

CAMBIOS ORGANIZACIONALES PARA RETENER CAPITAL HUMANO DE EMPRESAS
QUE TRASLADAN SU OPERACIÓN

SERGIO IVÁN MARTÍNEZ SANDOVAL
DIANA PATRICIA SÁNCHEZ BELLO
LUZ ÁNGELA TORO CORRAL

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ
2015

CAMBIOS ORGANIZACIONALES PARA RETENER CAPITAL HUMANO DE EMPRESAS
QUE TRASLADAN SU OPERACIÓN

SERGIO IVÁN MARTÍNEZ SANDOVAL
DIANA PATRICIA SÁNCHEZ BELLO
LUZ ÁNGELA TORO CORRAL

Trabajo de investigación para aspirar al título de
Especialista en Gestión Humana de las Organizaciones

Asesor:

GERMÁN ANDRÉS CORTÉZ MILLAN
Magister en Planeación Socioeconómica

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTÁ
2015

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Este trabajo está dedicado a nuestras familias, ellas nos apoyaron siempre durante el estudio y la elaboración de este trabajo investigativo.

Agradecimientos

Ante todo agradecer nuestro asesor, quién nos guio acertadamente en el desarrollo de este trabajo, y nos sugirió numerosas correcciones sin las cuales no lo hubiéramos podido llevar a feliz término. De igual forma, agradecemos a los empleados de las tres empresas colaboradoras del estudio. Por último, agradecemos a nuestra nueva nuestra alma máter, la Universidad Piloto de Colombia, donde nos armamos de los conocimientos necesarios para desarrollar este proyecto.

Tabla de contenido

Resumen	9
<i>Abstract</i>	10
Planteamiento del problema	11
Objetivos	23
General	23
Específicos	23
Justificación	24
Marco conceptual	27
La ciudad región	27
Críticas al enfoque de ciudad región	32
Economía Informacional	34
Dificultades y tensiones originadas por la distancia del lugar de trabajo	35
Razones de los traslados de las empresas fuera de Bogotá	36
Capital Humano	38
La retención del capital humano en las organizaciones	40
Cambio organizacional	42
Marco metodológico	45
Tipo de investigación	45
Categorías de análisis	47

CAMBIOS ORGANIZACIONALES PARA RETENER EL CAPITAL HUMANO	7
Fases de la investigación	50
Primera fase	50
Segunda Fase	51
Tercera Fase	53
Estrategias metodológicas de recolección de información	53
Resultados	54
Análisis por categorías	54
Calidad de vida	54
Calidad de vida laboral	57
Motivación	59
Prácticas empresariales identificadas	61
Cambios logrados con la implementación de las prácticas	62
Características de las prácticas adoptadas	65
Propuestas de cambios empresariales para manejar el traslado de la empresa	68
Discusión	70
Conclusiones	72
Referencias bibliográficas	74
Anexos	81
Anexo 1. Transcripción de Entrevistas Realizadas	81
Sujeto 1	81

CAMBIOS ORGANIZACIONALES PARA RETENER EL CAPITAL HUMANO	8
Sujeto 2	87
Sujeto 3	90
Anexo 2. Matrices de análisis de categorías	97
Anexo 3. Cartografía de distancia hacia lugares de trabajo	107
Ilustraciones	
Ilustración 1. Tráfico usual en la calle 80	18
Ilustración 2. Las divisiones del capital intelectual.	40
Ilustración 3. Distancia a la planta de Colanta desde el portal más cercano	107
Ilustración 4. Distancia a la ubicación futura de Fresenius desde el portal más cercano	108
Ilustración 5. Distancia a las instalaciones de Mamut desde el portal más cercano	109
Tablas	
Tabla 1. Diferencias entre la economía Fordista y la economía informacional.	30
Tabla 2. Resumen de cambios a ser analizados	68
Tabla 3. Análisis Entrevista Sujeto 1	97
Tabla 4. Análisis Entrevista Sujeto 2	100
Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3	103

Resumen

Bogotá tuvo un crecimiento atípico entre las capitales latinoamericanas, diferenciado por la integración de seis municipios de su conurbano a mediados del siglo XIX. A partir de esto el crecimiento demográfico y económico de la ciudad se desarrolló de manera desigual con los municipios vecinos y las empresas bogotanas empezaron a trasladar su operación a la periferia. A nivel empresarial, esta migración implica cambios en la forma de producción y en el capital humano asociado a la misma. Cuando las empresas se trasladan se desmejora la calidad de vida y la motivación de los empleados, lo que ocasiona la deserción laboral y una disminución del capital humano de cada empresa. Consecuentemente, con esta investigación se buscó conocer los cambios organizacionales implementados para retener el capital humano en tres empresas que trasladaron su operación. Por medio de una investigación cualitativa se analizó las categorías calidad de vida y motivación, y los cambios organizacionales con una metodología desarrollada a partir de entrevistas semiestructuradas a usuarios expertos elegidos en cada una de las empresas.

Palabras clave: *Bogotá, cambios organizacionales, calidad de vida, capital humano, ciudad región, motivación, recursos humanos, trabajo.*

Abstract

Bogotá is a city that has had an atypical growth among Latin American capitals, differentiated by the integration of six cities in a metropolitan city in the 40's. From that moment, the population and economic of the city growth and uneven unfolded the way of neighboring municipalities and the Bogota companies they started to move their operation to the periphery. At company level, the migration process involves changes in the production methods and human capital associated. When the companies move from Bogota to neighboring municipalities, the quality of life and motivation of employees decreases, and that causes work desertion and loses of the human capital of each company. That is why this research seek to know the organizational changes implemented to retain human capital in three companies that did move their operation from Bogotá to the municipalities of Funza and Toncancipá. Through an interpretive research categories quality of life and motivation, and organizational changes with a methodology developed from semi-structured interviews with expert users elected in each of the companies analyzed.

Palabras clave: Bogotá, city region, human capital, human resources, labor, motivation, organizational changes, quality of life, work.

Planteamiento del problema

Como lo señalaba Salomón Kalmanovitz (2001, págs. 32-37), las instituciones gubernamentales Colombianas “desperdiciaron a lo largo del siglo XIX y XX oportunidades únicas para el desarrollo económico y social del país. Luego de la independencia, era claro que Colombia se insertaba en la economía global con un fuerte atraso y sin recursos económicos, además se encontraban pendientes –y aún hoy- una reforma agraria y otra tributaria que dieran ese impulso a las instituciones del Estado”. Pero no todo fue perdido para Bogotá. Mientras que las reformas del nivel nacional no se daban, desde la Alcaldía de Jaime Castro Castro (1992-1994) la ciudad consiguió mejoras sustanciales tanto en lo tributario como lo administrativo que le permitieron mantenerse a la vanguardia nacional y latinoamericana (varias partes del modelo luego reproducidas en otras capitales como Medellín y Cali) en el cobro de los impuestos, en la modernización de sus instituciones administrativas, en el funcionamiento de los servicios públicos y en el mejoramiento de su infraestructura en general.

El desarrollo urbano de Bogotá es particular en el mundo pues se trata de una ciudad *administrativamente grande* debido a las reformas del presidente Rojas Pinilla, quién le anexó, mediante el Decreto Legislativo 3640 de 1954, los seis municipios que hacían parte del conurbano (Bosa, Engativá, Fontibón, Suba, Usme, Usaquén y parte de Sumapaz) (Díaz, 2006, pág. 56), y dejó en su periferia municipios pequeños en cuanto a población, economía y territorio. Adicionalmente, el proceso general de urbanización nacional y el crecimiento del conflicto armado llevaron a que Bogotá pasara de tener cerca de 120.000 habitantes en el año 1912 a 1.697.311 en 1964 y 7.363.782 en el año 2010 (un crecimiento de casi un 700% en cien años). Así, Bogotá se convirtió en la tercera municipalidad más grande de Latinoamérica, lo cual

aumentó aún más la asimetría económica y política entre la ciudad capital y los demás municipios colombianos.

Conurbación es un término acuñado por Patrick Geddes en 1915 para describir el desarrollo de aquellas ciudades que gracias a fluidas redes de comunicación y una cercanía física considerable, a partir de su crecimiento demográfico formaban una gran ciudad que dependía administrativamente de distintos actores políticos –alcaldes, gobernadores, consejos, asambleas, entre otros (Geddes, 1915, pág. 27). La conurbación es un proceso que se analiza desde un punto de vista gráfico, observando las áreas urbanas y cómo estas se integran en una sola gran ciudad. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2014) Sin embargo, en el caso de la ciudad de Bogotá, dicho proceso de conurbación se dio sin que se mantuviera la independencia entre las distintas ciudades, al ser centralizadas dentro de un gran aparato administrativo estatal. La siguiente tabla ilustra la diferencia mencionada entre municipios que corresponden a cinco ciudades latinoamericanas y una brasileña:

Tabla 1. Diferencia poblacional entre ciudades latinoamericanas y su conurbación.

Unidad Administrativa	Población bajo la misma unidad administrativa	Población en el Conurbano (Área metropolitana)
Bogotá	7.878.783 hab.	2 Municipios: Bogotá y Soacha: 8.377.078 hab. <i>Fuera del conurbano: Mosquera: 63.573hab.; Funza: 72.566hab.; Cota: 21.250hab.; Chía: 120.069hab.; Sopó: 23.251hab.; La Calera: 23.308hab.</i>
Medellín	2.441.123 hab.	10 Municipios: 3.731.447 hab.
Buenos Aires	2.890.151 hab.	24 Municipios: 14.955.536 hab.
Sao Paulo	11.895.893 hab.	39 Municipios: 20.820.093 hab.
Ciudad de México	8.851.080 hab.	60 Municipios: 20.116.842 hab.

Fuentes: DANE 2014, INDEC 2010, *Instituto Brasileiro de Geografia y Estadística (IBGE)*, INEGI 2011.

Como se muestra en la tabla, Bogotá es considerablemente grande frente a los municipios que le rodean, gracias a la integración de otros municipios dentro de la misma Unidad Administrativa. De esta forma el desarrollo del casco metropolitano siempre respondió a una administración centralizada, que la llevó a crecer mucho más rápido que todas las ciudades vecinas.

Bogotá es un caso distinto al de las otras ciudades, que desde el principio de su conurbación debieron crear mecanismos administrativos para coordinar un desarrollo conjunto entre municipios. Por ejemplo, la ciudad de Medellín, en 1980 creó el “Área metropolitana del Valle de Aburrá” (Equipo de comunicaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá, 2014), la cual le permitió desarrollar diversos proyectos (Metro, Aeropuerto Internacional y diversos polos de industrialización) sin depender de la administración central de la ciudad y sin integrar bajo una misma administración a todos los municipios. Hay que anotar que en la definición de ciudad conurbada, los municipios anexos se apropian socialmente como barrios de la ciudad, aunque en la práctica con entidades administrativas distintas, con lo cual mantienen su independencia económica.

En Bogotá, la integración administrativa de los cinco municipios dejó a las localidades – muchas de ellas antiguos municipios como Fontibón, Suba o Engativá- sin un poder político y económico determinante sobre los tributos recaudados en Bogotá, sólo hasta 1993 se reguló que las localidades administrarían por lo menos el 10% y no más del 20% del presupuesto distrital distribuido proporcionalmente entre todas las localidades (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 1993); esto supuso la centralización de gran parte del poder político y económico en el Alcalde mayor de la ciudad que administra por lo menos el 80% del presupuesto del distrito.

Decir que una ciudad es global implica reconocer que en el contexto económico internacional o regional la ciudad tiene algún grado de incidencia, es decir, se ha convertido en un referente para los negocios o los asuntos de reproducción cultural. La definición más aceptada del término fue acuñada por la Socióloga Saskia Sassen (1991), para ella las ciudades globales son aquellas en las que “convergen los nodos de las principales redes de telecomunicaciones; en ellas están las sedes de las principales instituciones financieras; y en ellas, se ubican los principales centros del poder mundial, lugares en los que se genera una información privilegiada que es vital para la toma de decisiones de alto nivel. Las Ciudades Globales, por tanto, son la médula espinal del sistema económico tardocapitalista.”. Desde esta perspectiva, al igual que otras capitales nacionales como Buenos Aires, Ciudad de México o Madrid, Bogotá es considerada una ciudad global por diversos analistas; de hecho, el proyecto de regionalización de Bogotá tiene en cuenta dicha consideración.

En las ciudades globales las empresas deben competir económicamente tanto a nivel local como nacional y mundial. En el marco de la economía clásica, la competencia se logra por medio de las mejoras en calidad y servicio, pero el factor determinante siempre será la innovación y la reducción de los costos producto de dicha innovación; es por esto las empresas en las ciudades globales, y las bogotanas no son la excepción, para competir en el mercado internacional de bienes y servicios, buscan regionalizarse o trasladar su operación a los municipios aledaños (Pineda Hoyos, 2001, pág. 2) para con esto conseguir la reducción de costos y las posibilidades de expansión e innovación que el alto valor del suelo urbano capitalino no permiten.

Asimismo, el sector industrial está teniendo un cambio no solo en el nivel de exigencia hacia su cliente, sino también un cambio que implica mejorar su infraestructura, mantener el recurso humano y pasar de esquemas de gestión de operaciones a esquemas de planeación

estratégica (Pineda Hoyos, 2001, pág. 2), lo cual se consigue a través de la reestructuración y la descentralización de sus operaciones.

De otra parte, los requisitos operativos y tributarios para las empresas industriales y las que generaban algún riesgo para el medio ambiente dieron una razón más a las empresas que empezaron a trasladar parte de su actividad a los municipios aledaños. Además, con la firma del TLC con los Estados Unidos se conformaron numerosas zonas francas a las afueras de la ciudad que aceleraron el proceso de traslado y brindaron nuevo espacio para el desarrollo de ciertas actividades relacionadas con el comercio internacional.

Sin embargo, la poca coordinación entre las administraciones municipales ha perjudicado en algunos aspectos tanto a los municipios vecinos como a Bogotá. Para Bogotá la salida de empresas ha implicado reducir sus ingresos económicos por tributación y el comercio de los productos y servicios asociados al funcionamiento de las empresas; del lado de los municipios aledaños, las empresas en ocasiones no contratan al personal local, logran aprovechar el reducido tamaño de las administraciones locales para reducir el pago de impuestos, o aprovechan vacíos jurídicos para mejorar sus ganancias y reducir sus costos. Según las declaraciones del Secretario de Hacienda Juan Ricardo Ortega para el periódico El Tiempo:

El esquema de zonas francas, combinado con exenciones de ICA y con prediales muy bajos, en todos los municipios circunvecinos de Bogotá, está desangrando a Bogotá. Eso ya ha generado una caída de 200 mil millones de pesos al año permanentes que, si se llegase a mantener, podría poner en tela de juicio la sostenibilidad de la ciudad.

[...]

Son más de 50 empresas al año que se están yendo. Y hay áreas aprobadas en la sabana por más de 1,5 millones de metros cuadrados para posibles salidas de empresas de la ciudad. (El Tiempo, 2010)

Como se menciona en el *Estudio de Integración Regional y Cooperación*, (Secretaría Distrital de Planeación, 2011, págs. 55-57) se evidencia el notable crecimiento de la economía de los municipios del país y la participación de otros tributos en el total de sus ingresos tributarios entre 2000 y 2008. Bogotá con el 7.6% y Cundinamarca con tasas del 50% que han fortalecido la participación del impuesto de industria y comercio. En promedio, para el año 2008 a excepción de Tabio y Zipacón en todos los municipios de Cundinamarca la participación del recaudo en ICA creció con respecto al año 2000 con una tasa promedio del 38% anual. Esto se explica en buena medida por la movilidad de empresas que empezó a mediados de los noventa, junto con las reformas tributarias para mejorar el recaudo de impuestos en Bogotá.

El estudio citado demuestra que las empresas están optando por reubicarse para proteger su economía y reducir los costos asociados al pago de impuestos. Pero las empresas también deben pensar en las implicaciones de su nuevo lugar de ubicación, deben pensar en cómo van a conservar su capital humano si este es imprescindible, o cómo formarán un nuevo capital humano local que sirva a los intereses de cada organización.

Desde el punto de vista de la administración distrital, la respuesta para controlar el proceso llegó muy tarde pues sólo hasta el año 2004 se planteó la concepción de ciudad región como parte de la política urbana. En el año 2004 el gobierno distrital, reconociendo de la importancia de la ciudad a nivel nacional y el impacto negativo de algunas actividades industriales sobre la calidad de vida de los habitantes bogotanos, desarrolló una propuesta en el Plan de Ordenamiento Territorial (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C.,

2004) en donde se definieron los requisitos mínimos de seguridad y funcionamiento para las empresas del sector industrial que permanecieran en la ciudad de Bogotá, y se priorizó la concepción de una Región *Bogotá – Cundinamarca*, que favoreciera el desarrollo conjunto de la ciudad y los municipios aledaños. Dentro de esta propuesta, también se buscó evitar el crecimiento desmesurado y el daño ambiental que trae consigo la conurbación de los municipios más cercanos como Cota, Soacha o Mosquera. (Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C., 2004. artículo 16).

Paul Bromberg ha señalado (Bromberg, 2010) que en Bogotá, la dificultad de acceso de las zonas periféricas al centro de la ciudad y las zonas industriales explican en buena medida las diferencias en el valor del suelo y en el atraso de la construcción de las grandes avenidas, necesarias para mejorar la movilidad de los habitantes de la periferia. Este problema no es único de Bogotá, existen numerosos estudios respecto de ciudades como Buenos Aires o Ciudad de México que señalan como los problemas con el transporte afectan de manera negativa y mayoritariamente a los más pobres. (Ver Negrete y Vassalli, 2011 y Gutierrez, Andrea 2005). Esto supone que aunque el proceso de regionalización ya haya empezado, aún hay problemas que están pendientes por resolver, y que tarde o temprano van a afectar a las personas que necesiten moverse entre sus lugares de residencia y sus lugares de trabajo.

El eterno problema de las grandes ciudades es la movilidad. (Bromberg, 2010) Aunque las distancias normalmente no son comparables a las que se cubren en igual tiempo en las zonas rurales, la malla vial urbana impone unas restricciones que afectan el flujo económico. Esto no es menor si se tiene en cuenta que hoy la movilidad, por las vías que unen a Bogotá con sus municipios vecinos, se colapsa durante las horas pico. Por ejemplo, el carril de entrada de la calle 80 que une a Bogotá con algunos municipios del noroccidente se colapsa a las 5:00pm de un día

normal entre semana, gracias al gran flujo de personas que regresan a Bogotá de sus lugares de trabajo (Ver ilustración 1.)

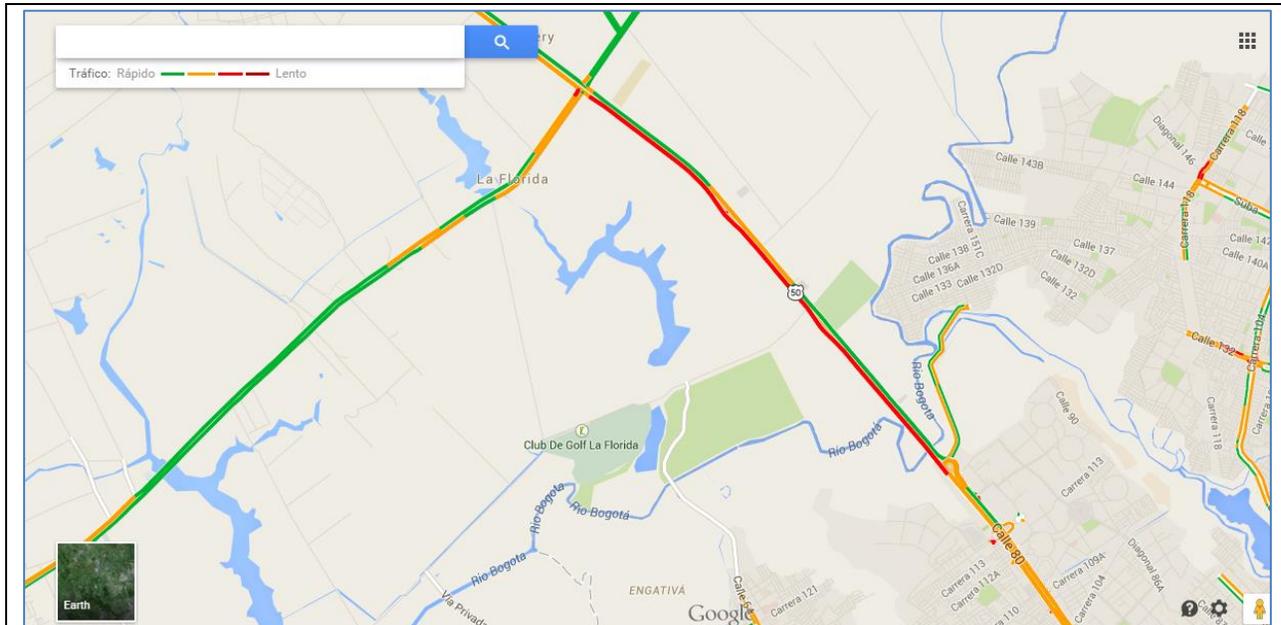


Ilustración 1. Tráfico usual en la calle 80

Fuente: Elaboración propia con aplicación Google maps y datos de tráfico promedio en vías.

La imagen anterior es similar para cualquier vía principal de Bogotá que una a la ciudad con sus municipios aledaños (por ejemplo: la autopista norte o la calle 13). Las conexiones con los municipios de la sabana señalados dentro del plan de regionalización presentan las mismas velocidades promedio para vehículos entre semana y en horas pico.

El proceso de salida de las empresas de Bogotá ya empezó, pero qué consecuencias desata al interior de cada empresa tomar la decisión de trasladarse. En términos económicos, sólo se reconocen los beneficios para actores privados y pocos beneficios en materia tributaria para el gobierno distrital. Pero a nivel humano la situación es diferente y los efectos aún no se estudian con detalle. Por ejemplo, no se encuentran estudios en revistas científicas sobre temas como qué hacen los empleados después del traslado de la empresa para movilizarse distancias más largas y

disponer de menos tiempo libre; así mismo, algunos servicios sociales necesarios para el funcionamiento de las empresas se encarecen (restaurantes, pequeños comercios, lugares de esparcimiento, etc.) en el lugar de destino; por otra parte, los servicios de apoyo para las empresas también escasean o la mano de obra local no cuenta con los conocimientos requeridos. Desde el punto de vista de la administración de los recursos de cada empresa, es necesario realizar innovaciones organizacionales que les permitan afrontar los efectos de la movilización de la operación hacia municipios vecinos.

Esta nueva problemática que están afrontando las empresas generan consecuencias a nivel externo ya que como se mencionaba, el hecho de que el trabajador ahora deba afrontar los problemas de movilidad al interior y fuera de Bogotá, y además invertir más tiempo libre y trabajo en mantenerse dentro de la organización, influye en su vida personal y su estado anímico, puesto que el tiempo adicional para movilizarse sólo se puede descontar de sus asuntos personales y del disfrute de las relaciones sociales fuera de la empresa. Para el empleado, el traslado genera conflictos que no se superan fácilmente con un subsidio de transporte o más espacio libre para trabajar. Si bien la empresa logra conseguir beneficios, normalmente estos no se trasladan a sus empleados.

