

**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S  
DEBIDO A COMPRA POR PARTE DE MULTINACIONAL  
CANADIENSE GENIVAR.**

María Eugenia Calderón Peña  
Carlos Enrique Vargas Rumilla



**UNIVERSIDAD DEL NORTE  
FACULTAD DE INGENIERIA  
MAESTRIA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA  
BARRANQUILLA  
2013**

**CAMBIO ORGANIZACIONAL EN LA EMPRESA  
CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S  
DEBIDO A COMPRA POR PARTE DE MULTINACIONAL  
CANADIENSE GENIVAR.**

María Eugenia Calderón Peña  
Carlos Enrique Vargas Rumilla

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Ingeniería Administrativa

Director: PhD. Ángel León González



**UNIVERSIDAD DEL NORTE  
FACULTAD DE INGENIERIA  
MAESTRIA EN INGENIERIA ADMINISTRATIVA  
BARRANQUILLA  
2013**

**Nota de Aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

## **Agradecimientos**

Ante todo doy gracias a Dios, quién está conmigo en cada momento y me ayuda para que todas mis metas y mis propósitos los saque adelante.

A mis padres y hermana que con su amor, apoyo y enseñanzas me han hecho la persona que soy y quienes han hecho posible llegar hasta donde he llegado.

Por su apoyo y compañía a todos mis amigos que me acompañaron durante esta etapa de mi vida.

**María Eugenia**

La concepción de este proyecto está dedicada a mi madre, tía y hermana pilares fundamentales en mi vida. Sin ellos, jamás hubiese podido conseguir ningún triunfo que hasta ahora he alcanzado. También agradezco a mi compañera de grado, compañera inseparable de cada jornada y por último a mi director quién nos ayudó en todo momento.

**Carlos Vargas Rumilla**

# CONTENIDO

Página

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
<b>1 GENERALIDADES</b> .....	<b>14</b>
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA .....	14
1.1.1 Antecedentes .....	14
1.1.2 Planteamiento del problema .....	18
1.2 ÁRBOL CAUSA – EFECTO.....	20
1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION.....	20
1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO( EN TÉRMINOS TEÓRICOS, PRÁCTICOS Y PROFESIONAL).....	21
1.5 ARBOL MEDIOS FINES .....	22
1.6 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS .....	23
1.7 OBJETIVOS .....	26
1.7.1 Objetivo general.....	26
1.7.2 Objetivos específicos .....	26
1.8 ALCANCE Y LIMITACIONES.....	27
1.8.1 Alcance .....	27
1.8.2 Limitaciones .....	27
<b>2 MARCO DE REFERENCIA</b> .....	<b>28</b>
2.1 MARCO HISTORICO.....	28
2.1.1 Historia de la Organización Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S.....	28

2.1.2	Historia de la Organización GENIVAR INC.....	29
2.2	MARCO TEORICO.....	30
2.3	MARCO CONCEPTUAL.....	42
2.4	MARCO ESPACIAL.....	44
2.5	MARCO TEMPORAL.....	45
2.6	MARCO LEGAL.....	45
2.7	DISEÑO METODOLÓGICO.....	47
2.7.1	Tipo de estudio.....	47
2.7.2	Método de la Investigación.....	47
	Fuentes Técnicas de recolección y procesamiento de datos.....	48
2.7.3	Tratamiento de la Información.....	49
2.7.4	Población y muestra.....	49
<b>3</b>	<b>PLAN ESTRATEGICO.....</b>	<b>52</b>
3.1	ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO.....	52
3.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO JURÍDICO.....	55
3.3	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	58
3.4	CULTURA DEL SECTOR.....	62
3.5	ANÁLISIS INTERNO.....	68
	RECURSOS Y CAPACIDADES.....	70
3.6	ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL.....	73
3.7	TENDENCIAS CULTURALES.....	76
3.8	CAMBIOS CULTURALES.....	77
3.9	CAMBIOS ECONÓMICOS.....	78
3.9.1	Políticas fiscales.....	78
3.9.2	Pronósticos económicos.....	79
3.9.3	Cambios tecnológicos.....	79

