate Governance”. Reino Unido

- Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1978). Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure
- Kaplan, R.; Norton, D., Cuadro de mando intergral, gestión 2000. Barcelona, (1997)
- Kast, F.; Rosenzweig J, Administracion en las organizaciones: Enfoque de sistemas y contingencias, McGraw hill, México (1988)
- Lizcano, Alvares, Jose, L., "Gobierno de las sociedades: Un enfoque desde la responsabilidad social" (2002)
- Marulanda, Gomez, Eugenio. Presidente de la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS) y Miembro de la Junta Directiva del Instituto Latinoamericano de Gobierno Corporativo
- Pérez, Carballo, Juan F., "Que es crear valor para el accionista: Manual para no financieros
- Periódico económico, Clarín de Argentina".)
- Press, Eduardo. "Psicología Organizacional: Resolución de Conflictos, Negociación, Comunicación." Editorial Prentice hall (1996)
- Principios OCDE (1999), "Principios de la OCDE para el gobierno de las sociedades"
- Revista dinero www.dinero.com.co
- Robbins, S. Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones. Prentice hall, México (1994)
- Tirole, J. (2001): "Corporate governance", Econometrica, vol. 69,
- Torrecilla, Oscar Donato. "Clima Organizacional y su relación con la productividad laboral." (1998)
- Universidad de San buenaventura, Facultad de Ciencias Empresariales. "Proyecto Académico Pedagógico, Administración de Empresas. (Noviembre 2003)
- www.fedex.com

- www.gobiernocorporativo.com.co
- www.greatplacetowork.com
- www.greatplacetowork.com
- www.sofasa.com.co
- Zuluaga, Ruiz Mauricio Departamento Administrativo de la función pública.
“el clima Organizacional” República de Colombia.