Como se encontró en un estudio realizado en Chile en la Universidad de Concepción, el conflicto surge y se genera principalmente por la ampliación de las desigualdades existentes (económicas y sociales) y por la inversión de mayor tiempo al espacio laboral, lo cual genera estrés y cambios de comportamiento. Esto, a su vez, crea un círculo vicioso que reduce el rendimiento laboral y causa problemas en la dinámica familiar que realimentan el proceso. (Figuroa Gutiérrez, Mariñan Salgado, Martínez Contreras, & Norambuena Conejeros, 2012, pág. 5).

En la academia se han hecho numerosas investigaciones acerca de la importancia de la conformación de una ciudad región, de la integración regional, de las ventajas que ofrece la conexión al mercado internacional, de los efectos de la globalización y la desregulación en el trabajo, entre otros, pero poco se han estudiado los efectos que la movilización de las empresas bogotanas hacia municipios aledaños, genera sobre la vida y el desempeño laboral de las personas, y qué estrategias pueden implementarse para hacer frente a estos efectos y potencializar los beneficios.

Asimismo, a nivel humano, se evidencian las consecuencias que sufren los empleados de las empresas por causa del traslado fuera de Bogotá, o los habitantes locales de los municipios circunvecinos que buscan una oportunidad laboral. Es por esto que el anterior Jefe de prensa de Bogotá *Cómo Vamos*, Pedro Nel Borja Buitrago, en 2010, mencionaba que los cambios que supone la creación de una ciudad región, incluso se reflejaron en las instituciones educativas. Estas han reajustado sus programas pensando en formar profesionales adecuados para la innovación y el cambio cooperando con la industria privada, en vez de formar simplemente recursos humanos que sólo son aprovechados una vez la academia los libera al mercado laboral. (El Tiempo, 2010) La teoría de la “ciudad región” sugiere que las empresas deben agruparse en proyectos de investigación para desarrollar nuevos bienes y servicios, crear empresas de tecnología, desarrollar parques tecnológicos, en procesos amparados y cofinanciados por el estado de manera que la integración brinde los beneficios prometidos. (Bogotá *Cómo Vamos*, 2010, págs. 1-4)

El traslado de partes o áreas completas de las empresas ha traído nuevos requerimientos para que las empresas no pierdan el esfuerzo invertido en el recurso humano. Las empresas cuentan con un triple reto: En primer lugar deben adaptar su funcionamiento para la innovación e

integración de los nuevos profesionales que entrega la academia; segundo, deben desarrollar estrategias que les permitan retener la experiencia y el conocimiento acumulado durante la operación antes de trasladarse fuera de la ciudad, y por último, deben acoger profesionales locales menos capacitados y formarlos y adecuar la operación para que haya una comunicación efectiva entre los distintos lugares donde las empresas operan. Cabe recordar que el caso de Bogotá es particular pues las diferencias entre operar en el municipio de Bogotá y los municipios aledaños comportan cierta complejidad gracias a las asimetrías geográficas, políticas y económicas ya mencionadas. (Elespectador.com, 2010) Así, por ejemplo las empresas que han trasladado su operación no pueden simplemente contratar nuevo personal que viva más cerca de la empresa, existen limitantes tanto de orden social como demográfico. Esto se debe a que en las ciudades vecinas los niveles educativos son muy inferiores, y, cómo mucho, para ramas específicas del conocimiento son similares a los de Bogotá. Entonces, las empresas encuentran constantemente limitantes dado que el mercado laboral Bogotano es mucho más dinámico y amplio (casi diez millones de habitantes) frente al mercado laboral de los municipios aledaños (de no más de un millón de habitantes). Sólo en muy pocos casos, cuando la razón social de la empresa incluye productos y servicios mejor adaptados al espacio rural o de pequeñas ciudades, este traslado se puede considerar benéfico para la empresa; ejemplo de este caso es la empresa Colanta, que por dedicarse a la extracción de productos derivados de la ganadería obtiene beneficios directos en cuanto a la contratación de personal.

De esta forma, en esta propuesta el problema queda enmarcado en el campo del manejo del recurso humano que presta su fuerza laboral a la empresa, pero que también aporta recursos económicos a la sociedad y engrandece u opaca los productos y servicios que representa. Este recurso humano es el que rescinde la mayor cantidad de efectos de la movilización de cada

empresa. Se busca ver de qué forma el recurso humano asociado se retiene por las empresas, y qué consideraciones deben tener los gestores o administradores de recursos humanos, para mantener buenas relaciones con sus trabajadores, sin exponer ni la productividad de la empresa, ni la calidad de vida de los empleados y sus familias.

Desde el punto de vista ético, ninguna compañía debe centrar su atención solamente en los recursos económicos de la empresa, también se deben atender a los intereses de sus empleados, que como parte de la institución mediante contratos voluntarios se han sumado al proyecto. De aquí la importancia de estudiar los factores que puedan mejorar la perspectiva de movilidad empresarial en la ciudad región tanto para las empresas como sus empleados. Consecuentemente, la pregunta de investigación que guía este trabajo es: ¿Cuáles son los cambios organizacionales implementados por las empresas, debido al trasladado de su operación fuera de Bogotá, específicamente a los municipios de Funza y Tocancipá, para retener el capital humano de la organización?

Objetivos

Gracias al enfoque formativo de la especialización, la experiencia propia de los autores y el acceso privilegiado a algunas empresas que han trasladado fuera de Bogotá, en esta investigación se propone realizar un estudio de tipo cualitativo restringido a empresas que funcionan en los municipios de Funza y Tocancipá, para conocer si existen cambios o innovaciones organizacionales que desarrollaron las empresas para retener su capital humano. La investigación supone un análisis de innovación organizacional en el contexto de la creación de la Ciudad-Región *Bogotá – Cundinamarca*. Así, se definieron los siguientes objetivos:

General

Conocer los cambios organizacionales implementados para retener el capital humano en tres empresas que trasladaron su operación de Bogotá a los municipios de Funza y Toncancipá.

Específicos

Identificar las prácticas empresariales para el manejo del capital humano en las empresas adoptadas como resultado del traslado afuera de la ciudad de Bogotá.

Determinar los cambios logrados con cada práctica adoptada por las empresas evaluando desde la perspectiva de la empresa y desde la del empleado.

Caracterizar las prácticas adoptadas en cuanto a su facilidad de implementación, y la recepción por parte de las empresas y los trabajadores.

Proponer cambios empresariales, que permitan a las empresas y trabajadores aprovechar mejor el traslado de su operación fuera de Bogotá.

Justificación

En la actualidad el mundo empresarial está tomando un rumbo diferente para el desarrollo de su infraestructura productiva y el manejo de los recursos humanos a nivel empresarial. Colombia no es ajena a este proceso y tanto a nivel nacional como local (en Bogotá y Cundinamarca) se está discutiendo la conformación de marcos políticos y administrativos para formalizar ciudades-región conectadas a la economía global. Del lado privado, varias empresas bogotanas han encontrado en las diferencias impositivas y la reducción de costos razones para justificar su traslado hacia los municipios vecinos a Bogotá.

Cuando se analiza el traslado de una empresa en el contexto del comportamiento organizacional, esta acción puede verse como un cambio que afecta de forma determinante la viabilidad de toda organización. “Cuando se hace correctamente, el cambio la prepara para seguir siendo viable y competitiva en un entorno cambiante e incierto” (Chiavenato, 2010, pág. 412). Sin embargo, dentro de la mayoría de teorías de Administración el lugar de trabajo en relación a la vivienda no es considerada una categoría importante para determinar el éxito de la empresa. Una vez se encuentra funcionando y el personal ha contratado, existen pocos manuales o directrices sobre el qué hacer para gestionar la movilización de los empleados hacia el lugar de trabajo; es como si se considerara que estos ingresan a trabajar, y de allí en adelante se mantendrán casi siempre a la misma distancia de su lugar de trabajo. Es precisamente por esto para realizar un cambio como este difícilmente se encuentran directrices o teorías sobre qué hacer para no desmejorar la calidad de vida de los trabajadores.

Un cambio que se hace sin la gestión adecuada, puede “destruir a una organización o hacerla inviable”, y se reitera, normalmente los cambios externos a la empresa (como el movimiento del lugar en un entorno geográfico) no se consideran dentro de las premisas del

management, sino que casi siempre se relegan a la definición de las políticas gubernamentales para acercar y transportar a los ciudadanos hacia sus lugares de trabajo (En la concepción de ciudad-región se encuentran estudios de distancias desde el análisis de políticas públicas y transporte, pero poco se dice de lo que esto representa en los departamentos de gestión humana de las compañías). Se pueden ver, por ejemplo, manuales modernos de Gestión de recursos humanos (Chiavenato, 2009), de Administración de empresas (Chiavenato, 2004) (Martinez Fajardo, 2012) y de comportamiento organizacional (Chiavenato, 2010) donde la distancia o los recorridos entre el lugar de trabajo y el hogar de los trabajadores no aparece como un factor importante más allá del proceso de selección de personal.

Pero estos cambios se están haciendo y hay que gestionarlos de alguna manera. De acuerdo con Chiavenato “La obsolescencia y el deterioro de muchas organizaciones ocurren precisamente porque evitan el cambio por temor a sus consecuencias” (Chiavenato, 2010, pág. 412). Es por lo anterior, que resulta de suma importancia incluir la distancia y los cambios de lugar donde opera la empresa, dentro de los aspectos a investigar por las ciencias administrativas que se enfocan en el recurso humano. Este es un aspecto importante dentro de la perspectiva de gestión del recurso humano.

Entonces esta investigación toma importancia desde el punto de vista empresarial y académico pues con sus resultados se puede establecer los cambios necesarios en la gestión humana para que el proceso de traslado de las empresas se implemente de una manera más adecuada, tanto para los intereses de las organizaciones como de los empleados. El conocer la percepción de otros empresarios y trabajadores facilitará a académicos, desarrolladores de políticas y empresarios, la definición de estrategias para guiar el traslado de las empresas protegiendo los intereses económicos de los empresarios y los empleados.

Por último, este trabajo se presenta como un acercamiento inicial al problema para el caso de la ciudad de Bogotá. Durante el planteamiento del problema los autores no se encontraron con estudios de gran difusión que abordan los problemas asociados a la distancia del lugar de trabajo en el caso bogotano. Tampoco se encontraron trabajos que mostraran qué prácticas se han desarrollado para que el traslado fuera exitoso, o en otros términos, para gestionar el cambio organizacional, desde el punto de vista de la retención del Capital Humano.

Marco conceptual

A continuación se definen algunos de los conceptos que ya se abordaron en el planteamiento del problema. La definición de estos conceptos se realiza partiendo del contexto en el cual se desenvuelve la problemática, es decir ciudad región y ciudad global; luego se abordan los conceptos asociados a los problemas de las empresas y su traslado hacia las ciudades vecinas, es decir las tensiones originadas en el cambio de lugar de trabajo, y por último se presenta el concepto de capital humano y cómo hacen los empresarios para retener dicho capital en sus organizaciones.

La ciudad región

El concepto “ciudad región” responde a la conformación de redes de cooperación que se establecen entre diferentes ciudades que normalmente están en proceso de conurbación, que les permite mejorar su desarrollo haciendo frente a los problemas económicos, y más recientemente, por las demandas del proceso globalizador. Es por esto que también se usa como sinónimo del concepto de *ciudad región global* (Castiblanco Moreno, 2013, pág. 33). Aunque no hay una sola definición aceptada para *ciudad región* o *ciudad región global*, diversos autores han identificado algunas características que son comunes a todas ellas.

En primer lugar se trata de ciudades que adquieren poder político y económico a nivel nacional e internacional. (Castiblanco Moreno, 2013, pág. 35). Esto significa que una ciudad región debe tener la infraestructura necesaria para el establecimiento de empresas multinacionales y organismos no gubernamentales, para lo cual son requisitos la seguridad física y jurídica, adecuados medios de transporte, una buena infraestructura de servicios y la confianza internacional necesaria para que organismos creadores y gestores de políticas sociales y

económicas como el Banco Mundial, la ONU, USAID, la OEA y el FMI, entre otros, puedan establecerse o al menos fijar centros de operaciones.

En segundo lugar, en las ciudades regiones globales “existe un proceso continuo y fluido de transmisión de información, personas y recursos económicos entre estos centros y su periferia nacional e internacional” (Castiblanco Moreno, 2013, págs. 35-36) que supone una interconexión vial y de telecomunicaciones adecuada. En el caso de Bogotá, ambos requisitos se cumplen pues todos los municipios que rodean el conurbano cuentan con niveles adecuados de conexión telefónica y de internet, además comparten el paso de las mercancías y capitales, producto del comercio internacional y nacional con Bogotá.

En tercer lugar, una ciudad región global da “forma y fuerza a la integración de varias ciudades por medio de pactos transnacionales y el establecimiento de condiciones ideales para la inversión internacional.” (Castiblanco Moreno, 2013, pág. 36). En Bogotá esto se está consiguiendo no sólo con el proyecto de creación de ciudad región, sino además con los proyectos de infraestructura y comunicaciones que se están desarrollando para la ejecución de los tratados de comercio internacional. Se incluyen: zonas francas, parques industriales, el proyecto de tren de cercanías, la extensión de Transmilenio hacia Chía y Soacha, la reducción en peajes para transporte en la zona metropolitana y los proyectos de integración vial como la Avenida Longitudinal de Occidente, y el corredor occidental que une la autopista Medellín y la Autopista norte con los municipios de Chía, Cota, Funza, Mosquera y Soacha.

Cuarto y último, las ciudades globales “cuentan con gran influencia sobre el capital financiero nacional e internacional, y consecuentemente sobre el control del mercado.” (Castiblanco Moreno, 2013, pág. 36) Justamente, la ciudad de Bogotá en el año 2008 fue catalogada como el cuarto centro financiero más influyente de centro, Sur América y el caribe,

superada sólo por Santiago, Ciudad de México y Sao Paulo (Master Card Worldwide, 2008, p. 8). Asimismo, el PIB de Bogotá (92 miles de millones de USD en 2012) representa cerca del 25% del PIB nacional y supera ampliamente al de varios países de la región como Bolivia (23 miles de millones de USD), Uruguay (49 miles de millones de USD), El Salvador (22 miles de millones de USD), Panamá (42 miles de millones de USD) y Costa Rica (40 miles de millones de USD). (Central Intelligence Agency of United States, 2015)

Para que el desarrollo de la *ciudad región global* fuera posible, había que acortar las distancias en varios ámbitos de la sociedad, dicha reducción fue posible gracias a los avances tecnológicos del último siglo, por lo cual también se le suele llamar a este agrupamiento geográfico ciudad en la “fase de economía informacional” (Castells, 1995). Según Castells, el mejoramiento de los medios de comunicación electrónica, los flujos de información en aumento y que viajan cada vez más rápido, el mejoramiento de los sistemas de transporte y la posibilidad de consumo de productos de casi cualquier parte del mundo, han hecho posibles los cambios que originaron la ciudad global, o la ciudad región global. A nivel de las empresas, se pueden señalar grandes cambios entre la economía tradicional de la ciudad industrial y la ciudad global (Pineda Hoyos, 2001), los mismos se presentan en la Tabla 1. Diferencias entre la economía Fordista y la economía informacional.

Tabla 1. Diferencias entre la economía Fordista y la economía informacional.

Economía Fordista	Economía Informacional
Producción en serie	Especialización flexible
Trabajo rutinizado	Trabajo Polivalente
Economías de escala	Economías de aglomeración
Sectores económicos	Clúster
Administración operacional	Gestión Estratégica
Partidos Políticos	Movimientos Sociales
Uso intensivo de recursos naturales	Defensa del medio ambiente
Relaciones verticales	Relaciones horizontales
Gran empresa	Empresa red
Centralización	Descentralización
Arreglos burocráticos	Consensos institucionales
Ciudades centrales	Ciudad región-global.

Fuente: Pineda Hoyos, 2001.

Las diferencias descritas en la tabla anterior representan las características de los modelos empresariales de producción antiguos y modernos, en otras palabras, el modo de producción de capitalismo industrial y el capitalismo financiero. El primero, caracterizado por la importancia de la producción en masa en grandes fábricas, el trabajo rígido y rutinario, el uso intensivo de materias primas y poca transformación de las mismas y una estrecha relación entre las instituciones políticas del Estado y el aparato productivo. Este era el modelo de ciudad de Bogotá y otras capitales colombianas antes de la apertura al libre comercio durante la presidencia de Cesar Gaviria. Obviamente no se puede desconocer que existen diferencias en la manera como se desarrolló la economía Fordista en el mundo industrializado donde el avance tecnológico y la producción industrial se desarrolló en todo su esplendor incluso desde principios del siglo XIX,

y la implementación del modelo en los países latinoamericanos, donde primó una mezcla de economía tradicional de la hacienda y la economía industrial. (Martinez Fajardo, 2012, págs. 6-7)

En contraste, la economía informacional supone una transformación del modo de producción hacia un alto grado de especialización y una apropiación mayor de las técnicas modernas de administración y producción, así como una dependencia mayor de los sistemas de comunicación y el comercio internacional. Bogotá cuenta con una mezcla entre técnicas productivas de la etapa industrial y técnicas de la etapa informacional, pero estas últimas crecen más cada año. Hoy en día todas las entidades gubernamentales, las multinacionales y las empresas más grandes que tienen su operación en Bogotá cuentan con organigramas basados en la planeación estratégica; también se vienen desarrollando varios clústeres impulsados por la Cámara de comercio de Bogotá como: Turismo de Negocios y Eventos; Software y Tecnologías de Información; Industrias Creativas y de Contenidos; Prendas de Vestir, Calzado y Marroquinería, y Joyería y Bisutería. (López Arias, 2013); Además, se presenta un crecimiento significativo del poder y la participación de los movimientos sociales y entidades no gubernamentales en el desarrollo de políticas económicas y sociales.

Volviendo sobre el concepto de Ciudad-Región, para Pineda Hoyos, este tipo de ciudad supone un espacio privilegiado para el desarrollo nacional y global, privilegia tanto a las ciudades como al país donde estas se inscriben, permitiéndoles insertarse más fácilmente en el mercado mundial:

La región como espacio de los flujos económicos, políticos y sociales se convierte en el escenario propicio para responder eficazmente a las oportunidades y amenazas de la globalización. (Pineda Hoyos, 2001, pág. 3)

Según Pineda Hoyos la formación de una ciudad región global se da por tres razones: 1. La proximidad geográfica y geo-cultural, que facilita ventajas competitivas para las firmas y redes empresariales por medio de externalidades positivas, las economías de aglomeración y la reducción de costos de transacción. 2. Se posibilita el diseño de políticas y acciones gubernamentales, que renuevan el rol del sector público en la construcción de alianzas con el sector privado y la reducción de las desigualdades. Y 3. Se abandonan las jerarquías institucionales verticales y se adoptan estructuras horizontales, tanto privadas como públicas que llevan a la toma de decisiones más democráticas y pertinentes para el conjunto de la sociedad. (Pineda Hoyos, 2001, pág. 3).

Por último, algunos autores (Scott, Agnew Soja y Stoper, citados por Castiblanco Moreno, 2013, pág. 36) han señalado que existen diferencias entre ciudad mundial y ciudad global, pues la primera responde a los antiguos centros de poder económico que permitieron el desarrollo del capitalismo industrial, pero que no basaban su desarrollo en la cooperación e innovación sino en la formación de *clúster* para la producción industrial y la exportación de productos. Mientras tanto, las ciudades globales se caracterizan por desarrollarse en la fase avanzada del proceso de globalización, lo cual las hace además de centros industriales, centros económicos, políticos, sociales y territoriales.

Críticas al enfoque de ciudad región

Según Pineda Hoyos (Pineda Hoyos, 2001, pág. 5) pueden identificarse tres críticas al modelo de ciudad región que no pueden descuidarse al abordar la investigación. En primer lugar el concepto de ciudad región “da demasiado énfasis a la globalización económica y la competitividad”, esto hace invisibles otras formas de desarrollo económico e industrial que no responden al modelo de la economía neoclásica, como las formas de producción autóctonas de

campesinos e indígenas, o el desarrollo del comercio a nivel barrial; además, en las ciudades del mundo en desarrollo, la aplicabilidad del concepto es limitada debido a la pobreza y las desigualdades en la competitividad económica comparada con el mundo desarrollado (Europa y EEUU); y por último, el desarrollo de algunas regiones ha traído consigo el aumento en las desigualdades sociales y económicas cuando el desarrollo se ha centrado en la reducción de costos y no en la innovación o la cooperación empresarial.

De igual manera, desde la sociología autores como M. Castells (1998), Z. Bauman (2011) o B. de Sousa Santos (2005) criticaron varios de los efectos del proceso globalizador y su materialización en las ciudades región, o las ciudades globales. Entre estos efectos se encuentran el incremento de las diferencias de acceso a recursos entre ricos y pobres por causa del incremento en las distancias a sus lugares de trabajo, de los costos de transacción y por el atrincheramiento de las personas con mayores ingresos en *Countries* o urbanizaciones cerradas; también, debido a la reducción del presupuesto para políticas de inclusión social, la prohibición de la economía informal y el ataque a la producción local por medio de la protección de los productos extranjeros.

Bauman, por ejemplo, muestra que, con la ganancia de la libertad propia de la modernidad, también se ganó la libertad para excluirse y esta aspiración se hizo posible tanto para las personas como para las empresas o personas jurídicas (Bauman Z. , Comunidad: En busca de seguridad en un mundo hostil, 2009, págs. 45-52). Aunque en la globalización las distancias se han acortado y la información fluye cada vez más rápido, esta mejoría no se da de igual forma en todos los aspectos que componen la vida de las personas en comunidad. Las fronteras en el mundo globalizado hacen que sea más fácil y barato que una mercancía viaje, a que lo haga una persona cualquiera. Mientras la mayoría de las barreras comerciales se reducen

con tratados y mejoras en los sistemas de carga, los controles para que las personas promedio se movilicen se han intensificado y esto se da tanto a nivel global como local. En las regiones metropolitanas las personas deben esperar largos periodos de tiempo para llegar a su trabajo mientras el capital de la venta de productos, los pedidos o las órdenes viajan de manera instantánea a través de internet. (Bauman Z. , Vida de consumo, 2011, págs. 30-31)

En términos teóricos se pueden señalar algunos temas para tener cuenta a la hora de analizar los efectos sociales sobre los trabajadores de las empresas que se trasladan a los municipios vecinos de Bogotá: En primer lugar, la distancia al lugar de trabajo y recursos invertidos en la movilización; segundo, la modificación de las relaciones personales y profesionales con el cambio; tercero, la percepción de desarrollo profesional con el cambio; cuarto, los cambios en las formas de contratación y los derechos laborales; quinto, la estabilidad laboral, y sexto y último, las formas de innovación en el trabajo y los productos.

Economía Informacional

El contexto económico donde se desarrolla el concepto de ciudad región global es el de la economía informacional. Según la definición de Castells, se le llama así porque la productividad y competitividad de las unidades o agentes de esta economía “dependen fundamentalmente de su capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información basada en el conocimiento.” (Castells, 1995). Asimismo esta economía supone una conexión directa con la economía global porque la producción, el consumo y la circulación de mercancías, así como sus componentes (capital, mano de obra, materias primas, gestión, información, tecnología, mercados), se encuentran organizados a escala global, bien de forma directa –como el caso de las empresas multinacionales y los acuerdos de libre comercio con otros países o ciudades- , o bien mediante una red de vínculos entre los agentes económicos –como es el caso de las empresas

mayoristas que importan y exportan numerosos productos y sirven de enlace entre las empresas productoras y las empresas comercializadoras-.