3.10	ANALISIS DOFA .....	81
<b>4</b>	<b>PROPUESTAS PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUSION .....</b>	<b>86</b>
4.1	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA.....	86
4.1.1	Misión actual .....	86
4.1.2	Misión actualizada.....	86
4.1.3	Visión actual .....	88
4.1.4	Visión actualizada .....	88
4.1.5	Principios y valores .....	89
4.1.6	Responsabilidad Gerencial.....	90
4.1.7	Política integrada de Gestión.....	92
4.1.8	Objetivos de calidad y SISO.....	93
4.1.9	Política General HSE .....	94
4.2	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y POGRAMAS .....	97
4.2.1	Estrategias empresariales corporativas y competitivas .....	97
4.2.2	Estrategias de Internacionalización .....	100
4.2.3	Objetivos de Marketing .....	103
4.2.4	Estrategias de Marketing.....	105
4.2.5	Propósitos organizacionales.....	106
4.2.6	Programas de Marketing.....	107
4.3	SISTEMA DE SEGUIMIENTO E INDICADORES DEL PLAN.....	111
4.3.1	Estructura Funcional de la Organización.....	112
4.3.2	Mapa estratégico.....	114
4.3.3	Mapa de Procesos .....	115
4.3.4	Sistema de evaluación del plan .....	119
4.3.5	Sistema de seguimiento y medición del plan .....	123
4.4	PLAN DE MOTIVACION Y BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS .....	128

<b>5</b>	<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	<b>132</b>
<b>6</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	<b>134</b>
<b>7</b>	<b>ANEXOS</b> .....	<b>136</b>
7.1	ANEXO 1: ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL.....	136
7.2	TABULACION ENCUESTA CLIMA LABORAL .....	155
7.3	ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL.....	163
7.3.1	Ubicación de la variable en el continuo del clima Organizacional ....	163
7.3.2	Identificación de las causas .....	172



## LISTA DE CONTENIDO IMÁGENES

	Página
Ilustración 1: Árbol causa – efecto.....	20
Ilustración 2: Árbol medios – fines.....	22
Ilustración 3: Demanda de energía eléctrica del 2009 a 2031 .....	61
Ilustración 4: Potencia eléctrica del año 2009 al 2031 .....	62
Ilustración 5: Sistema de Transmisión Nacional a 2012 .....	64
Ilustración 6: Visión de largo plazo Sistema de Transmisión Nacional .....	65
Ilustración 7: Valoración clima organizacional .....	75
Ilustración 8: Estructura Organizacional GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S. ....	112
Ilustración 9: Estructura Organizacional Regional Norte.....	113
Ilustración 10: Mapa estratégico GENIVAR - Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S. ....	114
Ilustración 11: Mapa de Procesos .....	115
Ilustración 12: Procesos estratégicos .....	116
Ilustración 13: Procesos clave.....	117
Ilustración 14: Procesos de apoyo .....	118

## LISTA DE CONTENIDO TABLAS

	Página
Tabla 1: Principales clientes Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S.....	18
Tabla 2: Recursos y capacidades.....	73
Tabla 3: Análisis clima organizacional .....	75
Tabla 4: Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida .....	75
Tabla 5: Países centroamericanos consumidores de Energía Eléctrica .....	76
Tabla 6: Matriz DOFA.....	85
Tabla 7: Sistema de evaluación del Plan de Fusión .....	123
Tabla 8: Seguimiento y medición del Plan de Fusión.....	128

## INTRODUCCIÓN

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios muy rápidos, los cuales provocan una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para esto. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación.