De otra parte, la economía informacional supone ciertos problemas en el contexto de la sociedad actual. El éxito de las redes de intercambio depende de su maleabilidad para estructurarse según cambien las condiciones internacionales del mercado, el problema con estos cambios es que las vidas de las personas no son así de flexibles para cambiar al ritmo de la economía mundial, de hecho, incluso hay empresas que no logran adaptar la sucesión de cambios y desaparecen. (Castells, 1998) Ejemplo de lo anterior son las personas que deben renunciar a sus trabajo porque la distancia y los costos les hace imposible llevar su vida normalmente si la empresa donde trabajan cambia de lugar.

Dificultades y tensiones originadas por la distancia del lugar de trabajo

La distancia social en el caso bogotano es uno de los factores más estudiados para referirse a la desigualdad entre el norte y sur, y entre el centro y la periferia. (Al respecto se pueden la caracterización de viajes en Bogotá realizado en 1996, donde se evidencian las asimetrías en la distancia y tiempos de viajes, grado de motorización y orígenes y destinos, comparados con los diferentes niveles de ingresos económicos de los bogotanos) (JICA, 1996) Es necesario referirse a distancia social pues no se trata sólo de la distancia física, sino de los medios disponibles (dinero, tiempo y trabajo) para cubrir físicamente la distancia necesaria para que cada persona pueda desarrollar actividades cotidianas como estudiar o trabajar.

Aunque recientemente se han hecho mejoras en la movilidad urbana a partir de la implementación del sistema masivo de transporte Transmilenio y el SITP, los cuales conectan incluso las zonas periféricas y más pobres de la ciudad, (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010, págs. 5-6) es necesario advertir que en una ciudad con problemas de movilidad,

el transporte se convierte en un aspecto relevante en el desarrollo de tácticas empresariales para la retención del capital humano. Es por esto que muchas empresas en Bogotá como Siemens o algunas empresas ubicadas en la zona industrial de Mosquera, adoptaron el uso de rutas de buses privados para acercar a los empleados a los portales de Transmilenio al comenzar y finalizar su jornada laboral.

En resumen, la distancia al lugar de trabajo es un aspecto a considerar dentro del estudio de las prácticas empresariales, pues para los empleados la movilidad hacia la empresa siempre será un aspecto a considerar al momento de continuar con el contrato laboral, solicitar beneficios a la empresa o adquirir nuevos medios de transporte o vivienda.

Razones de los traslados de las empresas fuera de Bogotá

Según Fedesarrollo, la principal razón de la movilidad de las empresas o parte de ellas hacia los municipios vecinos, es la búsqueda de mejores condiciones económicas para el desarrollo de su actividad productiva, principalmente por la reducción en los impuestos (Fedesarrollo, 2005, págs. 67-68) y los costos asociados a los usos del suelo. También cabe incluir la mayor disponibilidad de suelo barato disponible para el desarrollo de la actividad industrial y un mayor margen de maniobra frente a las regulaciones ambientales y de seguridad que ofrecen estos municipios. De otra parte, para los empleados locales, es decir aquellos que viven o se trasladaron al municipio elegido por la empresa, hay mejoras sustanciales en cuanto a los costos y tiempos de movilidad comparados con los que asume un empleado que vive en Bogotá.

En el informe de Desarrollo Urbano y Movilidad en América Latina, llevado a cabo por la Corporación Andina de Fomento, se muestra que a pesar de que Bogotá es la ciudad capital con mayores costos de movilidad, se han aumentado los tiempos y el costo de movilidad a partir del

año 2010. (Corporación Andina de Fomento - CAF, 2011) Esto incrementa el traslado de las empresas hacia la periferia, pues para determinados negocios es mucho más fácil mover mercancías y recursos humanos en la periferia donde dichos problemas no son tan relevantes. Resolver el problema de movilidad interna de la ciudad y ahora la ciudad región es uno de los proyectos que adeudan las últimas administraciones gubernamentales a los Bogotanos.

Por otra parte, en el largo plazo las empresas fuera de Bogotá pueden gozar de mejoras en la infraestructura de transporte y en la incidencia política que mejore las condiciones para su funcionamiento. El *proyecto de integración regional* en marcha facilitará y regulará el proceso de traslado de las empresas. Adicionalmente, gracias a que las administraciones de los municipios son económica y políticamente más pequeñas, cuentan con un mayor margen de maniobra a la hora de realizar cambios de alto impacto y planificar su desarrollo futuro, asimismo son más fácilmente influenciables por los actores privados para que concedan licencias o favores políticos a cambio de empleo para sus habitantes o cooperación para la mejora de la infraestructura urbana. Mientras tanto, una ciudad como Bogotá cuenta con una inercia institucional –estatal- muy alta y no tiene la misma celeridad para tomar decisiones de alto impacto en temas como el transporte, la infraestructura o la planificación de inversiones que mejoren el entorno productivo.

En síntesis, las razones principales del traslado de las empresas a los municipios vecinos pueden resumirse en: primero, ganar mayor flexibilidad en la regulación ambiental y de usos del suelo. (Consejo Nacional de Política Económica y Social, 2010). Las regulaciones ambientales de los municipios pocas veces son tan exigentes como las de la capital, además, los costos de adquirir licencias o permisos son mucho más bajos. Los alcaldes locales, conscientes de las ventajas económicas de la tributación o la reducción del desempleo, muchas veces ceden ante la presión por instalar nuevos parques productivos en sus municipios.

En segundo lugar, dado que muchos de los productos y servicios ofertados son nuevos para el municipio de recepción, normalmente no se encuentran regulados los esquemas tributarios para cada producto, y consecuentemente, esto favorece la instalación de las empresas. (Gómez Leyva, 1996) Así mismo, como la infraestructura municipal periférica es menor que la de la ciudad capital, muchos de los impuestos que se pagan por infraestructura no existen (Gómez Leyva, 1996) (por ejemplo impuestos para pagar un metro, impuestos financieros, impuestos al deporte o impuestos para el sistema educativo universitario, entre otros.).

En tercer lugar, quizás el factor más importante es el costo del suelo. Muchas empresas en Bogotá se ven limitadas por no poder expandir su producción o ampliar su portafolio de productos por falta de espacio físico a un costo accesible para poder producir. (El Tiempo, 2010) El espacio es importantísimo para un emplazamiento productivo que crece, porque al crecer la empresa necesita mayor espacio para producir, mayor espacio para almacenar mercancías y materias primas, mayor espacio para ubicar nuevos trabajadores; sin embargo, conforme se perciben los beneficios de la aglomeración de la ciudad región, los costos asociados a la producción aumentan dificultando el proceso productivo. (Gomez Ibañez & Ruís Nuñez, 2009, págs. 1-2) Además, si la empresa mejora sus ingresos y consecuentemente mejora el ingreso de sus empleados, estos podrían adquirir vehículos, entonces requerirán de espacio para parqueaderos, restaurantes más grandes e incluso oficinas más cómodas que estén de acuerdo con el ingreso y la productividad de sus empleados.

Capital Humano

Según Chiavenato (2009, págs. 30-31), para las organizaciones productivas en la era de la información, “el capital financiero deja de ser el recurso más importante de una organización”; debido a que los activos “intangibles e invisibles” toman el lugar, estos son el “capital

intelectual” de una organización. Dentro del capital intelectual se encuentran a su vez tres subgrupos: primero, el capital interno, que se refiere a las estructuras organizacionales, los conceptos y los modelos administrativos; segundo, el capital externo, que se refiere a las relaciones con clientes, proveedores, al igual que el valor mismo de la marca; y tercero y último, el capital humano, que se compone del “capital de gente, talentos y competencias (habilidades)” (Chiavenato, 2009, pág. 31).

En el capital humano lo determinante resultan ser las competencias, pues son estas las que permiten a un empleado específico “actuar en diferentes situaciones para crear activos, tanto tangibles como intangibles” (Chiavenato, 2009, pág. 31) y no basta con sólo contemplar a los individuos, pues la base misma para que las personas desarrollen estas competencias es la existencia de un clima que favorezca el desarrollo de competencias y del talento de las personas. Esta base, para Chiavenato, es precisamente una estructura organizacional adecuada y una cultura que impulse el desarrollo de las competencias por medio del incremento del capital intelectual de la organización, es decir, convertir la organización en una organización del conocimiento. Así el Capital Humano está compuesto de las personas, una estructura organizacional y un clima que favorezca el desarrollo de capacidades. El modelo de Chiavenato muestra mejor cómo puede entenderse el Capital intelectual:

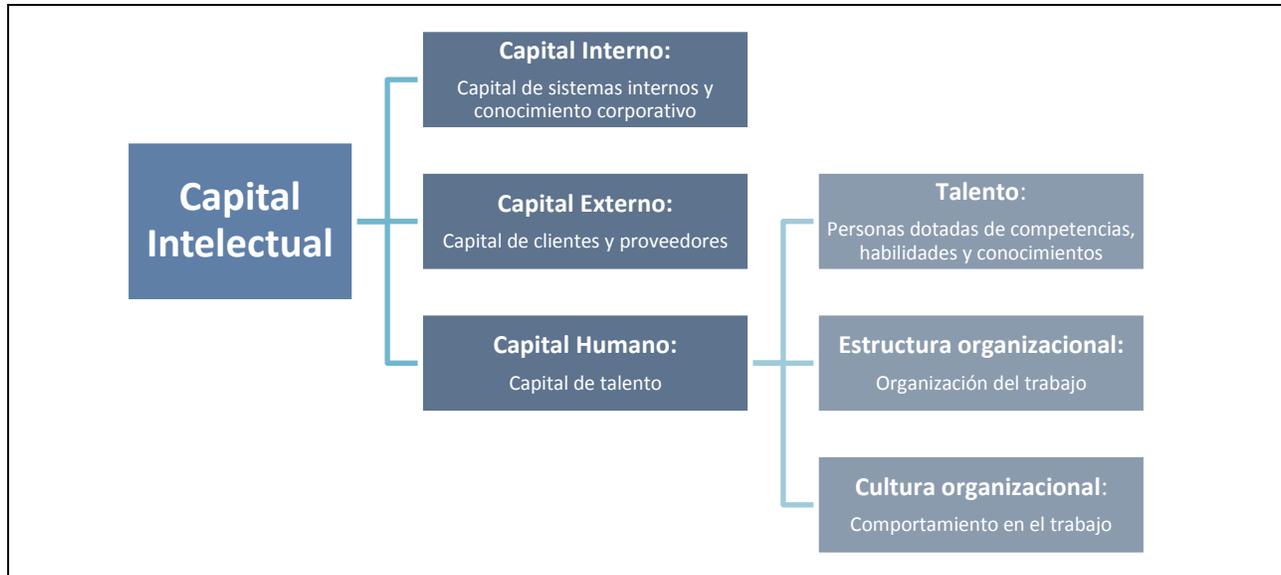


Ilustración 2. Las divisiones del capital intelectual.

Fuente: Chiavenato, 2002. Citado en Chiavenato 2009, p. 32.

Según Münch, el capital humano puede entenderse como: el valor de las habilidades, capacidades, experiencias y conocimientos de las personas que integran una organización. (Münch, 2005, pág. 14). Para Münch el capital humano reside en las personas que favorecen a la organización. Las características esperadas de estas personas son: esfuerzo, lealtad, creatividad, compromiso, creatividad, talento y trabajo. Todas estas cualidades se relacionan directamente con la eficiencia, eficacia, productividad y calidad del trabajo, es decir, de su función esencial dentro de la organización productiva.

La retención del capital humano en las organizaciones

Retener el capital humano en las organizaciones supone mantener los contratos entre los empleados y la organización, y para esto se han realizado numerosos avances desde el inicio del *Management*. Al principio (siglo XIX) se creía que se lograba retener el capital humano equilibrando los salarios con el tiempo y las labores contratadas. Posteriormente, a partir de los trabajos de Taylor y Mayo (Principios del siglo XX) se encontró que otros aspectos como la

motivación, las condiciones físicas de trabajo y el trato entre empleados, también afectaban la decisión de permanencia en una empresa. (Brown, 1967, págs. 227-268) Hoy en día, se usa el concepto de clima organizacional, como una forma de motivación grupal que determina en buena medida las decisiones de permanencia del personal.

Asimismo, según Davenport, la retención del capital humano, depende principalmente de elevar el clima organizacional en la empresa. (Davenport, 2000, págs. 195-226). Davenport señala que las personas pueden tomar la decisión de dejar una empresa a través de una valoración propia de su situación dentro de la empresa. Según él, primero el trabajador pone en una balanza las ventajas y desventajas de estar en la empresa. Luego, cuando se ha establecido la posición actual, el trabajador proyecta su situación sobre otra organización a la cual puede acceder. Es claro en este punto que el trabajador debe considerar una probabilidad alta de que esta situación nueva de empleo –o incluso de desempleo- ofrezca más bienestar que la situación actual. Si su consideración es favorable llegará a un tercer momento, en el cual el trabajador considerará retirarse como un hecho real y considerará las implicaciones de dejar la organización, ya no en términos de proyección de la nueva situación, sino solamente para romper el vínculo con la organización actual.

Puede que en el tercer momento, el trabajador dude y vuelva a la situación anterior. Pero, de considerar viable su salida, llegará un cuarto momento de reflexión. En este momento, es donde el trabajador evaluará el costo de dejar la organización a nivel más general. No sólo pensará en su bienestar sino en las implicaciones sociales, emocionales, familiares y económicas del cambio. De resultar positiva su evaluación el trabajador dejará la organización.

Cuando el área de recursos humanos de una organización analiza la posibilidad de retener su capital humano, debe considerar todo el proceso mencionado anteriormente. No se trata de un

sólo aspecto de la relación entre la empresa y el trabajador, sino de la mezcla de muchas variables que inciden sobre decisiones sucesivas que tomará el trabajador. En ocasiones la distancia o el factor económico comportaran aspectos determinantes y la decisión seguramente no concluirá el proceso de evaluación individual; pero, en términos generales podemos asumir que el proceso general de reflexión será este. Entonces, retener el capital humano implicará atacar cada uno de los factores que el empleado pone en cuestión cuando existe algún cambio que lo lleve a considerar abandonar la organización.

Davenport (2000), también sostiene que hay factores que ligan a los individuos con las empresas como: Un trabajo interesante, buen salario, oportunidades de progreso individual y familiar, o la creación de un clima organizacional adecuado, donde la persona se sienta reconocida. Este último aspecto tiene que ver con el desarrollo de una cultura empresarial adecuada.

Al analizar la raíz del cambio y su problematización frente los empleados –por ejemplo, analizar las distancias que tendrían que cubrir los empleados una vez se movilice la empresa-, la empresa puede establecer políticas internas o brindar ayudas a los empleados para que se mantengan en la organización. La mejor técnica para mantener el personal, según Davenport (2000), consiste en dejar de preocuparse por cómo se sienten los empleados, y hacer énfasis en que trabajen mejor o incluso que se retiren de la organización de forma positiva y con todas las garantías, de esta forma se mantiene un clima organizacional adecuado para el mantenimiento de los demás empleados.

Cambio organizacional

Consiste en implementar un cambio en la estructura de la organización que introduzca una mejora considerable en términos económicos, sociales o productivos. (Universidad Nacional de

Quilmes, 1996, pág. 133). En cuanto a la retención del capital humano, el cambio debe suponer una mayor probabilidad de retención de los empleados, comparado con una situación en la cual no se toma ninguna acción.

La innovación se define como la masificación del impacto social de un cambio en un proceso (como reorganización u optimización de un proceso que se da a nivel social y económico), o un producto (como la invención de una nueva mercancía o producto físico) mediante el cual se mejora o incorpora una nueva característica que le hace más eficiente o le brinda mayores beneficios al consumidor final, entendiéndose este último como un individuo, un grupo, una institución, la sociedad en su conjunto o incluso la misma organización que lo produce. (Universidad Nacional de Quilmes, 1996, pág. 133).

De acuerdo con las etapas planteadas por Kurt Lewin para planificar el cambio - *denominado Cambio planificado*- (Valarino & Yáber, 2010) los cambios organizacionales y la innovación generan resistencias, que deben ser abordadas según el siguiente modelo dividido en tres etapas: la primera se denomina “descongelamiento”, esta busca que se altere el equilibrio inicial o aquello que sea considerado como tendencia, por esto se busca dejar atrás las viejas conductas que sostienen el equilibrio entre las acciones para implementación del cambio y la resistencia al mismo. La segunda etapa es la “transición”, se consigue adoptando y masificando una nueva posición con las conductas que generen nuevamente equilibrio; si bien se presume que el cambio incrementa los niveles de resistencia ante las nuevas conductas, se debe evitar que se revalúen los viejos patrones de acción y en cambio se potencien la búsqueda de nuevas ideas y soluciones a partir de nuevas alternativas favorables al cambio organizacional que se lleva a cabo. Por último se llega a una etapa de “congelamiento” en donde se adopta la nueva conducta como

permanente, en esta se regulan los cambios en la cultura organizacional para que no se regrese a los estados anteriores.

Las innovaciones pueden clasificarse como radicales –innovaciones propiamente dichas-, que son producto de una inversión prolongada de una empresa o gobierno en una tecnología específica, o incrementales, cuando responden a cambios pequeños producto de la iniciativa de una institución. Según Carlos Abeldó (2004, pág. 15), la innovación incremental es la principal forma innovativa en las empresas latinoamericanas; y de allí –continúa el autor- que sea necesario direccionar las políticas de investigación y desarrollo para que se alejen del modelo lineal de innovación, según el cual se suceden los procesos: investigación básica, investigación aplicada, desarrollo tecnológico e innovación.

De acuerdo con Abeldó (Abeledo, 2004, pág. 142), la principal forma en que las empresas consiguen innovaciones en América Latina es a través de la importación de productos e ideas extranjeras, sin embargo, respecto a las fuentes nacionales prima la transferencia de conocimientos por parte de egresados sobre la investigación universitaria y las políticas de investigación y desarrollo; en el marco de un modelo interactivo donde se intercambian conocimientos constantemente entre universidades, egresados y empresas.

Marco metodológico

Tipo de investigación

Esta investigación se propone cualitativa-interpretativa debido a que se desarrolla un análisis a partir de entrevistas, las cuales son cotejadas con categorías de análisis definidas en una realidad narrada que se supone objetiva y supera el dualismo dialéctico de la búsqueda de leyes de verdad. (Novy, 2012) Luego, en el desarrollo de la interpretación de la información, la percepción de los entrevistados (en relación a las categorías definidas) es cotejada y comparada para construir una propuesta de acciones para situaciones de cambio empresarial similares. Las categorías elegidas son calidad de vida, calidad de vida en el trabajo y motivación. La interpretación de cada una de las transcripciones se realiza por medio de un análisis plano del texto donde se encuentren similitudes en intereses que permitan evaluar cada una de las percepciones y encontrar características comunes.

De acuerdo con Arnal y otros, esta metodología se “fundamenta en un enfoque holístico-inductivo-ideográfico, es decir, que se estudia la realidad en su globalidad, sin fragmentarla y contextualizándola”. (Arnal, Rincón, & Latorre, 1992) Es así que el análisis realizado no buscó únicamente los motivos de cada entrevistado, sino que contempló también lo que cada uno interpretó de cada empresa donde trabajaba asumiendo su realidad como un todo objetivo y excluyendo así la posibilidad de sesgos. O en otras palabras, sin descontextualizar el entorno de cada una de las empresas y reconociendo sus particularidades.

De otra parte, la metodología interpretativa supone que las categorías, explicaciones e interpretaciones se elaboran “partiendo de los datos y no de las teorías previas, y se centra en las peculiaridades de los sujetos más que en el logro de leyes generales” (Arnal, Rincón, & Latorre, 1992). En otras palabras, las teorías usadas para analizar cada una de las categorías no buscan

determinar la “verdad” de lo ocurrido, sino solamente exponer los procesos sociales que se dieron de manera coherente con los cambios sucedidos con el traslado en cada empresa, y cómo se pueden proponer acciones para procesos similares.

De otra parte, en cuanto al marco de trabajo, esta investigación no se propone para todas las empresas que trasladan su operación, y solo se limita al estudio de tres casos de empresas, en las cuales se desarrollan las entrevistas semiestructuradas a tres directivos —uno por cada empresa. Además, se hace el estudio de algunos aspectos empresariales identificados por medio de las entrevistas y la inspección visual a las instalaciones de la empresa para establecer cuáles fueron los cambios realizados y así establecer un marco de análisis para los resultados finales y las conclusiones.

Metodológicamente se excluyó la aplicación de métodos cuantitativos como encuestas, conteo de características en las hojas de vida o los puestos, u observaciones sobre el personal, pues podrían ocasionar algún grado de resistencia por parte de los directivos y además, la muestra relevada podría no ser representativa más allá de las tres empresas estudiadas, con lo cual el estudio perdería algo de alcance al ser retomado por otros investigadores. Esta elección se estableció en las entrevistas previas llevadas a cabo en cada una de las empresas y fue acordado con el asesor de este proyecto como el método más viable para avanzar y obtener un resultado en el tiempo acordado para la especialización. Además, esta elección facilita establecer un marco válido y más sólido para futuras investigaciones. Se toma como un primer acercamiento a la cuestión en el caso Bogotano.

De otra parte, teóricamente el análisis de las categorías se apoya sobre la perspectiva del efecto neto en el cambio organizacional (Arellano Gault, 2010, pág. 251). Según esta perspectiva, determinando el efecto neto del cambio por medio de la deconstrucción de los intereses supuestos

de los actores, se pueden establecer pautas para proyectar el cambio futuro más allá de la retórica oficial que supone el cambio, en nuestro caso, el movimiento de la organización y sus ventajas supuestas; o, el interés de otras organizaciones en gestionar el traslado.

Por último, las entrevistas son analizadas como productos planos textuales, y no se extiende hasta la interpretación heurística de motivos de orden psicológico o cultural por fuera de las categorías definidas, sino que solamente se exponen los intereses evidentes y los cambios percibidos, y cómo estos se relacionan con las tres categorías definidas para cada una de las empresas.

Categorías de análisis

Para el desarrollo de la investigación se utilizan categorías de análisis propias de las ciencias sociales. El Empleado es entendido desde la sociología, como una persona que entra a desarrollar un acuerdo comercial voluntario con la organización productiva para vender su mano de obra a cambio de una retribución monetaria que le servirá para el consumo de bienes y servicios. (Bauman Z. , 1998) De igual forma, el empleado es considerado como un actor que desarrolla una serie de intereses que viajan y se materializan a través de las redes o vínculos sociales entre actores en un lugar determinado, en este caso la organización (Latour, 2008, págs. 238-239). De acuerdo con esta perspectiva, si se analizan las interacciones, entonces se puede rastrear los intereses que evalúa cada persona a la hora de tomar la decisión de quedarse o irse de la organización.

La empresa es entendida en los términos de Max Weber como “la racionalización de actividades en aras del resultado, con atención centrada en la eficiencia y productividad. En ambas los “productores” no poseen los medios de producción, medios cuya propiedad ha sido

incrementalmente concentrada en las manos de una élite que dirige el proceso, etc.” (Weber, 1978, p. 48).

Específicamente, para el desarrollo de las entrevistas, los investigadores definen cada uno de los conceptos sobre los que se indagará, así:

Variable o Categoría	Definición
Calidad de vida	Canam C. y Acorn S. (1999) se refieren a la calidad de vida como: el bienestar psicológico entendido como la satisfacción con la vida, metas alcanzadas y felicidad; bienestar físico que incluye la realización de las actividades de la vida diaria, el apetito y el sueño, el bienestar social e interpersonal, el bienestar financiero y material. (Giraldo Molina & Franco Agudelo, 2009) Asimismo, calidad de vida, es un concepto individual, dinámico, que cambia a través de los distintos momentos que experimenta la persona, y por ende está afectado por el contexto cultural, social, económico y político. Según Shin y Johnson (1978), calidad de vida se refiere a “la posesión de los recursos necesarios para la satisfacción de las necesidades individuales y de los deseos, la participación en actividades que permitan el desarrollo personal y la autorrealización y la comparación satisfactoria entre uno mismo y los demás”.

Variable o Categoría	Definición
Calidad de vida en el trabajo	<p>La calidad de vida en el trabajo, representa el grado en que los miembros de la organización satisfacen sus necesidades personales en virtud de su actividad en la organización. Implica una constelación factores, como satisfacción con el trabajo desempeñado, posibilidades de futuro en las organización, reconocimiento por resultados, salario prestaciones, relaciones humanas, ambiente psicológico y físico del trabajo. (Chiavenato, 2009, pág. 289)</p> <p>Los aspectos centrales de la calidad de vida laboral son los satisfactores que puedan generarse a partir de las condiciones de la organización y las características propias del trabajador (cualidades, potencialidades, conocimientos adquiridos, habilidades, sensibilidad, expectativas, percepciones y valores). El medio laboral incluye las condiciones tecnológicas, económicas, sociales, políticas, culturales, biológicas y de organización de trabajo. En conclusión, la calidad de vida laboral está compuesta por condiciones determinadas de aspectos de orden objetivo y subjetivo que reaccionan sobre el ser humano en las diferentes áreas laborales a nivel, productivo, económico, administrativo y organizacional. Las subjetivas pueden llegar a manifestarse en las relaciones sociales que influyen en la calidad de vida laboral las cuales están constituidas como valores, expectativas, actitudes, intereses y concepciones de los individuos relacionados con el contexto laboral. (Cruz Muñoz, Aguilar Quevedo, & Jiménez Rodríguez, 2007, pág. 27)</p>

Variable o Categoría	Definición
Motivación	<p>Para Chiavenato, la motivación en el trabajo debe ser entendida como “todo lo que impulsa una persona actuar de determinada manera o que da origen, por lo menos, a una tendencia concreta, a un comportamiento específico.” (Chiavenato, 2009, pág. 41)</p> <p>Por su parte, la Organización Internacional del Trabajo (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015) define la motivación en el trabajo como sinónimo del trabajo decente, que a su vez se define como “las aspiraciones de la gente durante su vida laboral. Significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres”.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Fases de la investigación

La investigación se plantea en tres fases que se describen a continuación:

Primera fase

En esta fase de la investigación se exploran los conceptos asociados al contexto geográfico en el cual las empresas bogotanas trasladaron su operación a municipios cercanos. De igual forma se investigan los conceptos relacionados con la Gestión Humana, puntualmente: Capital Humano, Retención del Capital Humano y Cambio Organizacional. Por último se construyen los cuestionarios o guías para la aplicación de las entrevistas y el análisis de información (matrices de análisis).

Esta construcción teórica y metodológica pasó por diversas etapas de refinamiento y delimitación de alcance. Se parte de un esbozo de anteproyecto, luego mejorado y acotado para

reducir el número de categorías de trabajo y poder dar mayor consistencia al producto final. De igual forma se elimina un formulario de análisis cuantitativo por resultar innecesario para este tipo de investigación de carácter cualitativa-interpretativa.

Segunda Fase

Se desarrollan las entrevistas semiestructuradas con los directivos y la selección de algunos documentos de cultura o normativa empresarial que mostraban cambios o adaptaciones de la operación de las empresas, específicamente en cuanto al manejo del capital humano, para adecuarse a las condiciones del traslado físico de la compañía. Los documentos se usan como apoyo al proceso interpretativo de las entrevistas.

Los directivos son elegidos como aquellos que por su cargo y experiencia en la empresa, pueden identificar o generar cambios en la manera como se administra el capital humano de la empresa. Asimismo se incluyen personas del área encargada de recursos humanos o su equivalente en las empresas, cuando los entrevistados las requieren en apoyo a sus respuestas. La selección y el manejo de la información aportada por los *Directivos* se maneja de acuerdo con los planteamientos de Escobar Pérez y Cuervo Martínez para el trabajo con *usuarios expertos*. (Escobar Pérez & Cuervo Martínez, 2008)

Con los productos anteriores se elabora un marco para una descripción inicial de las categorías establecidas en matrices de análisis. Posteriormente esta información sirve de soporte para la identificación, el análisis y caracterización de los cambios organizacionales generados en función de la retención del capital humano, o de no desmejorar las condiciones laborales de los empleados.

Las entrevistas semiestructuradas o guiadas se desarrollan estableciendo temas sobre los que cada investigador consulta al entrevistado sin que necesariamente sea necesaria la aplicación

de un orden específico. Todas las entrevistas son grabadas digitalmente y posteriormente transcritas para su análisis por parte del equipo de trabajo. En cada entrevista el investigador dispone de tiempo suficiente en el cual:

1. Se establece un canal de comunicación fluido por medio del acercamiento y el reconocimiento de la situación particular del entrevistado. Inicialmente se describe el objetivo de la investigación. Logrado esto, se pregunta al entrevistado sobre su papel en la organización, el tiempo que lleva trabajando, cómo es el trabajo en la empresa, y finalmente se establece un marco de confianza con el entrevistado.

2. En un segundo momento, el entrevistador consulta sobre tres temas concernientes al cambio del lugar de la empresa, estos son: calidad de vida, calidad de vida laboral y motivación.

3. En un tercer momento el investigador pregunta nuevamente sobre puntos específicos que no estuvieran suficientemente cubiertos, a partir de esta información se complementan las respuestas en la transcripción de las entrevistas.

Para el análisis se toman las transcripciones de las entrevistas como textos planos, asumiendo veracidad completa en las respuestas, de tal manera que se evitará los puntos de vista sesgados por parte de los investigadores. El análisis de las transcripciones se apoya en la metodología propuesta por Potter en *La interpretación de la realidad*, (Potter, 1998, págs. 159-221) y toma en cuenta que, si bien cada uno de los hechos narrados por los entrevistados se consideran verdaderos, su interpretación responde a la pretensión de cada entrevistado por hacer de cada hecho parezca algo factual o verdadero; o, en otras palabras, si bien no se cuestionan los hechos narrados por los entrevistados, si se busca separar los intereses propios de cada cargo o representantes de la empresa a la hora del análisis (por ejemplo mostrar a la empresa como

institución benefactora y desinteresada) dentro de un marco de realidad objetiva y susceptible de una interpretación.

Tercera Fase

Con las transcripciones de las entrevistas, las matrices de análisis y la caracterización de las prácticas, los investigadores construyen este documento, donde se presenta de manera unificada el análisis final de los cambios implementados, la caracterización de las prácticas, y las propuestas de cambios, para que el traslado de la operación de las empresas a las afueras de la ciudad pueda darse de la mejor manera.

Estrategias metodológicas de recolección de información

El instrumento elegido es la entrevista semiestructurada, para desarrollarla se elige analizar las categorías calidad de vida, calidad de vida laboral y motivación. Para el desarrollo de la entrevista, los investigadores aseguran el cumplimiento de los requisitos mínimos que según Chiavenato son (2009, pág. 152): 1. Examinar prejuicios personales y eliminarlos; 2. Evitar preguntas capciosas; 3. Escuchar con atención y mostrar interés; 4. Formación de preguntas que faciliten respuestas narrativas; 5. Evitar proporcionar opiniones personales; 6. Motivar al entrevistado a extenderse en detalles; 7. Evitar tomar muchas notas.

Como la entrevista es del tipo semiestructurada, no se utiliza un formato predefinido de entrevista, sino que el entrevistador lleva una lista de temas sobre los cuales realiza un *check list* personal conforme se cubre cada tema.

Resultados

Conocer los cambios organizacionales implementados para retener el capital humano supone la identificación y caracterización de las prácticas organizacionales introducidas o modificadas por causa del traslado de la empresa. Estas prácticas se analizan a continuación en relación a las tres categorías escogidas —calidad de vida, calidad de vida laboral y motivación—. De otra parte para cumplir con el objetivo de conocimiento establecido para esta investigación, a luego se describen en detalle cómo se materializaron los cambios y se realiza una propuesta de cambio empresarial a considerar en empresas distintas que afronten situaciones de traslado similares.

Análisis por categorías

Este análisis se presenta de manera integrada, considerando los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica de entrevista. Con el fin de lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación se tomó la información obtenida en las entrevistas realizadas y se clasificaron fragmentos de información de acuerdo con las categorías elegidas para su análisis. Se presentan los resultados partiendo del análisis realizado por cada sujeto entrevistado y posterior comparación con cada categoría desde el enfoque teórico propuesto. Luego de la clasificación en categorías, en la siguiente sección, se presenta un análisis pormenorizado enfocado en los cambios.

Calidad de vida

A partir de las entrevistas realizadas a la muestra seleccionada, se encontraron elementos en común en estas tres empresas, estos son los beneficios creados por las organizaciones para lograr un desarrollo integral de las necesidades de los trabajadores. Los beneficios encontrados no se restringieron a la adquisición de bienes y la disposición de transporte, sino que incluyeron

planes de fomento con empleados y sus familias. Por ejemplo, en la empresa Colanta hay múltiples beneficios materializados como programas de bienestar, asistencia y apoyo a proyecto personales y familiares: “Colanta tiene un portafolio muy bonito de beneficios para nuestros asociados y sus familias para que ellas se integren con él colaborador a la empresa [...] las calamidades con asistencia bien sea desde el punto de vista psicológico o desde el punto de vista del trabajo social [...] todos los excedentes se inviertan directamente en el trabajador...” (Tabla 3. Análisis Entrevista Sujeto 1) De otra parte, en todas las empresas se crearon programas de transporte, así Frenesius “Se modificó el horario porque la calle 80 se presume que va a tener congestión [...]” (Tabla 4. Análisis Entrevista Sujeto 2), para ello se supone gestionar el cambio: “vamos a lidiar con el trancón y adicional a esto estamos buscando que su calidad de vida no se vea afectada.” (Ibíd.)

Este hallazgo está de acuerdo con los planteamientos de Shin y Johnson para el tratamiento del Capital Humano (Shin & Johnson, 1978): “los beneficios están pensados también para el desarrollo de personal y los deseos de autorrealización de las personas que contratan.” (Tabla 4. Análisis Entrevista Sujeto 2) Se trata de una visión integral del empleado y cómo este aporta mejores resultados a la empresa en concordancia con los planteamientos de la Calidad de vida de Giraldo y Franco (Giraldo Molina & Franco Agudelo, 2009), así mismo con los requisitos pensados para gestionar el cambio organizacional de acuerdo con el texto de Chiavenato. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2010, pág. 114)

Es importante ver que las empresas se preocupan por el desarrollo intelectual de sus colaboradores, pero no identifican la mayor cualificación como una amenaza que fomente la fuga del talento humano, sino al contrario, lo ven como una oportunidad para la retención de su talento humano al crear un vínculo de dependencia entre la posibilidad de estudiar y el trabajar en la

empresa. Así, se facilitan mecanismos de capacitación como en Mamut: “los planes desde gestión humana y con los líderes de cada área, hay planes de desarrollo, capacitación, bienestar, mejorando en algunos ya que se está buscando involucrar a las familias en dichos programas” (Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3).

De otra parte, es importante resaltar que uno de los problemas asociados al cambio de ubicación de la empresa que más tratan de mejorar es el tiempo, pero no porque el empleado pueda con esto disfrutar de un mayor tiempo de esparcimiento para él, sino sólo para asegurar que el empleado pueda llegar a tiempo al trabajo, es decir, pueda cumplir su jornada laboral:

Sujeto 1: “Para los cargos operativos se busca que el personal resida en Funza directamente [...] Más allá de un salario se tiene todo un portafolio de beneficios, de los cuales se pueden aprovechar y son bien amplios” —se considera: “Igual para todos, para absolutamente todos los cargos, no existe un distintivo que diga que para los niveles medio y altos los beneficios sean diferentes”

Sujeto 2: “las rutas que paga la empresa donde se zonificó la población de nuestros trabajadores donde vivía y se recogerán en puntos”.

Sujeto 3: “en lo referente a traslado se determinó contratar unas rutas que vinieran por los corredores principales y que los empleados salieran al punto más cercano y la tomaran, tratando siempre de disminuir la toma de más de un transporte urbano para no incrementar el costo del transporte y afectando su bolsillo”

En este caso se identifica la primera diferencia entre los hechos narrados en la entrevista y los intereses reales de la empresa, que no suponen un beneficio real para los trabajadores en contraposición al trabajo antes del cambio de lugar de la empresa. Pero todas las entrevistas, los usuarios coinciden en que es un aspecto a considerar en cuanto se hace el cambio del lugar de la empresa.

Calidad de vida laboral

Teniendo en cuenta que el principal tema sobre el que se cuestiona y responde es la distancia —que además es el factor de cambio más relevante con el traslado-, se aprecia que en lo que se refiere a calidad de vida laboral, las empresas al tomar la decisión de trasladarse fuera del perímetro urbano de Bogotá a Funza y Tocancipá, evalúan las diferentes variables individuales —de cada trabajador- que pueden afectar dicho traslado, sobretodo en cuanto a su nivel de desempeño. Por esto, lo común en todas las respuestas es la solución al problema de movilidad en términos de facilitar un transporte que asegure el cumplimiento del horario laboral. Así por ejemplo:

Sujeto 1: “los cargos medios y altos que acepten trabajar en Colanta deben estar seguros de la decisión que están tomando [...] Para los cargos operativos se busca que el personal resida en Funza directamente y para los cargos administrativos y directivos en ese sentido se pueden contratar los pueblos de alrededor o ciudades cercanas, Bogotá, Mosquera, Facatativá... porque para los cargos profesionales no es tan fácil que cumplan con todas las competencias”

Sujeto 2: “se modificó el horario porque la 80 se presume que va a tener congestión, entonces se va a entrar a las 6:00am y se sale a las 4:30pm, igual vamos a lidiar con el trancón...”.

Sujeto 3: “en lo referente a traslado se determinó contratar unas rutas que vinieran por los corredores principales y que los empleados salieran al punto más cercano y la tomaran, tratando siempre de disminuir la toma de más de un transporte urbano para no incrementar el costo del transporte y afectando su bolsillo”

Luego de prestar soluciones al problema de movilidad, las empresas buscaron cubrir otras necesidades de índole motivacional y de mejora de la *Calidad de Vida Laboral*, como fueron las

mejoras de las instalaciones, el aumento y mejoramiento de programas de bienestar y motivación y en algunos casos, las mejoras salariales por medio de incremento para cubrimiento de transporte. Por ejemplo, en Mamut:

“[...] Allá no hay donde almorzar y lo más cercano es muy costos, acá en Mamut tenemos el casino, subsidiamos la mitad y al empleado le descuenta la otra mitad por nómina. [...] pero hasta qué punto estos son beneficios para la gente, muchos continúan trayendo almuerzo y son muchos, y sobre el transporte no lo ven como beneficio ya que pesa más el hecho de estar subido en una ruta más de dos horas en la mañana e igualmente en la tarde.”(Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3)

Se puede apreciar que en las tres empresas los departamentos de recursos humanos se esfuerzan por suministrar transporte por medio de rutas a los empleados para subsanar en un gran porcentaje los inconvenientes en tiempo y costo que se presenta por la nueva distancia de la empresa, aunque esta mejora en últimas sólo es tal para la empresa (“no lo ven como beneficio [...] pesa más el hecho de estar subido en una ruta”) Para la empresa mejorar la movilidad supone asegurar el cumplimiento de la jornada laboral, pero para los empleados (sobre todo los operativos) mejorar la movilidad sólo significa cambiar un transporte público por uno privado y que es costado o subsidiado por la empresa; en todos los casos, se incrementó el tiempo de transporte con lo que se afecta la calidad de vida laboral. Consecuentemente, esto dio lugar a nuevos escenarios de desenvolvimiento del capital humano como: mayor tiempo de reposo en durante los recorridos entre casa y trabajo, tiempo que no cuenta como laboral y no es pagado; sumado a los tiempos en que cada empleado tiene en la misma posición cuando trabaja, lo cual causa cansancio considerable.

“Tengo dos subalternos que viven en Chía y aunque es muy cerca no hay transporte directo hacia Tocancipá, por tal motivo toca tomar dos buses. Uno hasta la entrada e

Teletón y ahí sí tomar una flota que pase y pare en la entrada de Ebel, la gente que viene de Bogotá [...] esto también es un problema ya que la gente con la que trabajamos vive muy lejos, Soacha, Ciudad Bolívar y Usme y tienen que tomar uno o dos transportes para llevar (al punto de encuentro) [...] para llegar a la 170 sólo tienen dos o tres opciones [...] y esto empeora la situación”(Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3)

De otra parte, en la mayoría de los casos hay un gasto adicional en transporte público para la llegada a los puntos de recogida, en ocasiones los entrevistados manifestaron que sus subordinados requirieron recorridos a pie por la inexistencia de rutas públicas para llegar al punto de encuentro. También se encontró que hay una mayor exposición a la delincuencia a causa de los horarios de recogida (madrugada o tarde de la noche), o cuando la jornada laboral se extiende. Hay que anotar que esto va en contravención a lo que define Chiavenato como calidad de vida laboral, pues no se logra satisfacer las necesidades de los trabajadores en virtud de su labor en la empresa, sino que solamente se buscó mantener un mínimo de igualdad de condiciones dentro de la empresa sin importar los cambios externos a esta. Esto en los tres casos representa un mantenimiento de las mismas condiciones, es decir, “no existe un cambio desde el punto de vista del comportamiento organizacional” (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2010, pág. 113), además no excluye el desmejoramiento de las otras categorías analizadas.

Motivación

La parte de motivación para los entrevistados pudo identificarse como muy importante para cada una de estas, pues se realizan programas al interior para lograr que los empleados (colaboradores en la entrevista del sujeto 1) se sientan identificado con la empresa. Este esquema de bienestar basado en la integración de productores o en la masificación del bienestar ya se ha implementado con éxito en el desarrollo industrial colombiano del siglo pasado en empresas como Coltejer, Tejicolor, Fabricato y la Federación Nacional de Cafeteros. (Martinez Fajardo,

2012, págs. 187-193 y 462-463) Los beneficios que buscan crear estas empresas corroboran las exigencias mencionadas por la OIT dentro de su concepto de motivación, pues se busca que estos planes de beneficios integren todos los aspectos que el empleado busca para poder alcanzar sus metas dentro de su proyecto de vida. Así se respondió a las preguntas referentes a la categoría motivación:

Sujeto 1: “Colanta tiene un portafolio muy bonito de beneficios para nuestros asociados y sus familias para que ellas se integren con él colaborador a la empresa [...] abarca las calamidades con asistencia bien sea desde el punto de vista psicológico o desde el punto de vista del trabajo social, [...] celebraciones de fechas especiales, [...] Colanta les reconoce por cada 5 años 1 salario, [...] la temporada de navidad hacemos las novenas, [...] una serie de beneficios como son bonos [...] los programas de beneficios educativos [...] se tiene todo lo que son los temas recreativos [...]” (Tabla 3. Análisis Entrevista Sujeto 1)

Sujeto 2: “El fondo contratara un mensajero para que apoye haciendo estas diligencias personales [...] Se está haciendo un Brochure de beneficios para darles principalmente a los auxiliares de producción que se enteren ellos que beneficios va a darle la empresa por el traslado [...], y las rutas que paga la empresa donde se zonifico la población de nuestros trabajadores donde vivía y se recogerán en puntos” (Tabla 4. Análisis Entrevista Sujeto 2) Sujeto 3: “En temas de motivación no ha cambiado o implementado mucho desde que se trasladó la empresa de lugar, se mantienen los planes desde gestión humana y con los líderes de cada área, hay planes de desarrollo, capacitación, bienestar, mejorando en algunos ya que se está buscando involucrar a las familias en dichos programas” (Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3)

Si bien la motivación puede resultar ambigua o difícilmente medible, sí quedó claro que las condiciones de los programas de bienestar que buscan aumentar la motivación y el clima

organizacional, no disminuyeron en calidad o cantidad en ninguno de los tres casos. Los beneficios con los cuales las empresas ya cuentan parecen haber dado buenos resultados, ya que se ha buscado desde Gestión Humana, lograr que sean integrados todos los factores que son reconocidos como importantes por los empleados, esto como una manera de desmotivar la renuncia, de acuerdo con el proceso de decisión de renuncia explicado por Davenport (Davenport, 2000)

Es por esto que los sujetos entrevistados coinciden en brindar beneficios que otras organizaciones no tengan en su portafolio y adicional de lograr mayor estabilidad e identificación empresarial del capital humano, buscan ser competitivos en el mercado laboral de las empresas que se trasladan en la periferia y así poder atraer a más personas que resida cerca a sus instalaciones.

En últimas, ante este factor, cuando la lejanía de la empresa impacta demasiado a cada trabajador, se consigue que las personas, por más que les brinden incentivos para su desarrollo a nivel profesional, desertan de trabajar allí por los gastos y el tiempo adicional que requieren para su desplazamiento hogar-empresa y viceversa. Esto está de acuerdo con el concepto motivación planteado por la OIT, donde el recurso tiempo es una variable difícilmente manejable en determinados casos. (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015)

Prácticas empresariales identificadas

Específicamente se pudieron identificar como prácticas comunes a todos los procesos de traslado los beneficios de transporte, el incremento de los programas de bienestar personal y familiar y la construcción de espacios para prestar servicios adicionales en el lugar de trabajo como parques, restaurantes o lugares de descanso.

Sujeto 2: Se está haciendo un Brochure de beneficios para darles principalmente a los auxiliares de producción que se enteren ellos que beneficios va a darle la empresa por el traslado ya que para el lugar en que nos trasladamos va a ver mucha competencia en la contratación de personal [...] las rutas que paga la empresa donde se zonifico la población de nuestros trabajadores donde vivía y se recogerán en puntos”

Sujeto 3: “...traslado se determinó contratar unas rutas que vinieran por los corredores principales y que los empleados salieran al punto más cercano y la tomaran, tratando siempre de disminuir la toma de más de un transporte urbano para no incrementar el costo del transporte y afectando su bolsillo”

De otra parte también existieron algunas prácticas que no fueron comunes a todas las empresas, pero que igualmente resultan interesantes desde el punto de vista de la innovación, estas fueron la ampliación de los espacios laborales u oficinas para ganar comodidad (“las oficinas son amplias confortables, cumplen con los estándares de HSEQ, la gente no se puede quejar, mucha naturaleza, mucho verde, cancha de micro, lago con patos... es muy pero muy bonito y de verdad que esto es calidad de vida”(Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3)), la creación de campañas para gestionar el cambio y fidelizar a los empleados, y la separación de las unidades funcionales u operativas del negocio (“Claro que si gestión humana y todas las áreas estratégicas estarán en el traslado y la parte directiva si estará ubicada en la 134” (Tabla 4. Análisis Entrevista Sujeto 2)), que descentralizaron la empresa y evitaron los traslados completos del personal.