En muchas ocasiones las personas se sienten ajenas al cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber cómo actuar. Lo nuevo no está definido, por lo tanto, las personas adoptan posiciones para defenderse de lo desconocido como agarrándose de lo conocido y, negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma efectiva si las personas de la organización, están comprometidos con él y para que esto ocurra, no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. Realmente, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

Es necesario dejar claro que se deben considerar para cualquier proceso de cambio, los aspectos técnicos y los humanos, debido que los aspectos humanos están muy relacionados con la aceptación del cambio y los aspectos técnicos los cuales son el objeto principal del cambio organizacional. Sin el manejo integral de estos aspectos, el cambio resulta más difícil de realizar o incluso puede tener una mayor probabilidad de fracaso.

En este caso, CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS S.A.S., realiza esfuerzos para el cambio organizacional generado por la venta de la empresa a la multinacional canadiense GENIVAR. Actualmente, se están realizando la integración de los sistemas de gestión y continuas capacitaciones al personal con respecto a la nueva cultura organizacional.

El presente trabajo de grado, se integra a este esfuerzo con el fin de entregar estrategias metodológicas y acciones para generar el menor impacto posible en el cambio organizacional que se debe efectuar.

En el capítulo I encontraremos la información que nos servirá como base para que Consultores Regionales Asociados CRA S.A.S. aborde el problema a tratar teniendo en cuenta las causas y los efectos que repercuten en el desconocimiento de las acciones que se deben de tomar para realizar la unión de las dos culturas empresarial, teniendo en cuenta el objetivo principal de lograr una fusión organizacional exitosa en donde se expondrán las alternativas que se conviertan en los medios para lograrlo sujeto al alcance y limitaciones del proyecto.

En capítulo II se ilustra la historia de las dos compañías haciendo énfasis en su crecimiento y solides en sus respectivos mercados. Se plantea la teoría de planeación estratégica, del rumbo estratégico, el proceso de marketing y de fusión empresarial que una empresa debe conocer para realizar proyecciones internaciones, bajo las normativas legales de cada país. Se plantea el método de investigación el cual irá de lo particular a lo general con el fin de lograr explorar las posibles causas del desconocimiento de las acciones a tomar frente a la fusión de las culturas organizacionales. La recopilación y procesamiento de los datos de la encuesta que se realizo al personal administrativo de la empresa CRA S.A.S. para conocer como su percepción frente a la compra de la compañía GENIVAR.

El capítulo III se encuentra el análisis externo e interno de la compañía GENIVAR y CRA S.A.S. para poder ilustrar los entornos económicos, jurídicos, políticos, tecnológicos, culturales y laborales para poder realizar un proceso de planificación estratégica y poder presentar una matriz DOFA de la empresa Consultores Regionales Asociados CRA S.A.S con la finalidad de afianzar el proceso de marketing que la compañía que debe de tomar con respecto a las debilidades y amenazas que tiene.

Se presenta en el capítulo IV la propuesta formal del plan estratégico para realizar una fusión exitosa de las compañías, en donde estarán la misión, visión, principios y valores, responsabilidad gerencial, políticas de gestión, objetivos de calidad, estrategias corporativas, estrategias de internacionalización, los objetivos y estrategias de marketing, estructura funcional de la organización, mapa de procesos, sistema de seguimiento de indicadores, plan de motivación y bienestar para los empleados que se presentara al comité de gerencia para su evaluación y aprobación.

Por último se presentan las conclusiones y recomendaciones a las que se llegó al final de la presente investigación.

# 1 GENERALIDADES

## 1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA

### 1.1.1 Antecedentes

Consultores Regionales Asociados - CRA S.A.S. es una empresa prestadora de Servicios de Consultoría y Gerencia de Proyectos con ética, eficiencia, y calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generar valor y estabilidad a la empresa, accionistas, funcionarios y aliados; todas nuestras actividades estarán enmarcadas dentro de los principios de responsabilidad social y comprometidas con el desarrollo sostenible.

Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., inició sus actividades a principios de 1976. La sociedad se transformó de limitada en sociedad Anónima el 30 de junio del 2006. CRA S.A.S. tiene como misión fundamental la prestación de los servicios de Estudios, Asesorías, Diseños e Interventoría (Supervisión de Obra), con un alto grado de calidad técnica y de compenetración con sus clientes, respaldada por 34 años de experiencia.

Su mayor participación se ha concentrado en el área de infraestructura, en los sectores: energía e hidrocarburos, gas, vial, telecomunicaciones, sanitario, ambiental y evaluación social. Actualmente CRA S.A.S. a nivel nacional cuenta con más de 500 empleados de los cuales la mayoría son profesionales, varios con estudios de postgrado. CRA S.A.S. realiza los trabajos con un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma NTC-ISO-9001:2008 e NTC-OHSAS-18001:2007, con una política principal basada en la SATISFACCIÓN INTEGRAL DEL CLIENTE,

GENIVAR remonta sus raíces a 1959. Desde su fundación y especialmente en la última década, la empresa ha crecido a través de más de 90 adquisiciones y expansión interna.

## PRINCIPALES CLIENTES

1. ABB ASEA BROWN BOVERI	53. FONADE - FONDO NACIONAL PROYECTOS DE DESARROLLO
2. AGRIFUELS DE COLOMBIA S.A.	54. FOPAE - FONDO DE PREVENCIÓN Y ATENCIÓN DE EMERGENCIAS
3. ALCALDIA DE BOGOTA, D.C.	55. GAS NATURAL S.A. ESP
4. ALCALDIA DE GACHALA	56. GOBERNACION DE ARAUCA
5. ALCALDIA DE PASTO	57. GOBERNACION DE BOYACA
6. ALCALDIA DE SAN JOSE DEL GUAVIARE	58. GOBERNACION DE CHOCO
7. ALCALDIA DE SOACHA	59. GOBERNACION DE CUNDINAMARCA
8. ALCALDIA DE ZIPAQUIRA	60. GOBERNACION DE GUAVIARE
9. ALCALDIA PUERTO LEGUIZAMO	61. GOBERNACION DE PUTUMAYO
10. ALCANOS	62. GOBERNACION DE SANTANDER
11. ALUSUD	63. GOBERNACION DEL HUILA
12. AREA METROPOLITANA CENTRO OCCIDENTE - PEREIRA	64. GOBERNACION DEL META
13. CAMB	65. I.N.V. - INSTITUTO NACIONAL DE VIAS
14. CAMINOS VECINALES - FNCV	66. ICEL - INSTITUTO COLOMBIANO DE ENERGIA ELECTRICA

15. CAR	67. IDAAT
16. CARBOQUIMICA S.A.	68. IDEHUILA
17. CEDELCA	69. IDRD
18. CELGAC	70. IDU - INSTITUTO DE DESARROLLO URBANO
19. CENTRAL HIDROELECTRICA DE CALDAS CHEC	71. INAT - INSTITUTO NACIONAL ADECUACION DE TIERRAS
20. CERVECERIA LEONA S.A.	72. INCO - INSTITUTO NACIONAL DE CONCESIONES
21. CODENSA S.A.	73. INCODER
22. COLMOTORES	74. INCORA
23. COLPUERTOS	75. INDUPALMA
24. COMPARTEL - PROGRAMA DE TELECOMUNICACIONES SOCIALES	76. INFOM - BANCO MUNDIAL - GUATEMALA
25. CORELCA - CORPORACION ELECTRICA DE LA COSTA ATLANTICA	77. INGENIERIA Y DISEÑO
26. CORTOLIMA	78. INSTITUTO DPTAL DE VALORIZACION DE CUNDINAMARCA
27. CREG - COMISION DE REGULACION DE ENERGIA	79. INSTITUTO NACIONAL DE CANCEROLOGIA
28. DAMA - DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DEL MEDIO AMBIENTE	80. INVERLINK - FIRST BOSTON
29. DEVISAB	81. IPSE - INSTITUTO DE PLANIFICACION Y PROMOCION DE SOLUCIONES ENERGETICAS PARA LAS ZONAS NO