Cambios logrados con la implementación de las prácticas

Aunque los problemas asociados al cambio fueron identificados en su mayoría antes y durante el traslado de las empresas, en su gran mayoría, dicho por los mismos entrevistados, tuvieron poco impacto para evitar problemas económicos en los trabajadores o el

desmejoramiento de la calidad de vida laboral y calidad de vida por el aumento de tiempo en los transportes. Todos los entrevistados al final aceptaron la movilización como un cambio que incidió directamente en la deserción del personal:

Sujeto 1: "**no generamos estrategias por la ubicación de la empresa**, los cargos medios y altos que acepten trabajar en Colanta deben estar seguros de la decisión que están tomando." "Estas personas **no tiene ningún beneficio diferente...**" "Para los cargos operativos **se busca que el personal resida en Funza** directamente y para los cargos administrativos y directivos en ese sentido si pueden contratar los pueblos de al rededor o ciudades cercanas" "Del equipo administrativo que en su gran mayoría residen en Bogotá, no se tiene una rotación alta, la rotación se da en los cargos de base"

Sujeto 2: "se presume que va a tener congestión entonces se va a entrar a las 6:00 Am y se sale a las 4:30 Pm **igual vamos a lidiar con el trancón** y adicional a esto estamos buscando que su calidad de vida no se vea afectada." "**es el mismo miedo al cambio que ha generado expectativas negativas y positivas** tanto para la empresa y los empleados." "Desde gestión humana **invitamos a nuestro recurso humano que vean el tema del traslado como una oportunidad**".

Sujeto 3: "Con respecto a mis subalternos **si tengo problemas y muchos**, hay uno que vive en Cajicá y otra en Zipaquirá, aunque es cerca no hay muchas rutas y si no cogen a tiempo y con anticipación la buseta, **siempre llegaran tarde porque no hay opción** en estos casos solo toman un bus" "esto **también ha sido un problema ya que la gente con la que trabajamos vive muy lejos**, Soacha, Ciudad Bolívar y Usme y tiene que tomar uno o dos transportes para llegar por alguna de las paradas de las rutas y por ende tienen que madrugar mucho. Y lo peor es que **si se quedan de la ruta otro bus tienen que tomar hasta llegar a la 170** donde solo pueden tomar dos o tres opciones" "conozco el valor que le cuesta a Mamut y es por recorrido Primera de Mayo bus de 28

personas 150.000 y Héroes 125.000. Al personal que tiene derecho al subsidio de transporte se le sigue pagando por nomina independiente de que se le suministre transporte.” **“Tengo una percepción muy pobre de que la empresa con las estrategias que monto al momento de trasladarse para acá iba a satisfacer las necesidades de los empleados, ya que se desmejoro en tiempos de desplazamiento, facilidad de transporte, tiempo de almuerzo, jornada laboral, facilidad de hacer horas extras, dificultad para pedir permisos y dar permisos, costo de movilización, disminución medios de movilización y mil cosas más”.**

Además, en los casos en que no se requirió personal especializado (capital humano muy capacitado o con alto nivel de formación) para la operación de la empresa, sobretodo en cargos operativos, simplemente se recurrió a la rotación de personal.

Puntualmente **se identificaron sólo dos mejoras** para mantener el capital humano que fueron: 1. La reducción de los costos de transporte por medio de la prestación del servicio completo o parcial de rutas entre portales y las instalaciones de la empresa, y 2. El incremento de los programas de bienestar. En los tres casos, se utilizó un esquema con rutas desde los portales hacia las empresas.

Las distancias y tiempos asociados a estos transportes pueden ser consultados en el anexo 3, dichos valores sumados al desplazamiento interno en la ciudad, determinan el aumento de tiempos en transportes para todos los empleados que se trasladaron; es decir, cada empleado después del cambio asumió el mismo tiempo que ya tenía para trasladarse, más el tiempo promedio que se presenta en el anexo 3, Normalmente entre 40 minutos y una hora adicional, ver el siguiente inventario de tiempos adicionales:

- Ruta Portal 80 a Planta de Colanta (A): de 26 minutos a 55 minutos en hora pico.

- Ruta Portal 80 a Planta de Colanta (B): de 35 minutos a una hora y 5 minutos en hora pico.
- Ruta Portal 80 a Planta de Colanta (C): de 35 minutos a una hora y 10 minutos en hora pico.
- Ruta Portal 80 a futura ubicación de Fresenius: de 14 minutos a 35 minutos en hora pico.
- Ruta Portal del Norte a Instalaciones de Mamut: de 30 minutos a 1 hora y 5 minutos en hora pico.

Por la razón del tiempo, y teniendo en cuenta que la mayoría de programas de bienestar ya existían, no se puede considerar que hubo una mejora en la calidad de vida de los empleados, debido a que sólo se redujo el costo del transporte pero el tiempo de desplazamiento aumentó al menos en 30 minutos y con un promedio de 45 minutos.

La otra mejora conseguida con los cambios realizados para el traslado fue la consecución de mejores instalaciones para trabajar. En todos los casos las nuevas instalaciones resultaron mucho más amplias, cómodas y seguras, además cuentan con servicio de restaurante y descanso dentro de la empresa con lo cual se espera reducir el ausentismo y la pérdida de tiempo en horas laborales.

Se puede afirmar que todo lo realizado representó un mayor beneficio económico para la empresa, pero una pérdida de la calidad de vida y la motivación en el capital humano.

Características de las prácticas adoptadas

Los beneficios de transporte en los tres casos fueron diseñados para cubrir la oferta, es decir, no se subsidió el transporte público o privado, sino que se proporcionó el servicio directamente desde puntos fijos en la ciudad hasta la empresa en el municipio a donde se trasladó

la empresa. Los puntos fijos definidos fueron la Avenida Primera de Mayo con Boyacá, el portal de los Héroes, el Portal de la 80 y el Portal del Norte.

Para las tres empresas, aunque estos trasportes en rutas no se cobran a los empleados, no representaron una disminución de los costos de movilización, y por consiguiente, no mejoraron la calidad de vida de los trabajadores. Hoy, las personas deben seguir costeadando los transportes desde su hogar hasta los puntos de recogida y viceversa. Asimismo, cuando un trabajador pierde la ruta o debe realizar un turno en un horario distinto al habitual, debe conseguir y costear el transporte; es por esta razón que en las empresas se eliminaron la mayoría de las jornadas extra y se normalizaron los horarios.

Los programas de bienestar aunque en su mayoría ya existían en las tres empresas, si se incrementaron buscando una mayor fidelización de los trabajadores, y mantener el clima organizacional elevado. Estos programas incluyeron ampliación o construcción de restaurantes, subsidio de alimentación, contratación de mensajero para diligencias de empleados, ampliación de programas familiares, subsidios y préstamos para educación y servicio de apoyo psicosocial.

Aunque la construcción o ampliación del bar-restaurant en la empresa es presentada por los entrevistados como una ventaja, también hay que reconocer que fue una necesidad ineludible para asegurar el funcionamiento del espacio de hora de almuerzo. Es así que este cambio se dio con mayor impacto en la empresa Mamut por encontrarse en zona más rural, se necesitaba de dicho servicio pues los alrededores de las instalaciones no cuentan con lugares cercanos para almorzar o adquirir comidas a precios asequibles para todas las personas.

Los espacios laborales ampliados gracias a la mayor oferta de espacio supusieron mejoras en la seguridad y comodidad de los empleados. Los empleados ahora cuentan con sitios para descanso y esparcimiento, así como una mayor tranquilidad para la concentración en sus labores.

La implementación de campañas informativas fue uno de los mecanismos más interesantes implementados, pues suponen un reconocimiento y planificación del cambio y sus efectos. La empresa que lleva a cabo estas campañas es precisamente la que no ha trasladado aún toda su operación y por lo mismo puede esperar mejores resultados, pues anticipa activamente los efectos imprevistos del cambio, asimismo posibilita la mitigación de los efectos negativos en la empresa como la alta rotación, la falta de personal o la deserción laboral.

Por último, la separación de distintas partes de la organización entre Bogotá y el sitio de traslado de operaciones es uno de los cambios que mayor éxito tiene en las dos empresas en que se implementa, y que tendrá la tercera empresa cuando concluya su traslado. Como se reconoció, no siempre se requiere el traslado de toda la empresa sino sólo de ciertas áreas que desarrollan tareas que requieren el nuevo espacio o que suponen ciertos riesgos. Consecuentemente, la mayor parte del personal de las áreas administrativas no fue trasladado. Con esta selección se permitió que secciones como mercadeo, el departamento financiero o contratación puedan operar en Bogotá, lugar donde tienen mayor acceso a los mercados y es posible un intercambio fluido de información y recursos con la ciudad.

Propuestas de cambios empresariales para manejar el traslado de la empresa

De los análisis anteriores podemos resumir una serie de cambios que deberán ser analizados por los departamentos administrativos de una empresa ideal a la hora de realizar un traslado de la operación hacia un municipio externo a la ciudad. El resumen es el siguiente:

Tabla 2. Resumen de cambios a ser analizados

Cambios a analizar	Observaciones	Momento para considerar o evaluar
Transporte	Se debe reducir al máximo el incremento del tiempo y costo de transporte de los empleados. Asimismo se debe garantizar la seguridad del mismo. Como la rotación casi siempre será inevitable debe considerarse también el transporte desde la cabecera del municipio —o municipios aledaños- a donde se trasladó la empresa.	Antes, durante y después. Los empleados pueden cambiar constantemente de lugar de vivienda y en zonas rurales en ocasiones los servicios de transporte público son limitados.
Separación de áreas	El traslado puede realizarse sólo para las áreas que consideren crítica dicha movilización. En ocasiones los empleados administrativos pueden operar mucho más fácilmente dentro de la ciudad por la facilidad de acceso a información y servicios.	Idealmente se debe considerar esta separación antes para tener tiempo de adaptar los espacios. Un regreso del municipio a Bogotá puede representar un sobre costo por la diferencia en los valores del suelo.
Capacitación laboral	Se debe buscar transferir el conocimiento de forma que no se pierda con la rotación de personal y se debilite el Capital Humano acumulado por la empresa.	Antes y durante. La empresa no debe trasladarse asumiendo el riesgo de perder capital humano especializado
Divulgación de actividades del traslado	Mantener informado al personal es la mejor forma de evitar las deserciones por anticipación o resistencia al cambio. En muchos casos los escenarios sin información adecuada suelen ser alarmistas o catastróficos.	Antes y durante. Gestionar la información adecuadamente puede evitar sorpresas al momento de realizar los cambios.
Programas de bienestar familiar	Los programas de bienestar familiar permiten acercar a la empresa a la familia y se convierten en un factor de motivación para el empleado, reduciendo las posibilidades de deserción laboral.	Deben incrementarse y cualificarse después del traslado, aprovechando las posibilidades del nuevo entorno.
Programas de Bienestar interno	Los programas de bienestar permiten mantener y evaluar el clima organizacional y la motivación individual de cada empleado. Asimismo estos programas inciden positivamente en el mejoramiento de la calidad de vida laboral.	Deben incrementarse y cualificarse después del traslado, aprovechando las posibilidades del nuevo entorno.

Cambios a analizar	Observaciones	Momento para considerar o evaluar
Espacios de trabajo más amplios, cómodos y seguros	Los espacios mejor adecuados para el trabajo determinan los componentes físicos de la Calidad de vida laboral, por esto hay que aprovechar el cambio para mejorarlos.	Deben mejorar después del traslado, aprovechando las posibilidades del nuevo entorno.
Contratación de personal local	Las deserciones serán un hecho después del traslado en mayor o menor medida, de aquí que siempre deban diseñarse planes antes del cambio para contratar personal en el lugar de destino y cualificarlo de ser necesario.	Antes. Los procesos de contratación suelen tomar entre 15 y 45 días, si hay que capacitar mucho más tiempo.
Implementar formas de teletrabajo	Determinados especialistas pueden no requerir trabajo en sitio en todas las ocasiones, bastará con un asistente u operario que pueda seguir las instrucciones en sitio. La falta de personal especializado, cuando son pocas personas, no debe convertirse en un obstáculo insalvable para el traslado de la empresa.	Antes, Durante y Después puede considerarse crear esquemas de teletrabajo cuando el lugar de destino no ofrezca personal especializado y el personal existente se encuentre a una distancia considerable.

Fuente: Elaboración propia.

Discusión

Esta investigación se exploró tres categorías pertenecientes a los empleados que conforman el capital humano a proteger, y varias prácticas generadas para enfrentar los cambios del lugar de la empresa; pero, de otra parte, no se encontró una planificación suficiente para proteger el Capital Humano de las empresas.

El resultado es consistente con los planteamientos de Martínez Fajardo sobre las formas en que se materializó el *management* y administración en las pymes Colombianas (Martínez Fajardo, 2012, págs. 94-99), pero esto no debe considerarse un derrotero de la investigación, pues este estudio es muestra de que la iniciativa en racionalizar la Gestión puede aportarle mucho al entendimiento del problema y su mejoramiento. Es precisamente conocer este hecho el que motiva que esta investigación sea útil en la planificación empresarial futura.

Para discutir, algunos de los artículos consultados sobre cambio organizacional y gestión del cambio analizados (Figuroa Gutiérrez, Mariñan Salgado, Martínez Contreras, & Norambuena Conejeros, 2012) (Giraldo Molina & Franco Agudelo, 2009) (Elespectador.com, 2010) (El Tiempo, 2010) muestran que las empresas realmente no desarrollan programas para gestionar el cambio más allá de las respuestas reactivas para retener su personal. De acuerdo a esto, con lo que plantea la teoría aceptada (Chiavenato, 2010), se encuentra que todavía existen son evidentes estos problemas desde la perspectiva de Gestión Humana. Por citar los más importantes obstáculos para el cambio (Chiavenato, 2010, págs. 422-423) encontrados en las tres empresas: Falta de visión correcta y compartida, Pensamiento tradicional y obsoleto, Resistencia al Cambio y Costos económicos del cambio.

Pero no todo es perdido y además existen algunas iniciativas interesantes que revelaron el estudio. Se puede citar dos ejemplos: en la empresa Fresenius (entrevista a sujeto 2) se consideró

acciones para reducir los efectos del cambio de lugar desde mucho antes de iniciar el traslado de la empresa. A su vez, en la empresa Colanta se contrató un mensajero que sirve de apoyo al personal operativo, supliendo así la distancia de la ciudad para la realización de diligencias personales que antes se hacían durante momentos de descanso, horario de almuerzo o al finalizar la jornada laboral. Además, aunque ninguno de los entrevistados identificaron la separación funcional de la empresa en múltiples ubicaciones, este fue un cambio estructural que puede brindar beneficios a ciertos tipos de empresas, además las adapta mejor a las “Estructura de Organización en Red” o “Estructura Compleja”, formas de negocios que han cobrado vigencia recientemente según las teorías de administración moderna. (Martinez Fajardo, 2012, págs. 85-86)

Trabajos como este permiten que la empresas retroalimenten el proceso y que se aporte un poco más al entendimiento de los problemas asociados a la regionalización de una ciudad como Bogotá. Sería necesario ampliar el estudio para analizar sólo desde la perspectiva de Gestión Humana, si es posible que una gestión adecuada, con posibilidad de contraste, arrojará un resultado positivo o, si por el contrario, los traslados empresariales representan problemas insalvables para la retención del personal trabajador.

Por último, en la discusión resalta que también es necesario analizar hasta qué punto los enfoques teóricos de Gestión Humana han relegado el tratamiento de la movilidad empresarial, como un problema que puede afectar la relación de la empresa más allá del cambio de mercado y las condiciones físicas de producción, para incluir también peligros en cuanto a la mano de obra empleada. Como por ejemplo la deserción laboral, la pérdida de conocimiento organizacional, la disminución del clima organizacional, el debilitamiento del sistema de gestión o, más grave aún,

la pérdida de calidad de vida laboral y sus efectos en el conjunto de la sociedad donde se desenvuelve la empresa.

Conclusiones

En conclusión, las empresas analizadas generaron cambios organizacionales para adaptar su operación a un nuevo lugar de trabajo, sin embargo estos cambios no pueden considerarse innovativos debido a que no reflejaron una mejora sustancial para retener el capital humano de la empresa, en contraste con el estado de los empleados antes del traslado. La teoría científica al respecto de la innovación es clara al señalar “la necesidad de mejora susceptible de masificarse” (Universidad Nacional de Quilmes, 1996) y en este caso, los cambios realizados para retener el capital humano de las organizaciones antes que prestar resultados positivos, apenas si lograron mantener el personal existente hasta que la rotación logró ajustar la planta a las nuevas variables del entorno.

Consecuentemente, las categorías analizadas a partir de las entrevistas no muestran una mejora sino que al contrario, en el mejor de los casos, un mantenimiento de las condiciones de bienestar prestadas antes del cambio. Este mantenimiento de la calidad de vida, la calidad de vida laboral y la motivación del capital humano, no consiguió evitar el aumento de la rotación. (Ver consideraciones en la categoría de motivación) Asimismo, la calidad de vida de los empleados en algunos casos se vio mermada por causa del aumento en los tiempos de traslado. Las jornadas se vieron normalizadas con el cambio, por lo cual las empresas ahora no pueden incrementar turnos o producción en horarios diferentes a los establecidos, principalmente por restricciones en el transporte y la seguridad.

De otra parte, se evidenció que la práctica empresarial más común para afrontar el cambio de lugar, y que no es inherente al cambio de las instalaciones físicas, es la implementación del

servicio de transporte. Asimismo se dio el incremento de algunos programas de bienestar laboral y familiar, aunque no es del todo un cambio directamente pensado para retener el capital humano, sino una consecuencia de la mayor disponibilidad de espacio físico y del traslado de un programa ya existente.

Por último, se propusieron algunos cambios y momentos de intervención para que una empresa pueda desarrollar de una mejor manera los cambios de lugar de operación total o parcial de la empresa. En su mayoría, estos cambios deben ser gestionados desde antes de hacer el traslado y evaluados durante y después del cambio de lugar, para que sean efectivos. Cabe recordar los nuevos factores críticos para el éxito organizacional según Chiavenato (Chiavenato, 2010, pág. 420):

Factores Antiguos	Factores Nuevos
Tamaño de la organización	Velocidad
Claridad de las funciones	Flexibilidad
Especialización	Integración
Control	Innovación

Para estos afrontar los cambios existen actualmente varios enfoques de trabajo como: la comunicación y educación, la participación, la facilitación y apoyo, las negociaciones para llegar a acuerdos, la manipulación e incluso la coacción. (Chiavenato, 2010, págs. 429-430). Además como ya se mencionó, la intervención reactiva al cambio, aunque suele ser más común, no ofrece tan buenos resultados en términos empresariales y humanos, e incluso puede considerarse como un peligro para el funcionamiento mismo de las empresas hoy en día.

Referencias bibliográficas

- Abeledo, C. R. (2004). La investigación en la universidad: ¿Creación de conocimientos o desarrollo tecnológico? En J. C. Pugliese, *Universidad, Sociedad y Producción* (págs. 15-24). Buenos Aires: Secretaría de Política Universitaria.
- Arellano Gault, D. (2010). Reformas administrativas y cambio organizacional: hacia el "efecto neto". *Revista Mexicana de Sociología*(76), 225-254.
- Arnal, Rincón, d., & Latorre. (1992). *Investigación Educativa: Fundamentos y Metodología*. Barcelona: Editorial Lapor.
- Bauman, Z. (1998). *Trabajo consumismo y nuevos pobres*. Buenos Aires: Gedisa.
- Bauman, Z. (2009). *Comunidad: En busca de seguridad en un mundo hostil*. Madrid: Siglo XXI de España.
- Bauman, Z. (2011). *Vida de consumo* (1a edición, 3a reimpresión. ed.). (M. Rosenberg, & J. Arrambide, Trans.) Buenos Aires: Fondo de cultura económica.
- Bogotá Cómo Vamos. (Agosto de 2010). *Boletín Virtual Agosto 2010 – Bogotá no sabe cómo financiar el Metro*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014, de Bogotá Cómo Vamos: <http://www.bogotacomovamos.org/documentos/boletin-virtual-agosto-2010-bogota-no-sabe-como-fi/>
- Bromberg, P. (2010). *Accesibilidad y Movilidad*. Bogotá: Instituto de estudios urbanos - Universidad Nacional de Bogotá.
- Brown, J. A. (1967). *La psicología social en la industria*. México D.F.: Fondo de Cultura Económica.
- Canam, C., & Acorn, S. (1999). Quality of life for family caregivers of peopel with chronic health problems. *Rehabilitation Nursing*, 24(5), 194.

- Castells, M. (1995). Economía informacional, globalización y nueva división internacional del trabajo. En M. Castells, *La Era de la Información. Economía, sociedad y cultura*. Madrid: Alianza.
- Castells, M. (1998). El capitalismo de la información y la exclusión social. *Discurso de apertura pronunciado en la conferencia de UNRISD sobre Tecnologías de Información y Desarrollo Social* (pág. 4). Ginebra, Suiza: Instituto de Investigaciones de las Naciones Unidas para el Desarrollo Social.
- Castiblanco Moreno, S. E. (2013). Ciudad - Región Global: Una revisión conceptual. *Suma de Negocios*, 4(1), 33-40.
- Central Intelligence Agency of United States. (2015, 02 02). *The World Factbook*. Retrieved 02 10, 2015, from Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/>
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración* (Séptima ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Comportamiento Organizacional* (2da ed.). México D.F.: McGRAW-HILL.
- Consejo Nacional de Política Económica y Social. (2010). *Conpes de movilidad integral para la región capital Bogotá - Cundinamarca*. Departamento Nacional de Planeación. Bogotá: Departamento Nacional de Planeación. Obtenido de <http://www.transmilenio.gov.co/es/articulos/documento-conpes-3677>

- Corporación Andina de Fomento - CAF. (2011). *Desarrollo urbano y movilidad en América Latina*. (CAF, Ed.) Ciudad de Panamá, Panamá: Norma Color Panamá.
- Cruz Muñoz, D. C., Aguilar Quevedo, V. H., & Jiménez Rodríguez, D. C. (2007). *Bienestar Social Laboral desde la Perspectiva de Calidad de Vida a Partir de la Producción Escrita y la Percepción de Docentes Especialistas*. Bogotá: Universidad de la Salle.
- Obtenido de <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/handle/10185/17120/T62.07%20A93b.pdf?sequence=1>
- Davenport, T. (2000). *Capital Humano, creando ventajas competitivas a través de las personas*. Barcelona: Gestión.
- Díaz, M. E. (2006). *La anexión de los 6 municipios vecinos a Bogotá en 1954*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- El Tiempo. (14 de Agosto de 2010). A la ciudad se le van 50 empresas cada año, dice Secretario de Hacienda saliente. *El Tiempo - Bogotá*.
- Elespectador.com. (15 de septiembre de 2010). Bogotanos gastan 12% de sus ingresos en transporte. *El Espectador*.
- Equipo de comunicaciones del Área Metropolitana del Valle de Aburrá. (2014). *Presentación*. Recuperado el 1 de diciembre de 2014, de Área Metropolitana del Valle de Aburrá: <http://www.metropol.gov.co/institucional/Paginas/Presentaci%C3%B3n.aspx>
- Escobar Pérez, J., & Cuervo Martínez, Á. (2008). Validez de contenido y juicio de expertos: una aproximación a su utilización. *Avances en Medición*(6), 27-36.
- Fedesarrollo. (2005). *El sistema tributario colombiano: Impacto sobre la eficiencia y la competitividad*. Bogotá: Cámara de comercio colombo-americana; Confecámaras.

- Figueroa Gutiérrez, D., Mariñan Salgado, D., Martínez Contreras, N., & Norambuena Conejeros, F. (2012). *Conflicto familia trabajo, estrategias de conciliación en trabajadores dependientes del sector público y privado de las comunas del gran Concepción y de Cabrero*. Concepción (Chile): Universidad de Concepción. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Servicio Social.
- Geddes, P. (1915). *Cities in evolution : an introduction to the town planning movement and to the study of civics*. London: Williams & Norgate. Retrieved 02 15, 2015, from http://archive.org/stream/citiesinevolutio00gedduoft/citiesinevolutio00gedduoft_djvu.txt
- Giraldo Molina, C. I., & Franco Agudelo, G. M. (2009). Calidad de vida de los cuidadores familiares. *Aquichan*, 6(1). doi:10.5294/79
- Gomez Ibañez, J. A., & Ruís Nuñez, F. (2009). Inefficient Cities. *Policy Briefs*, 8. Obtenido de http://www.hks.harvard.edu/content/download/70101/1253214/version/1/file/inefficientcities_final.pdf
- Gómez Leyva, D. (07 de 07 de 1996). Expediente No. 7670. *Tribunal Administrativo de Antioquia. Industria y Comercio 1988. Fallo*. (C. d. Estado, Ed.) Santafé de Bogotá D.C., Colombia. Obtenido de <https://www.redjurista.com/documents/ce-sec4-exp1996-n7670.aspx>
- Gutiérrez, A. (2005). Transporte público y exclusión social. Reflexiones para un discusión en latinoamérica tras la década del 90. En C. d. Transporte, *XIII Congreso Latinoamericano de transporte público y urbano*. Lima: CIDATT.
- JICA. (1996). *Estudio del Plan Maestro de Transporte Urbano de Santafé de Bogotá en la República de Colombia*. Instituto de Desarrollo Urbano - IDU, Chodai Co., Ltd. en

asociación con Yachico Engineering Co., Ltd. Bogotá: Imprenta Distrital - Agencia de cooperación internacional de Japón - JICA.

Kalmanovitz, S. (2001). *Las instituciones colombianas en el siglo XX*. Bogotá: Alfaomega.

Latour, B. (2008). *Reensamblar lo social: Introducción a la teoría Actor-Red*. Buenos Aires: Manantial.

López Arias, A. (13 de 04 de 2013). *CCB impulsa la creación de 'cluster' potenciales*. Recuperado el 10 de 09 de 2014, de Portafolio.co: <http://www.portafolio.co/negocios/ccb-impulsa-la-creacion-%25E2%2580%2598cluster-potenciales>

Martinez Fajardo, C. E. (2012). *Administración de Organizaciones: Grandes transformaciones estratégicas y organizacionales*. Bogotá, Colombia: Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia.

Master Card Worldwide. (2008). *Worldwide Centers of Commerce Index*. MasterCard Worldwide. Retrieved from http://www.mastercard.com/us/company/en/insights/pdfs/2008/MCWW_WCoC-Report_2008.pdf

Münch, L. (2005). *Administración de capital humano, la gestión del activo más valioso de la organización*,. México: Trillas.

Negrete, M., & Paquette Vassalli, C. (2011). La interacción entre transporte público y urbanización en la Zona Metropolitana de la Ciudad de México: un modelo expansivo que llega a sus límites. *Territorios*(25), 15-33.

Novy, A. (15 de 02 de 2012). *Investigación social interpretativa*. (Lateinamerika-Studien Online, Editor) Recuperado el 10 de 07 de 2015, de Economía política internacional: <http://www.lateinamerika-studien.at/content/wirtschaft/ipoesp/ipoesp-32.html>

- Organización Internacional del Trabajo (OIT). (2015). *Trabajo decente*. Recuperado el 15 de 06 de 2015, de Organización Internacional del Trabajo: <http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang--es/index.htm>
- Pineda Hoyos, S. (2001). *Ciudad-Región Global: Una perspectiva de la gobernanza democrática territorial*. Bogotá: Cámara de comercio de Bogotá.
- Potter, J. (1998). *La Representación de la Realidad: Discurso, retórica y construcción social*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Sassen, S. (03 de 02 de 1991). *Ciudad Global - Glosario*. Recuperado el 20 de 01 de 2015, de Atributos Urbanos: Un proyecto del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo: <http://www.atributosurbanos.es/terminos/ciudad-global/>
- Secretaría Distrital de Planeación. (2011). *Integración Regional y Cooperación: Avances, Logros y Retos 2008-2011*. Bogotá: Alcaldía Mayor de Bogotá.
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (21 de 07 de 1993). Decreto Ley 1421 de 1993. *DIARIO OFICIAL. AÑO CXXIX. N. 40958. 22, JULIO, 1993. PAG. 1*. Bogotá, Colombia: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Obtenido de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1507>
- Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. (22 de 06 de 2004). Decreto 190 de 2004 Alcalde Mayor. *Registro Distrital 3122 de junio 22 de 2004*. (Alcaldía de Bogotá, Ed.) Bogotá, Colombia: Secretaría General de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C. Recuperado el 01 de Septiembre de 2014, de Consulta de la norma: www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=13935
- Shin, D., & Johnson, D. (1978). A vowel happiness as an overall assessment of the quality of life. *Social Indicators Research*(5), 475-492.

Subgerencia Cultural del Banco de la República. (04 de 08 de 2014). *Conurbación*. Recuperado el 15 de 02 de 2015, de Biblioteca Virtual: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/geografia/geo12.htm>

Universidad Nacional de Quilmes. (05 de 1996). La innovación tecnológica: definiciones y elementos de base. *Redes*, 3(6), 131-175.

Valarino, E., & Yáber, G. (2010). *Cambio, Desarrollo Y Productividad En La Educación Superior*. (Centro IGLU-Caribe, Ed.) Recuperado el 01 de 07 de 2015, de Observatorio de Buenas Prácticas de Calidad en Educación Superior: <https://sites.google.com/site/observatoriocalidades/informacion/articulos>

Weber, M. (1978). *Economy and Society*. London: University of California Press.

Anexos

Anexo 1. Transcripción de Entrevistas Realizadas

Sujeto 1

Calidad de vida

¿Ustedes como definen la calidad de vida en la organización?

Cuando en Colanta los asociados trabajadores constatan el cumplimiento a cabalidad de los siete principios cooperativos, (solidaridad, participación, equidad, honestidad lealtad, responsabilidad, respeto, mística, confianza, trabajo en equipo) entendemos que estamos cumpliendo con el objetivo de la calidad de vida de los colaboradores y extendiéndolos a su familia creemos que logramos pensar en la integralidad de nuestro asociado.

¿Cuáles son los principios Cooperativos de Colanta?

Están guiados por nuestros valores corporativos que son:

- Solidaridad: Nos sentimos comprometidos con el acontecer de La Cooperativa y asumimos que nuestras acciones afectan a los demás.
- Participación: Somos una organización democrática, donde cada asociado tiene incidencia en la toma de decisiones e igualdad de oportunidades.
- Equidad: Facilitamos el desarrollo integral del asociado y su familia, mediante la distribución justa e imparcial de los beneficios cooperativos.
- Honestidad: realizamos todas las operaciones con transparencia y rectitud.
- Lealtad: Somos fieles a La Cooperativa y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.
- Responsabilidad: Obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos como asociados, acorde con nuestro compromiso con La Cooperativa.
- Respeto: Escuchamos, entendemos y valoramos al otro, buscando armonía en las relaciones interpersonales, laborales y comerciales.

- **Mística:** Realizamos nuestro trabajo bien desde el principio, con la convicción de entregar lo mejor.
- **Confianza:** Cumplimos con lo prometido al ofrecer los mejores productos y servicios a un precio justo y razonable.
- **Trabajo en Equipo:** Con el aporte de todos los que intervienen en los diferentes procesos de La Cooperativa buscamos el logro de los objetivos organizacionales.

¿Desde su nivel estratégico, como se ha manejado con el personal, el traslado a las nuevas instalaciones de la empresa?

Por la antigüedad de la empresa en Funza, no generamos estrategias por la ubicación de la empresa, los cargos medios y altos que acepten trabajar en Colanta deben estar seguros de la decisión que están tomando.

¿Qué estrategias se implementaron para mejorar la calidad de vidas de sus empleados que viven en Bogotá?

Estas personas no tiene ningún beneficio diferente, todos los beneficios que brinda la empresa para los trabajadores son equitativos igual para todos, para absolutamente todos los cargos, no existe un distintivo que diga que para los niveles medio y altos los beneficios sean diferentes, no! la teoría lo dice pero en la práctica de Colanta no es así.

Calidad de vida laboral

¿Por qué trasladaron la operación a la periferia de Bogotá?

Colanta lleva 14 años en la planta de Funza, y lleva 50 años como compañía en Colombia y las estadísticas dicen que es la leche más vendida, ¡esos dicen las estadísticas! Sin embargo su traslado se pensó en un inicio por la posición estratégica en referencia a los productores lecheros de la sabana de Bogotá.

¿Qué nuevas prácticas a nivel de contratación se han generado en la organización, que surgieron por la nueva ubicación geográfica?

Para los cargos operativos se busca que el personal resida en Funza directamente y para los cargos administrativos y directivos en ese sentido si pueden contratar los pueblos de al rededor o ciudades cercanas, Bogotá, Mosquera, Facatativá... porque para los cargos profesionales no es tan fácil para la empresa encontrar en Funza lo que están buscando los

profesionales que cumplan con todas la competencias de perfiles y dejan, entonces en ese sentido si se expande el rango de contratación.

¿Cómo influyo en su índice de rotación, la nueva ubicación geográfica de la empresa?

Del equipo administrativo que en su gran mayoría residen en Bogotá, no se tiene una rotación alta, la rotación se da en los cargos de base, porque esta es una zona muy industrializada, realmente muy, muy industrializada y los cargos de base tiene una tendencia a rotar, debido a que si de pronto les ofrecen un trabajo en el que no tengan que hacer turnos, en el que les ofrecen 50 mil 100 mil pesos más, para una persona de cargos de base es una persona que rota por cualquier prebenda que les ofrezcan adicional, en el tema económico, salaria, específicamente en eso, y muchas veces las personas no se detienen a analizar que más allá de un salario se tiene todo un portafolio de beneficios, de los cuales se pueden aprovechar y son bien amplios, que cuando la persona entra se les da toda una etapa de formación, lo primero en la inducción institucional, en la cual nosotros les presentamos todos los beneficio y los programas de gestión humana de bienestar de formación en general cada una de las áreas les presentan su proceso para que la persona conozca la cooperativa.

Motivación

¿Cuáles son las innovaciones organizacionales generadas, por la nueva ubicación geográfica de la empresa?

La innovación en nuestra empresa está en que tenemos muchos beneficios adicionales y diferentes a todas las empresas, y que no existen en otras empresas.

¿Cómo resaltan ustedes, los beneficios del traslado geográfico al recurso humano de la organización?

Aquí Colanta tiene un portafolio muy bonito de beneficios para nuestros asociados y sus familias para que ellas se integren con él colaborador a la empresa , que es comenzando con todo el tema de asesorías y acompañamiento en cualquier situación que pueda representar un problema o una calamidad para el trabajador, entonces si una persona necesita una asesoría familiar o sociales en alguna dificultad que tengan, Colanta con nuestro equipo de bienestar le brinda las asesorías de forma gratuita sin ningún costo para el trabajador o la familia, si las dificultades son con los hijos con los hermanos, en general en la sociedad si la persona necesita un

acompañamiento una asesoría aquí nosotros, bien sea desde trabajo social o bien sea desde psicología, les prestamos ese acompañamiento.

También este programa abarca las calamidades con asistencia bien sea desde el punto de vista psicológico o desde el punto de vista del trabajo social, entonces si el trabajador tiene un familiar hospitalizado pasando por una enfermedad grave, o si el mismo trabajador lo está viviendo Colanta le brinda este acompañamiento en muchas ocasiones también se requiere un acompañamiento en especie, entonces brindando mercado con productos Colanta para los trabajadores que están pasando dificultades, también dentro de este programa está todo el acompañamiento en lutos, que nosotros tenemos un beneficio es que todo los estamos cubriendo por un seguro fúnebre tanto el trabajador como a 4 beneficiarios de manera gratuita, y en caso de que alguna persona fallezca ya tiene todo cubierto económicamente, y adicional Colanta le da el acompañamiento nosotros vamos los acompañamos durante el velorio, si la persona diagnosticamos que no está laborando bien el duelo pues también se le da una asesoría aquí en Colanta para que maneje un poco mejor esas situaciones, también esa calamidad la cubre nuestro programa de asesoría y acompañamiento y bueno todo otro lo que sean calamidades que la casa se inundó se quemó, cualquier situación.

Este es solo el primer programa, también tenemos otros programas todo lo que son celebraciones de fechas especiales que eso cobija las fechas especiales que cobijan durante el año, tenemos día del padre y de la madre que acabamos de realizar la celebración, las celebraciones para los niños y los meses conmemorativos a ellos entonces ahorita viene octubre que se les hace la fiesta de disfraces de Halloween y fin de año, dentro de las celebraciones especiales también tenemos las celebraciones de quinquenios que es un reconocimiento a los trabajadores que cumplen 5 años de antigüedad, y Colanta les reconoce por cada 5 años 1 salario, ejemplo si cumplió 5 un salario si cumplió 10 dos salario si cumplió 15 tres salarios y así sucesivamente, eso lo hacemos con una celebración invitamos a la familia a los jefes al mismo trabajador, justamente ayer hicimos una celebración de eso y se hace un reconocimiento, por que cumplir 5 años hoy en día en una empresa realmente ya no es tan habitual, la mayoría de empresa hoy en día son empresas de trayectoria muy corta para los trabajadores, pero bueno aquí sigue pasando los trabajadores cumplen antigüedad.

Entonces tenemos también dentro de esas celebraciones especiales las otras fechas especiales, llega la temporada de navidad hacemos las novenas, Colanta nos tiene a los

trabajadores una serie de beneficios como son bonos para cambiar en productos Colanta, bonos para los hijos en productos Colanta, aguinaldo navideño que son como primas extralegales para nosotros, no tenemos institucionalizado un evento así como magno para la fiesta de fin de año, si se hace un evento sencillito pero un mega evento no se hace porque Colanta por ser cooperativa lo que busca es que los beneficios, todos los excedentes se inviertan directamente en el trabajador, entonces en lugar de hacer un súper evento grande nos entregan beneficios en dinero o en especie a nosotros los trabajadores.

También dentro de los programas de bienestar tenemos los programas de beneficios educativos eso incluye una parte todo lo que es la formación interna que son capacitaciones seminarios cursos para los trabajadores, los auxilios educativos para los trabajadores que estén haciendo carreras técnicas tecnológicas, profesionales, todos los trabajadores que estén estudiando estas carreras se pueden postular cuando se abra convocatorias, y si salen beneficiarios cuando cumplen todos los requisitos que les pedimos, pueden recibir 1,5 salarios mínimos por cada semestre que cursen como auxilio educativo eso es alrededor de \$900.000. También adicional a eso dentro de todo lo de educación en las temporadas de clase entregamos a los trabajadores que estén estudiando y a los hijos de los trabajadores que estén estudiando un kit de útiles escolares por supuesto existe un rango de edades para entregar esos útiles escolares.

También se tiene todo lo que son los temas recreativos, hacemos aquí para los trabajadores vacaciones recreativas para los hijos integraciones recreativas para los trabajadores y los hijos, hacemos aquí caminatas ecológicas, vamos a centros vacacionales, acá lo que aplica es netamente Recreación ya como lo quiera organizar su agenda el trabajador lo importante es estar allá y que el trabajador valla y disfrute sea porque va solo, con la familia con su grupo de trabajo como sea que el trabajador organice su día.

Para este plan de beneficios hay unos que son subsidiados por Colanta y otros que no son subsidiados, las actividades recreativas que son exclusivamente para los niños las subsidia Colanta hasta en un 67% es decir el trabajador papa del niño solo paga el 33% de las actividades recreativas que pueden durar hasta dos, tres hasta cuatro días, pero cuando las actividades son para los adultos esas si no las subsidia Colanta, lo que se le da la facilidad al trabajador es de descontarle por nomina lo que vale la actividad porque a veces no es fácil sacar el dinero de todo lo que vale la actividad, entonces se les descuenta en nómina.

Tenemos otros programa que se llaman día de la familia Colanta y es que cada dos meses traemos un grupo de trabajadores que venga y conozca todos los beneficios que ahí para el trabajador y la familia, que conozca el proceso productivo entonces los entramos al área de producción con todo su equipo de protección higiénico, directamente un ingeniero presenta el proceso productivo para que la familia conozca que la familia venga y conozca qué es lo que hace directamente Colanta y demás y ese es un programa muy bonito.

También Colanta nos tiene el gimnasio es un servicio gratuito para el trabajador y la familia, siempre y cuando el trabajador venga al gimnasio; si el trabajador viene al gimnasio y lo utiliza también un familiar tiene derecho a usar el gimnasio cuando quiera.

Bueno tenemos programas como damas Colanta que, es un programa orientado a las madres y esposas de los trabajadores, a ellas Colanta les brinda programas de capacitación Recreación y ocupación del tiempo libre al igual, que un grupo de jóvenes que se llama JUVENCOL a ellos también tiene programas de Recreación, capacitación orientación vocacional en fin todo lo que a ellos les sirva para proyectarse mejor en la vida, y esos programas en más del 90% son gratuitos para los grupos que van dirigidos.

También se tiene beneficios como auxilio para los nacimientos de los hijos, matrimonios, tenemos una cooperativa de ahorro y crédito que es a través de la cual nos pagan a nosotros la nómina entonces podemos ahorrar con unos buenos intereses y podemos solicitar créditos altos con muy bajos intereses por ejemplo créditos para vivienda, educación recreación vacacionales y realmente las tasas para los créditos son las más bajas comparándolas con bancos y demás, porque la cooperativa de ahorro y crédito es directamente de Colanta y para los trabajadores de Colanta, por eso no tenemos fondo de empleados.

¿Cuál es el impacto del plan de beneficios generado por la organización?

Solo manejamos indicadores de cobertura, no generamos estadísticas de satisfacción esto lo evaluamos con la percepción de las personas en el desarrollo de los programas.

Sujeto 2

Buenas tardes don Edgar como le habíamos comentado somos estudiantes de la especialización gestión humana de las organizaciones de la universidad Piloto, sabemos que la empresa Fresenius va a realizar un cambio de sus instalaciones y se van a trasladar para Funza y queremos saber cómo ustedes han hecho toda la parte de este cambio.

Edgar: Claro que si voy a pedir que me acompañe la doctora Carolina quien trabaja conmigo todo el tema de comunicaciones y retención de personal.

Fresenius es una empresa multinacional, tenemos representación en todo el país, en Bogotá se representa como el 50% de empleados de planta

¿Ustedes como definen la calidad de vida en la organización?

La calidad de vida en nuestra Organización es un pilar importante desde gestión humana, con todo el tema de traslado lo que hemos evaluado es que no queremos que esto afecte a nuestro recurso humano y afecte su calidad de vida ya que si ellos no tienen un equilibrio sencillamente afectara su rendimiento en nuestro trabajo. Aunque con este nuevo traslado nosotros no vamos a modificar ningún beneficio de nuestro portafolio para os empleados.

¿Desde su nivel estratégico, como se ha manejado con el personal, el traslado a las nuevas instalaciones de la empresa?

Se ha hecho comunicaciones atreves de videos donde se mantiene informados a todos los trabajadores en que vamos con el traslado se muestra cómo va la construcción de la oficinas que se espera con el cambio, toda la información que se tiene se le va contando a la gente.

Se han hecho capacitaciones relacionadas con el tema, se les entrego un folleto donde contiene información del cambio y hasta un mapa de donde van a quedar ubicados.

¿Qué estrategias se implementaron para mejorar la calidad de vida de sus empleados que viven en Bogotá?

Edgar: sin embargo el personal que se tiene actualmente si la empresa se va a fortalecer en el tema de transporte de hecho ya se crearon rutas se modificó el horario porque la 80 se presume

que va a tener congestión entonces se va a entrar a las 6:00 Am y se sale a las 4:30 Pm igual vamos a lidiar con el trancón y adicional a esto estamos buscando que su calidad de vida no se vea afectada.

¿Por qué trasladaron la operación a la periferia de Bogotá?

Es obligados por el tema de normatividad por la producción de la empresa nos obliga a estar en la periferia

¿Gestión humana estará en el traslado?

Claro que si gestión humana y todas las áreas estratégicas estarán en el traslado y la parte directiva si estará ubicada en la 134

Tenemos personas que muy probablemente no han renunciado porque quieren probar el ritmo y ver si por calidad de vida les funciona o no.

También estamos trabajando con la caja de compensación sobre planes de vivienda por si alguno de nuestros empleados quiere irse a vivir cerca, que no se cree que la gente vaya a tomar esa decisión pero vamos a estar preparados.

También tenemos personas que están felices por el traslado ya que viven cerca a estos beneficios.

¿Cómo influyo en su índice de rotación, la nueva ubicación geográfica de la empresa?

Carolina: si aumentado, pero se hacen reuniones periódicas con los líderes de cada área para evaluar qué plan de acción se tomara con las personas que están renunciando igual es algo que ya se sabía cuándo se tomó la decisión.

Edgar: es el mismo miedo al cambio que ha generado expectativas negativas y positivas tanto para la empresa y los empleados.

Desde gestión humana invitamos a nuestro recurso humano que vean el tema del traslado como una oportunidad

Ya gestión humana está tomando un plan b para una posibilidad de deserción y rotación de personal donde desde selección estamos fortaleciéndonos de hojas de vida buscando otras fuentes de reclutamiento para poder cubrir esta necesidad interna.

¿Para las nuevas políticas de contratación van a tener algunos limitantes que las personas vivan en cierto punto?

Carolina: No un limitante pero si se busca que las personas que se vayan a contratar a futuro vivan cerca por calidad de vida de ellos más que todo,

Los proyectos de traslado no salen porque la empresa quieran si no por la exigencia de una norma

Motivación

¿Cuáles son las innovaciones organizacionales generadas, por la nueva ubicación geográfica de la empresa?

Desde el fondo de empleados se va a dar un beneficio que es un mensajero para los trabajadores, como ya ellos no podrán hacer sus diligencias en la hora del almuerzo por la ubicación de las nuevas instalaciones entonces el fondo contratara un mensajero para que apoye haciendo estas diligencias personales la idea de este beneficio también es educar al personal en planificación ya que en este caso debería programarse para que se pueda hacer sus diligencias y porque no que busquen otros medios ya sea internet u horarios extendidos. En las crisis se ubican oportunidades de mejora para crecer como empresa y para brindar mejor bienestar a nuestro recurso humano.

¿Cómo resaltan ustedes, los beneficios del traslado geográfico al recurso humano de la organización?

Se está haciendo un *Brochure* de beneficios para darles principalmente a los auxiliares de producción que se enteren ellos que beneficios va a darle la empresa por el traslado ya que para el lugar en que nos trasladamos va a ver mucha competencia en la contratación de personal, las empresa luchan para poder contratar personas que viven en el municipio o alrededor de la zona franca y la idea de nuestra empresa es que no tener que entrar iniciando a esta competencia si no conservar a nuestro recurso humano eso es lo que queremos retenerlo.

Carolina: Nosotros hemos hecho una campaña de comunicación para que nuestros trabajadores no sientan que esto es un tema ajeno a ellos aunque es difícil llegar al 100% de la gente ya que así implantemos beneficios y le apostemos a llevarnos a todos nuestros trabajadores ellos también evalúan por calidad de vida si las rutas los horarios les van a servir, sin embargo si queremos que la gente siga todos con nosotros.

Hemos hecho reuniones periódicas contándole a la gente también el paso a paso del traslado el objetivo del traslado como para que ellos estén al tanto de lo que está pasando.

¿Cuál es el impacto del plan de beneficios generado por la organización?

Estamos trabajando en generar nuevos beneficios pero como nuevo te puedo decir que son las rutas que paga la empresa donde se zonifico la población de nuestros trabajadores donde vivía y se recogerán en puntos; este beneficio de rutas no será puerta a puerta.

Los beneficios que se tienen actualmente es prima extralegal, seguro de vida por estar dentro de la empresa, gimnasio, actividades de bienestar, casino donde la empresa subsidia una parte de su almuerzo

Sujeto 3

Buenos días, soy Ingeniero Industrial, he trabajado los últimos 10 años en el sector energético trabajo en Mamut de Colombia hace 4 años , nuestra empresa se dedica al transporte de carga pesada y tridimensional, estamos ubicados desde hace 5 años en la autopista Norte kilómetro 22 via Tunja Vereda Canavita Municipión Tocancipá, contamos con 823 empleados a la fecha , más o menos calculo que un 60 por ciento de nuestros empleados viven en nuestras zonas de influencia como son Cartagena, Barranquilla , Cerrejón , Barrancabermeja, Zona del Catatumbo, Arauca , Yopal, Villavicencio , y el resto son de Bogotá y municipios aledaños.

Teniendo en cuenta las variables de las cuales me solicitan den mi opinión les cuento lo siguiente de una manera muy coloquial, siento que se me pueden escapar muchas cosas que si es necesario les puedo complementar más adelante

¿Sabe usted porque Mamut se trasladó de la calle 80 Km. 1.7 a Tocancipá Kilometro 22 autopista Norte?

Bueno , lo primero es que yo no trabajaba en Mamut cuando se trasladó , pero lo que si tengo claro es que según el plan de ordenamiento territorial , había una resolución una clausula algo así que decía que las empresas de transporte debían estar para el 2012 fuera del perímetro urbano , por tema ambiental y por tema de movilización dentro de la ciudad, este tema se ha ido corriendo y a hoy no se sabe que va a pasar con las empresas que se quedaron en Bogotá, pero para el caso de Mamut si era algo imperativo por el tipo de negocio que se manejaba, y más que la familia ya tenía un terreno comprado acá en Tocancipá entonces era muy propicio para la construcción de la base Bogotá, por eso se construyó acá las instalaciones administrativas, el área de mantenimiento, acá es donde llegan todos los contrapesados a reparación y eventualmente

de paso por algún transporte especial que va hacia las zonas de los Santanderes , Boyacá, Casanare, la flota vehicular de Mamut es de más o menos 900 máquinas.

En lo referente a este traslado el impacto fue grande en lo que se refiere a la movilización del personal, negativo y positivo, para mi caso que vivo en Chía me queda muy cerca, vivo en Avenida Chilacos, casi a 20 minutos de la empresa, tanto por la mañana como por la noche es muy fácil, no tengo problema, no hay congestión.

Con respecto a mis subalternos si tengo problemas y muchos , hay uno que vive en Cajicá y otra en Zipaquirá, aunque es cerca no hay muchas rutas y si no cogen a tiempo y con anticipación la buseta , siempre llegaran tarde porque no hay opción en estos casos solo toman un bus

Tengo dos subalternos que viven en Chía y aunque es muy cerca no hay transporte directo hacia Tocancipa, por tal motivo toca tomar dos buses uno hasta la entrada a Teletón y ahí si tomar una flota que pase y pare por la Entrada de Ebel. La gente que viene de Bogotá, toma alguna de las dos rutas que vienen de allá , una por la Boyacá desde la primera de mayo, que sale a las 5:10 am y la otra que viene por la autopista norte desde los Héroes que sale a las 6:00 am, esto también ha sido un problema ya que la gente con la que trabajamos vive muy lejos , Soacha , Ciudad Bolívar y Usme y tiene que tomar uno o dos transportes para llegar por alguna de las paradas de las rutas y por ende tienen que madrugar mucho. Y lo peor es que si se quedan de la ruta otro bus tienen que tomar hasta llegar a la 170 donde solo pueden tomar dos o tres opciones ya que no todas las rutas paran en la entrada a Ebel y esto empeora la situación.

La empresa al pasar sus instalaciones fuera de Bogotá, pensó que con solo colocar estas dos rutas iba a solucionar el problema de llegada de la gente a Mamut sin generar un cobro, pero realmente a la fecha sigue siendo un problema.

Por el área en la que estoy, conozco el valor que le cuesta a Mamut y es por recorrido Primera de Mayo bus de 28 personas 150.000 y Héroes 125.000. Al personal que tiene derecho al subsidio de transporte se le sigue pagando por nomina independiente de que se le suministre transporte.

El costo de la flota de la 170 hasta acá es de 4.200.

¿Desde su cargo estratégico como se ha manejado el traslado de las instalaciones con el personal? Calidad de vida

Tengo una percepción muy pobre de que la empresa con las estrategias que monto al momento de trasladarse para acá iba a satisfacer las necesidades de los empleados, ya que se desmejoro en tiempos de desplazamiento, facilidad de transporte, tiempo de almuerzo, jornada laboral, facilidad de hacer horas extras, dificultad para pedir permisos y dar permisos, costo de movilización, disminución medios de movilización y mil cosas mas

La calidad de vida de las personas antiguas que estaban al momento del traslado de mamut desmejoro mucho ya que el solo desplazamiento se incrementó en una o dos horas sin ser exagerados , tanto en la mañana como en la tarde, y este es el principal problema que estamos viendo , la mayor deserción de la gente es por la distancia, horarios de trabajo , incluido el sábado que es el más crítico ya que no hay pico y placa y la gente sale mucho por la Autopista Norte a los Cementerios, a almorzar, a ir a los pueblos cercanos y los sitios de diversión como es el autódromo, el parque Jaime Duque.

La empresa como tal cuando se trasladó de la 80 para Tocancipa en lo que pensó fue en el transporte de los empleados desde Bogotá, teniendo en cuenta variables de tiempo, movilidad, y costo, y alimentación pero esto solo la parte administrativa y de mantenimiento de Bogotá, y algunos conductores de la zona, ¿pero esto era lo que la gente necesitaba? Con esto ¿se mejoraba la calidad de vida?

En lo referente a traslado se determinó contratar unas rutas que vinieran por los corredores principales y que los empleados salieran al punto más cercano y la tomaran, tratando siempre de disminuir la toma de más de un transporte urbano para no incrementar el costo del transporte y afectando su bolsillo

El horario de trabajo se modificó para la empresa teniendo en cuenta la distancia pero esto de alguna manera afecto la calidad de vida de los empleados ya que les toca madrugar más para tomar la ruta y por los trancones en hora pico llegan más tarde a sus viviendas.

¿Desde su cargo estratégico como se ha manejado el traslado de las instalaciones con el personal? Calidad de vida

Como dije anteriormente, yo no estuve en el traslado, pero lo que si se es que al principio hubo mucha resistencia, pero por la necesidad del trabajo, la antigüedad de la gente, pero se aceptó y se vinieron, para los que vivían al norte bueno, pero son pocos, son más los jefes, pero nuestra población viene de más lejos. Considero que se debió manejar algún programa de

cambio cultural desde la gerencia y Gestión Humana ya que el mayor problema que tiene la empresa es la deserción por distancia, la no asistencia a procesos de selección y a la dificultad de conseguir mano de obra calificada en la región.

En lo referente a Calidad de vida laboral, la empresa no tiene muchos beneficios que mejoren la calidad de vida laboral, si es importante resaltar que las nuevas instalaciones son bonitas, completas, con altos estándares de seguridad, con alta tecnología, espaciosas, con mucha naturaleza al rededor, se creó un casino donde los empleados pagan solo la mitad del almuerzo, se tiene contratado un proveedor que a las 10 de la mañana llega a las instalaciones y vende galguerías, desafortunadamente no se cuenta con sitios cercanos para comprar alimentos, medicamentos ni misceláneos, hace mucho frio tema que afecta a los empleados, ya que así lleguen muy abrigados el frio es terrible.

¿Que ha realizado Mamut para la contratación del personal teniendo en cuenta la nueva ubicación geográfica?

Bueno por los que yo soy un cliente de Gestión Humana y asisto a los comités Gerenciales tengo claro que se han hecho muchas cosas, como son búsqueda de personal en los municipios aledaños haciendo contacto con entidades gubernamentales y no gubernamentales, entidades de capacitación, con volanteo, perifoneo... pero esto es fallido ya que lo poquito que hay ya trabajan en Bogotá o en las empresas del sector pero que pagan más, como es el caso de Ebel a nivel de mujeres. Se tiene pensado hacer un semillero, contratar gente sin experiencia y capacitarla pero esto es a largo plazo ya que cuando hacemos una RQ y más de gente técnica o especializada es para ya y no podemos esperar. Igualmente en las publicaciones se dice que los candidatos preferiblemente vivan al norte de la ciudad por el tiempo de desplazamiento.

¿Cuáles son las innovaciones organizacionales generadas por la nueva ubicación geográfica?

En este tema se piensa mucho, se hace poco pero no todo es negativo, que es importante resaltar que al trasladar la empresa para Tocancipa se pensó muy bien en los espacios, que es algo muy bueno que tiene Mamut, las oficinas son amplias confortables, cumplen con los estándares de HSEQ, la gente no se puede quejar, mucha naturaleza, mucho verde, cancha de micro, lago

con patos... es muy pero muy bonito y de verdad que esto es calidad de vida. El frío no, y para esto no hay estrategias que se puedan montar a parte de un buen abrigo.

Que es importante, que desde el área de Gestión Humana se está haciendo una recopilación de programas con los cuales se implementarán unas actividades que buscan que los empleados se sientan bien trabajando en Mamut, algunos diferenciales, todavía no está montado es algo que se está tratando de hacer hace dos años, tiene un costo considerable, pero no pudo despegar en enero como se tenía programado por la crisis del petróleo y la baja del dólar, lo cual nos golpeó terriblemente teniendo que congelar muchos proyectos no solo de GH y lo cual tuvo un impacto negativo por el alto número de despidos que asumió la empresa en el primer trimestre.

Calidad de v laboral

¿Cómo influyo en su indice de rotación la nueva ubicación de la empresa?

La rotación ha sido muy grande, la gente que ha ingresado desde que estamos acá dura en promedio 8 meses, un costo muy alto para la organización, para la gente de Bogotá no es atractivo trabajar a las afueras a no sé qué viva en uno de los corredores viales con destino al sitio de trabajo, la gente prefiere coger un solo Transmilenio y aguantarse todos los pormenores que implica esto pero se siente mejor. La gente siente que no puede estudiar, por los horarios y las empresas no podemos darles permiso a todos para que salga más temprano, es preferible no dar la opción de contratar personal que estudia. Lo más malo es que en promedio en días para contratar una persona profesional se dura de 30 a 45 días, un indicador muy malo para uno como usuario de este servicio. La mano de obra de nuestro negocio está al sur... difícil conseguirlos al norte... problema que se seguirá viendo por muchos años.

¿Ustedes como definen la calidad de vida en la organización?

Para mí el término de calidad de vida es muy diferente para cada persona, lo que para mí es bueno para otra persona no lo es, doy un ejemplo hay gente que dice que ¿para qué ponen rutas?, que eso no sirve que mejor les den la plática que se gastan en la ruta y ellos llegan más temprano, vaya uno a saber que tan cierto sea, pero para otras personas la percepción es diferente

la ruta es lo mejor, es algo como ambiguo, pero yo considero que calidad de vida son todas aquellas cosas o situaciones donde uno como ser humano se siente bien, sea lo que sea, satisfaciendo las necesidades al máximo tanto mías como las de las personas de mi entorno.

La empresa como tal no tiene un concepto unificado ni escrito de que es calidad de vida para ella, lo que si percibo desde mi cargo es que la empresa lo que busca es darle a los empleados lo básico para que se sienta bien trabajando y que no afecte su vida personal.

¿Cuál es el impacto del plan de beneficios generados por la organización?

Yo que les dijera, beneficios como tal, no se generaron muchos, pero si eran necesarios para poder retener el talento y atraer el nuevo. Como dije anteriormente lo básico que monto la empresa fue lo de las rutas, que si miramos no cubrió la ciudad, uno diría que la ruta de héroes debería venir de un sitio más lejano para que la gente no tuviera que tomar otros transporte para llegar ahí, el hecho de seguir pagando el auxilio de transporte a aquellas personas que tienen derecho y no lo perdieron por tomar ruta, el casino fue el otro estratégico, allá no hay donde almorzar y lo más cercano es muy costoso, acá en Mamut tenemos el casino, subsidios la mitad y al empleado se le descuenta la otra mitad por nómina. Como tal no hay más beneficios para los empleados estipulados por la empresa. Pero hasta qué punto estos son beneficios para la gente, muchos continúan trayendo almuerzo y son muchos, y sobre el transporte no lo ven como beneficio ya que pesa más el hecho de estar subido en una ruta más de dos horas en la mañana e igualmente en la tarde.

En temas de motivación no ha cambiado o implementado mucho desde que se trasladó la empresa de lugar, se mantienen los planes desde gestión humana y con los líderes de cada área, hay planes de desarrollo, capacitación, bienestar, mejorando en algunos ya que se está buscando involucrar a las familias en dichos programas

Sobre la motivación de la gente se siente que los desplazamientos afectan la motivación para trabajar, ya que gastan mucho tiempo llegando a las oficinas, por eso desde que estamos acá la rotación se ha incrementado, la gente renuncia por que consigue un trabajo más cerca y con el mismo costo en pasajes, igualmente uno ve más motivado a las personas que viven cerca a la empresa, pero a nivel de mano de obra calificada Tocancipa no cuenta con el número de

personas que pudieran desempeñar dichos cargos y esto es uno de los mayores problemas del área de GH ya que la consecución de la gente especializada día a día se hace más difícil . Y no solo es mamut sino también en las empresas vecinas.

En la encuesta de clima realizada a finales del año pasado el nivel de motivación de la gente fue de 6.5% muy bajo.

Anexo 2. Matrices de análisis de categorías

Tabla 3. Análisis Entrevista Sujeto 1

Categorías	Fragmentos	Análisis
Calidad de Vida	<p>“Cuando en Colanta los asociados trabajadores constatan el cumplimiento a cabalidad de los siete principios cooperativos, (solidaridad, participación, equidad, honestidad lealtad, responsabilidad, respeto, mística, confianza, trabajo en equipo) entendemos que estamos cumpliendo con el objetivo de la calidad de vida de los colaboradores”</p> <p>“Abarca las calamidades con asistencia bien sea desde el punto de vista psicológico o desde el punto de vista del trabajo social”</p> <p>“Para los cargos operativos se busca que el personal resida en Funza directamente”</p> <p>“Créditos para vivienda, educación recreación vacacionales y realmente las tasas para los créditos son las más bajas comparándolas con bancos”</p>	<p>Los beneficios generados por el sujeto 1, relacionado con la teoría de Shin y Johnson, se puede ver que la finalidad de <i>tener un plan de beneficios</i> dentro de una organización está encaminado a la retención del talento humano y el desarrollo de los colaboradores para satisfacer sus necesidades de manera integral a partir de la autorrealización, <i>no solo del individuo sino de su núcleo familiar en general, y de la satisfacción de necesidades básicas de los mismos.</i> (Shin & Johnson, 1978)</p> <p>Aunque la empresa no realizó cambios en la forma en que asegura la Calidad de Vida Laboral de los empleados después del traslado de su operación fuera de Bogotá, en cambio sí reconoce que la distancia al lugar de trabajo es un <i>aspecto a considerar para obtener mejores resultados de sus empleados y mejorar su calidad de vida.</i> Es por esto que el entrevistado resalta una y otra vez las ventajas de trabajar en Colanta, restando importancia a los cambios del lugar de la empresa. De acuerdo con Canam y Acorn, esto puede entenderse como una procura por la “Realización de actividades de la vida diaria” para conseguir el bienestar financiero y material (Canam & Acorn, 1999)</p>
Calidad de Vida Laboral	<p>“que tenemos muchos beneficios adicionales y diferentes a todas las empresas, y que no existen en otras empresas”</p> <p>“Más allá de un salario se tiene todo un portafolio de beneficios, de los cuales se pueden aprovechar y son bien amplio”</p>	<p>Relacionando lo que es calidad de vida en el trabajo y lo que es para el autor, notamos que lo mencionado por el sujeto integra y afirma lo mencionado por Chiavenato, ya que los servicios que la empresa brinda como <i>beneficios buscan que el colaborador logre mejorar su calidad de vida en su lugar de trabajo, o</i></p>

Categorías	Fragmentos	Análisis
	<p>“Igual para todos, para absolutamente todos los cargos, no existe un distintivo que diga que para los niveles medio y altos los beneficios sean diferentes”</p> <p>“Para los cargos operativos se busca que el personal resida en Funza directamente”</p>	<p><i>en otras palabras en virtud de su actividad dentro de la organización</i>, (Chiavenato, 2009) llevándolo a que se sienta a gusto trabajando con la empresa y a que se genere un mayor desempeño laboral.</p> <p>Sin embargo, <i>esta política de mejora de calidad de vida laboral no es producto del traslado de la empresa, sino una política que ya venía desarrollando la empresa</i>; con lo cual no puede considerarse un cambio organizacional. (Chiavenato, 2010) En vez de desarrollar una política de calidad de vida laboral, la empresa busca es retener los empleados sin importar si se trasladan desde Bogotá o son habitantes del municipio al que se trasladó la empresa.</p> <p>Es así que <i>en esta categoría de análisis no hay una modificación debida al cambio</i>. Es decir, las condiciones “tecnológicas, económicas, sociales, políticas, culturales, biológicas y de organización del trabajo” (Cruz Muñóz, Aguilar Quevedo, & Jiménez Rodríguez, 2007) no se modificaron internamente y con relación al cambio. El mantener un programa preexistente no debe considerarse una mejora.</p>
Motivación	<p>“Colanta tiene un portafolio muy bonito de beneficios para nuestros asociados y sus familias para que ellas se integren con él colaborador a la empresa”</p> <p>“...programa abarca las calamidades con asistencia bien sea desde el punto de vista psicológico o desde el punto de vista del trabajo social”</p> <p>“...celebraciones de fechas especiales que eso cobija las fechas</p>	<p>El sujeto corrobora la teoría mencionada por los autores en cuanto a motivación, ya que <i>en la implementación de su portafolio de beneficios y la integración de las familias hace que el trabajador sienta lealtad por la empresa y que esta siente sus metas y quiere lograr a cumplirlas</i>. (Chiavenato, 2009, pág. 41) Los Pilares importantes por los que la empresa trabaja a diario y busca también ser competitiva en el mercado laboral para que las personas se motiven a trabajar con ellos.</p> <p>Nuevamente esta es una práctica</p>

Categorías	Fragmentos	Análisis
	<p>especiales que cobijan durante el año, tenemos día del padre y de la madre que acabamos de realizar la celebración, las celebraciones para los niños y los meses conmemorativos”</p> <p>“Colanta les reconoce por cada 5 años 1 salario...”</p> <p>“...la temporada de navidad hacemos las novenas”</p> <p>“Colanta nos tiene a los trabajadores una serie de beneficios como son bonos para cambiar en productos Colanta...”</p> <p>“Colanta por ser cooperativa lo que busca es que los beneficios, todos los excedentes se inviertan directamente en el trabajador, entonces en lugar de hacer un súper evento grande nos entregan beneficios en dinero o en especie a nosotros los trabajadores.”</p> <p>“...tenemos los programas de beneficios educativos”</p> <p>“También se tiene todo lo que son los temas recreativos[...] hacemos aquí caminatas ecológicas , vamos a centros vacacionales, acá lo que aplica es netamente Recreación”</p> <p>“...Para este plan de beneficios hay unos que son subsidiados por Colanta y otros que nos son subsidiados”</p>	<p>empresarial que no se originó con el cambio pero que si se incrementó y facilitó mucho gracias a la disponibilidad de espacio y —al contrario de las otras empresas- la cercanía de las viviendas de la mayoría de los empleados operativos.</p> <p><i>El acercamiento de la empresa hacia la familia de los empleados busca mejorar también el clima laboral general y desdibujar la separación radical que suele aparecer entre trabajo y vida personal.</i> (Martinez Fajardo, 2012)</p> <p>Hay que anotar que como Colanta vincula a sus empleados bajo un esquema cooperativo, la ausencia de garantías presentes en los laborales comunes, es <i>supleida de forma adecuada por políticas de bienestar que mantienen la motivación de los trabajadores;</i> es la forma más adecuada de mantener un esquema cooperativo funcionando y no se trata de una técnica administrativa nueva.</p> <p><i>Este esquema de bienestar basado en la integración de productores o en la masificación del bienestar ya se ha implementado con éxito en el desarrollo industrial colombiano</i> del siglo pasado en empresas como Coltejer, Tejicolor, Fabricato y la Federación Nacional de Cafeteros. (Martinez Fajardo, 2012, págs. 187-193 y 462-463)</p>

Tabla 4. Análisis Entrevista Sujeto 2

Categorías	Fragmentos	Análisis
Calidad de vida	<p>“No un limitante pero si se busca que las personas que se vayan a contratar a futuro vivan cerca por calidad de vida de ellos más que todo”</p> <p>“Se modificó el horario porque la calle 80 se presume que va a tener congestión entonces se va a entrar a las 6:00 am y se sale a las 4:30 pm igual vamos a lidiar con el trancón y adicional a esto estamos buscando que su calidad de vida no se vea afectada.”</p>	<p>A partir de la definición de los autores Shin y Johnson, es evidente que la empresa quiere conservar el recurso humano una vez se haga el traslado. (Shin & Johnson, 1978) Consecuentemente, <i>la empresa dispuso rutas y modificó los horarios laborales para que no afectar la calidad de vida de los empleados con este traslado</i>. De hecho, también se hizo una presunción respecto a la congestión que aumentaría los tiempos de traslado (...calle 80 se presume que tendrá congestión...), consecuentemente, se trata de la “posesión de recursos” de que hablan los autores, en este caso el tiempo y el costo de movilidad.</p> <p>Se puede decir que estas prácticas implementadas por la empresa están de acuerdo con el fundamento teórico, ya que <i>se trata de una visión integral del empleado y cómo este aporta mejores resultados a la empresa</i>. (Giraldo Molina & Franco Agudelo, 2009)</p> <p>Al mismo tiempo se trata del reconocimiento de la responsabilidad social de la empresa con las necesidades y deseos humanos de sus empleados, por trabajar, pero también <i>por resolver los problemas conexos al traslado, sin que se afecte la economía y el bienestar del empleado de manera significativa</i>. Como se sabe, esto afecta positivamente el comportamiento organizacional y la consecuente productividad de los empleados. (Chiavenato, 2010, págs. 112-114)</p>
Calidad de vida laboral	<p>“Se hacen reuniones periódicas con los líderes de cada área para evaluar qué plan de acción se tomara con las personas que están renunciando”</p> <p>“Se han hecho capacitaciones relacionadas con el tema...”</p>	<p>En cuanto a la teoría y el relato del sujeto, se encuentra nuevamente que el entrevistado no ve necesario para la empresa el cambiar condiciones sobre la calidad de vida laboral para sus trabajadores. Esto evidentemente representa un mantenimiento de las mismas condiciones, es decir, <i>no existe un cambio desde el punto de vista del</i></p>

Categorías	Fragmentos	Análisis
	<p>“Se ha hecho comunicaciones atreves de videos donde se mantiene informados a todos los trabajadores en que vamos”</p> <p>“...si ellos no tienen un equilibrio (<i>interpretado como equilibrio psicológico entre retribuciones hacia el trabajador y motivación del trabajador</i>) sencillamente afectara su rendimiento en nuestro trabajo.”</p>	<p>comportamiento organizacional. (Chiavenato, Comportamiento Organizacional, 2010, pág. 113), aunque esto no excluye el desmejoramiento de las otras categorías analizadas.</p> <p>Aunque la empresa desea conservar el capital humano (visto como recurso humano capacitado y motivado para ejecutar una función productiva (Bauman Z. , 1998) (Chiavenato, 2009)), también es claro que hay un reconocimiento de que los eventos de renuncia serían inevitables. Es así que se crea para conservar este capital mecanismos para disminuir la resistencia al cambio. (Chiavenato, 2010, págs. 114-116)</p> <p>Consecuentemente, no se buscó eliminar la posibilidad de renuncia, sino crear acciones que mitigaran y permitieran renovar el personal rápidamente con personas que vivieran más cerca, y así, al menos mantener los “valores, expectativas, actitudes, intereses y concepciones de los individuos, relacionados con el contexto laboral” (Cruz Muñoz, Aguilar Quevedo, & Jiménez Rodríguez, 2007), manteniendo la fluidez de la información del cambio entre los miembros de la organización, contribuyendo así mismo a la mejora del comportamiento organizacional (Chiavenato, 2010, pág. 235) y el clima organizacional (Chiavenato, 2009, pág. 110)</p>
Motivación	<p>“El fondo contratara un mensajero para que apoye haciendo estas diligencias personales la idea de este beneficio también es educar al personal en planificación”</p> <p>“Se está haciendo un Brochure de beneficios para darles principalmente a los auxiliares de producción que se enteren ellos que beneficios va a darle la</p>	<p>Los aspectos mencionados por los autores en su teoría dejan ver que en lo mencionado por el sujeto se están elaborando estrategias a partir de mecanismos comunicativos para informar sobre las ventajas y beneficios para sus trabajadores, por ejemplo <i>brochures</i>. Teóricamente se usa la fluidez de la información como soporte para reducir la resistencia al cambio (Chiavenato, 2010)</p> <p>Como hasta ahora la empresa se encuentra en proceso de traslado de sus</p>

Categorías	Fragmentos	Análisis
	<p>empresa por el traslado ya que para el lugar en que nos trasladamos va a ver mucha competencia en la contratación de personal”</p> <p>“las rutas que paga la empresa donde se zonifico la población de nuestros trabajadores donde vivía y se recogerán en puntos”</p>	<p>instalaciones, se está experimentando y analizando los impactos del cambio, y si el nuevo beneficio de transporte motivará a los empleados y suplirá las expectativas que se han generado con el cambio para estos. Básicamente se trata de una <i>gestión para mantener la igualdad de oportunidades entre el antes y el después de la movilización, y además, entre los trabajadores locales y los que viven en el municipio de destino.</i> (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015)</p> <p>De otra parte, los beneficios con los cuales la empresa ya cuenta parecen haber dado buenos resultados, ya que se ha buscado desde Gestión Humana, <i>lograr que sean integrados todos los factores que son reconocidos como importantes por los empleados.</i> Como una manera de incentivar o motivar al abandono de las múltiples consideraciones de renuncia, de acuerdo con el proceso de decisión de renuncia explicado por Davenport (Davenport, 2000)</p>

Tabla 5. Análisis Entrevista Sujeto 3

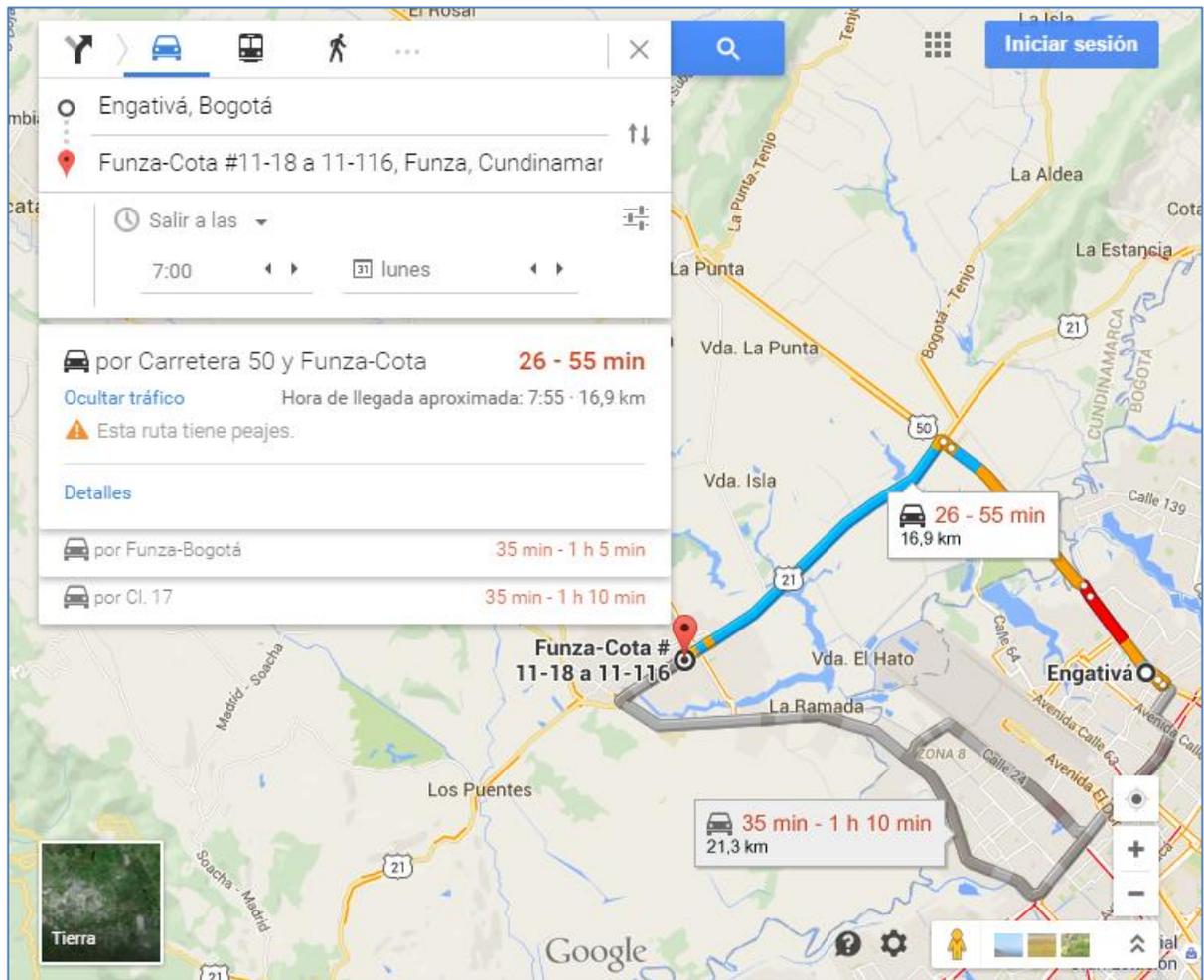
Categorías	Fragmentos	Análisis
Calidad de vida	<p>“La empresa como tal cuando se trasladó de la 80 para Tocancipa en lo que pensó fue en el transporte de los empleados desde Bogotá, teniendo en cuenta variables de tiempo , movilidad , y costo, y alimentación pero esto solo la parte administrativa y de mantenimiento de Bogotá, y algunos conductores de la zona”</p> <p>“en lo referente a traslado se determinó contratar unas rutas que vinieran por los corredores principales y que los empleados salieran al punto más cercano y la tomaran, tratando siempre de disminuir la toma de más de un transporte urbano para no incrementar el costo del transporte y afectando su bolsillo”</p> <p>"el horario de trabajo se modificó para la empresa teniendo en cuenta la distancia pero esto de alguna manera afecto la calidad de vida de los empleados ya que les toca madrugar más para tomar la ruta y por los trancones en hora pico llegan más tarde a sus viviendas"</p>	<p>Teniendo en cuenta la definición de calidad de vida de Shin y Johnson, podemos apreciar que <i>la empresa no desea afectar la calidad de vida de los empleados en lo que se refiere a la satisfacciones de sus necesidades básicas</i> (Shin & Johnson, 1978) como puede ser en lo económico, social, personal.</p> <p>También <i>se reconoce que es difícil satisfacerla todas las necesidades</i>, ya que a nivel de tiempo para sus actividades personales el hecho de estar más lejos de la ciudad hace que se dedique más tiempo en desplazamiento disminuyendo su tiempo personal. En esta limitante, de acuerdo con Canam y Acorn (Canam & Acorn, 1999) <i>existe un debilitamiento de la calidad de vida. Pues las metas</i> –existentes en la definición de los autores- <i>quedan determinadas por los recursos económicos limitados de la empresa para la movilización, sobretudo en cuanto al tiempo de movilización, que es un factor fuera del control empresarial.</i> Al respecto, esto también aparece como una limitante desde la gestión que impide un desarrollo adecuado del cambio organizacional según la teoría de la gestión del cambio (Chiavenato, 2010, pág. 116)</p> <p>Por último, y no menos importante, es necesario ver que aun implementando las rutas (ver “Anexo 3. Cartografía de distancia hacia lugares de trabajo”) <i>los tiempos promedio de transporte aumentan en promedio entre una hora y dos horas diarias</i>, es decir, esto representa entre dos y cuatro horas de transporte diario para cada trabajador que vive en Bogotá; <i>esto también deteriora la calidad de vida.</i></p>

Categorías	Fragmentos	Análisis
<p>Calidad de vida laboral</p>	<p>“En lo referente a calidad de vida laboral, la empresa no tiene muchos beneficios que mejoren la calidad de vida laboral, si es importante resaltar que las nuevas instalaciones son bonitas, completas , con altos estándares de seguridad, con alta tecnología , espaciosas, con mucha naturaleza al rededor, se creó un casino donde los empleados pagan solo la mitad del almuerzo, se tiene contratado un proveedor que a las 10 de la mañana llega a las instalaciones y vende galguerías, desafortunadamente no se cuenta con sitios cercanos para comprar alimentos , medicamentos ni misceláneos, hace mucho frio tema que afecta a los empleados , ya que así lleguen muy abrigados el frio es terrible.”</p>	<p>Lo mencionado por la teoría vemos que la calidad de vida son las diferentes condiciones que se ofrecen al trabajador para que este agosto en él, llevándolo a lo mencionado por el sujeto, implementaron nuevas prácticas que faciliten la estadía de los empleados en esta nueva ubicación pensando en todos los factores que los llevarían a una posible renuncia de la empresa. Sin embargo, estos cambios no fueron introducidos como una respuesta a la movilización de la empresa, sino como una política más amplia en deuda con ellos. En términos de los planteamiento de Cruz Muñoz y otros, (Cruz Muñoz, Aguilar Quevedo, & Jiménez Rodríguez, 2007) Chiavenato (Chiavenato, 2009) <i>esto puede considerarse un reconocimiento positivo para mejorar la calidad de vida laboral</i></p> <p>De otra parte, como menciona el sujeto entrevistado también se reconoce que el esfuerzo organizacional no es completo. <i>Aún hay que atacar varios factores que ponen en riesgo la calidad de vida laboral</i> de los empleados, de hecho se está investigando qué funcionaria en estos aspectos de mejora lo cual se podría pensar. <i>Hay cambios frente a los cuales las organizaciones no pueden hacer frente, ni aun conociendo sus implicaciones</i> (Gutiérrez, 2005) pues la lejanía de las instalaciones es compleja para cubrir ciertas necesidades de los empleados. <i>Aunque depende de la empresa y su grado de innovación el desarrollo de nuevas prácticas para mejorar el problema de la distancia, es el gobierno quien tradicionalmente asume estas problemáticas con resultados tardíos.</i> (Bromberg, 2010)</p>

Categorías	Fragmentos	Análisis
Motivación	<p>“En temas de motivación no ha cambiado o implementado mucho desde que se trasladó la empresa de lugar, se mantienen los planes desde gestión humana y con los líderes de cada área, hay planes de desarrollo, capacitación , bienestar, mejorando en algunos ya que se está buscando involucrar a las familias en dichos programas”</p> <p>“sobre la motivación de la gente se siente que los desplazamientos afectan la motivación para trabajar , ya que gastan mucho tiempo llegando a las oficinas , por eso desde que estamos acá la rotación se ha incrementado , la gente renuncia por que consigue un trabajo más cerca y con el mismo costo en pasajes, igualmente uno ve más motivado a las personas que viven cerca a la empresa, pero a nivel de mano de obra calificada Tocancipa no cuenta con el número de personas que pudieran desempeñar dichos cargos y esto es uno de los mayores problemas del área de GH ya que la consecución de la gente especializada día a día se hace más difícil . Y no solo es mamut sino también en las empresas vecinas.</p> <p>En la encuesta de clima realizada a finales del año pasado el nivel de motivación de la gente fue de 6.5% muy bajo.</p>	<p>En lo mencionado con el sujeto y relacionado con lo que nos mencionan los autores sobre motivación podemos evidenciar que las condiciones de motivación para los trabajadores solo están dirigidas hacia la parte interior de la organización en su desarrollo profesional, mas no personal que es un factor también importante dependiendo de las metas que tenga cada trabajador. Con esto, <i>se está evadiendo el impacto que puede tener el cambio</i> (Chiavenato, 2010, pág. 112), <i>subestimando la gestión necesaria.</i></p> <p>De otra parte, esto implica un desmejoramiento de la motivación en los términos explicitados por la OIT, según los cuales la motivación de desmejora porque no existen “perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad [...] participación para en las decisiones que afectan su vidas e igualdad de oportunidades” (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015)</p> <p>Adicionalmente, lejanía de la empresa hace que las personas, por más que les brinden incentivos para su desarrollo a nivel profesional, <i>desertan de trabajar allí por los gastos y el tiempo adicional que requieren para su desplazamiento hogar-empresa y viceversa.</i> (Organización Internacional del Trabajo (OIT), 2015)</p>

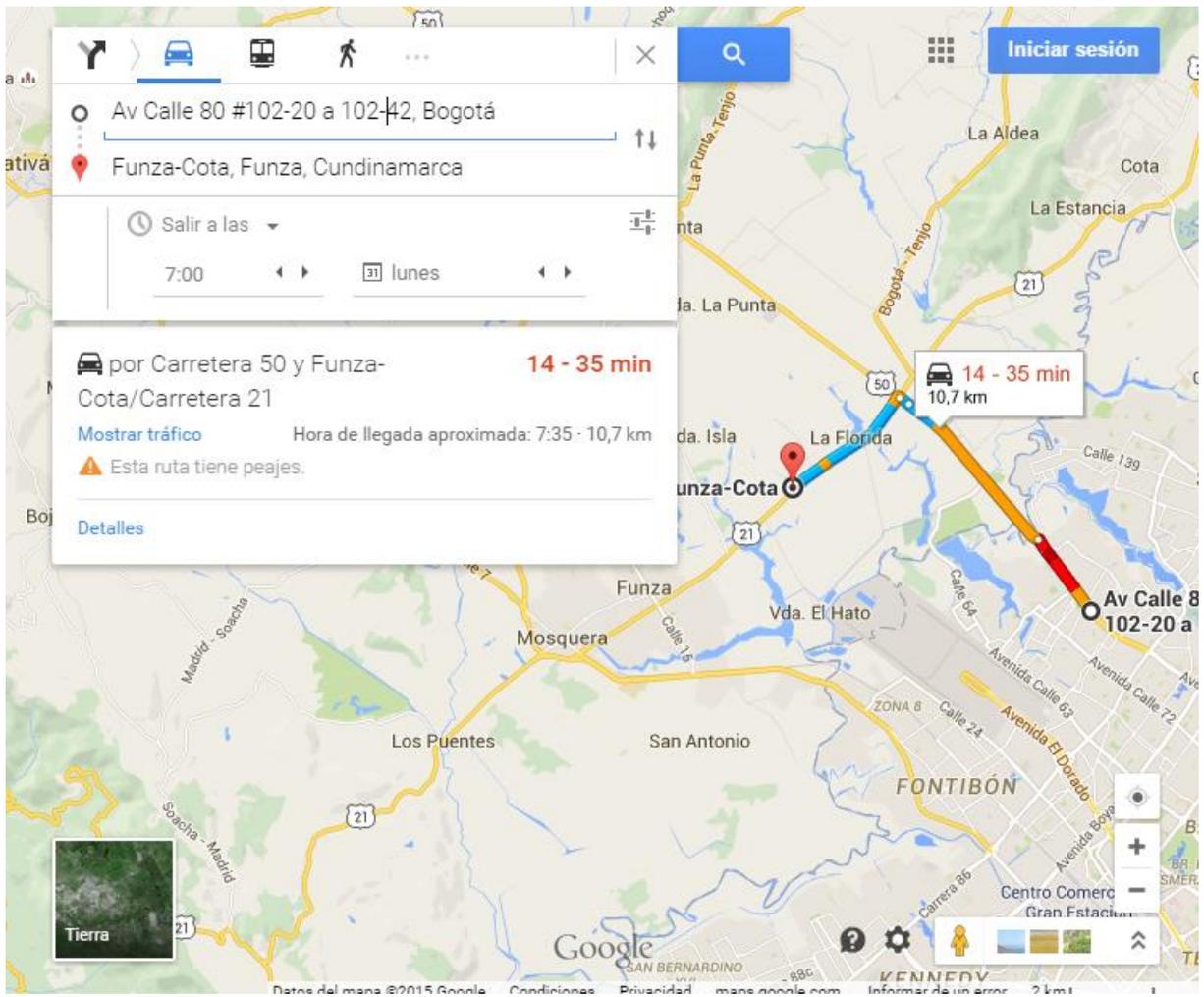
Anexo 3. Cartografía de distancia hacia lugares de trabajo

Ilustración 3. Distancia a la planta de Colanta desde el portal más cercano



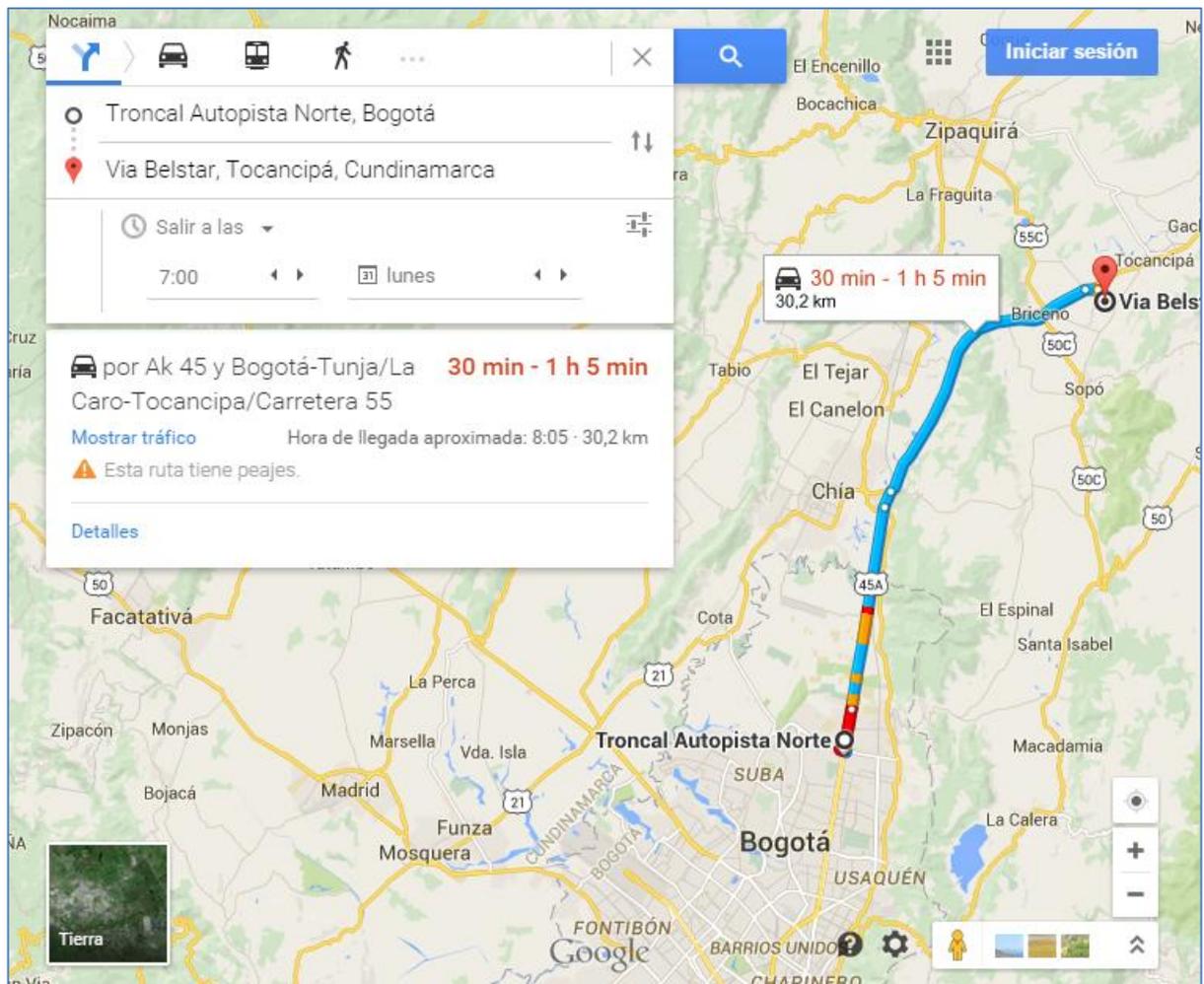
Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de Google Maps.

Ilustración 4. Distancia a la ubicación futura de Fresenius desde el portal más cercano



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de Google Maps.

Ilustración 5. Distancia a las instalaciones de Mamut desde el portal más cercano



Fuente: Elaboración propia a partir de imágenes de Google Maps.