	INTERCONECTADAS
30. E.T.B. EMPRESA DE TELEFONOS DE BOGOTA	82. ISA - INTERCONEXION ELECTRICA S.A.
31. EAAB EMPRESA DE ACUEDUCTO Y ALCANTARILLADO DE BOGOTA	83. ISAGEN
32. EADE - EMPRESA ANTIOQUEÑA DE ENERGIA	84. LIQUIDGAS
33. ECCI - EDIFICIO CENTRO COMERCIO INTERNACIONAL	85. MINISTERIO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO
34. ECOPETROL	86. MINISTERIO DE TRANSPORTE
35. EDEQ - EMPRESA DE ENERGIA DEL QUINDIO	87. MOP - MINISTERIO DE OBRAS PUBLICAS
36. EEB EMPRESA DE ENERGIA DE BOGOTA	88. NORCONTROL COLOMBIA
37. ELECTRANTA - ELECTRIFICADORA DEL ATLANTICO	89. OCENSA
38. ELECTRICARIBE S.A. ESP	90. OEI - ORGANIZACION DE ESTADOS IBEROAMERICANOS
39. ELECTRICAS DE MEDELLIN	91. OXICOL OXIGENOS DE COLOMBIA
40. ELECTRIFICADORA DE CUNDINAMARCA	92. PAPELCOL
41. ELECTRIFICADORA DEL HUILA	93. PNUD - CNR - DNP
42. ELECTROCOSTA S.A. ESP	94. REGIONAL DE OCCIDENTE S.A.
43. ELECTROSAN - ELECTRIFICADORA DE SAN ANDRES Y PROVIDENCIA	95. SAMPER S.A.

44. EMCASERVICIOS	96. SECRETARIA CONVENIO ANDRES BELLO – SECAB
45. EMPRESA DE ENERGIA DE QUITO – ECUADOR	97. SENA
46. EMPRESAS PUBLICAS DE NEIVA	98. SOLUZIONA
47. EMSA - ELECTRIFICADORA DEL META S.A.	99. SUPERNOTARIADO REGISTRO
48. EMTELSA	100. TELECOM
49. ENERTOLIMA	101. TEXAS
50. EPM - EMPRESAS PUBLICAS DE MEDELLIN	102. TRANSMILENIO
51. ESSA - ELECTRIFICADORA DE SANTADER	103. UPME - UNIDAD DE PLANEACION MINERO ENERGETICA
52. FERROVIAS	104. WHITE MARTINS

**Tabla 1: Principales clientes Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S.**

### **1.1.2 Planteamiento del problema**

La definición del problema a abordar está directamente relacionada con el desconocimiento en las acciones a tomar para la integración y así para enfrentar el cambio organizacional que se debe efectuar en la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., debido a la compra de esta compañía por parte de la multinacional canadiense GENIVAR INC.

Es necesario revisar la estructura y funciones de las áreas que están liderando la organización. Así mismo, fortalecer el área de recursos humanos la cual garantizará un acompañamiento al proceso de cambio.

En la actualidad se encuentra en desarrollo una estrategia de cambio, socialización interna, que se constituye en dato de entrada para la acción y el diseño de planes y estrategias.

Bajo el enfoque del cambio cultural, se plantea que para fortalecer la comunicación organizacional, informativa y participativa, es necesario avanzar significativamente en los siguientes aspectos:

- Construcción de visión compartida.
- Promoción del trabajo colaborativo.
- Desarrollo de mecanismos de escucha y receptividad.
- Posicionamiento del concepto de la información como bien colectivo.
- Promoción de la producción de información.

## 1.2 ÁRBOL CAUSA – EFECTO

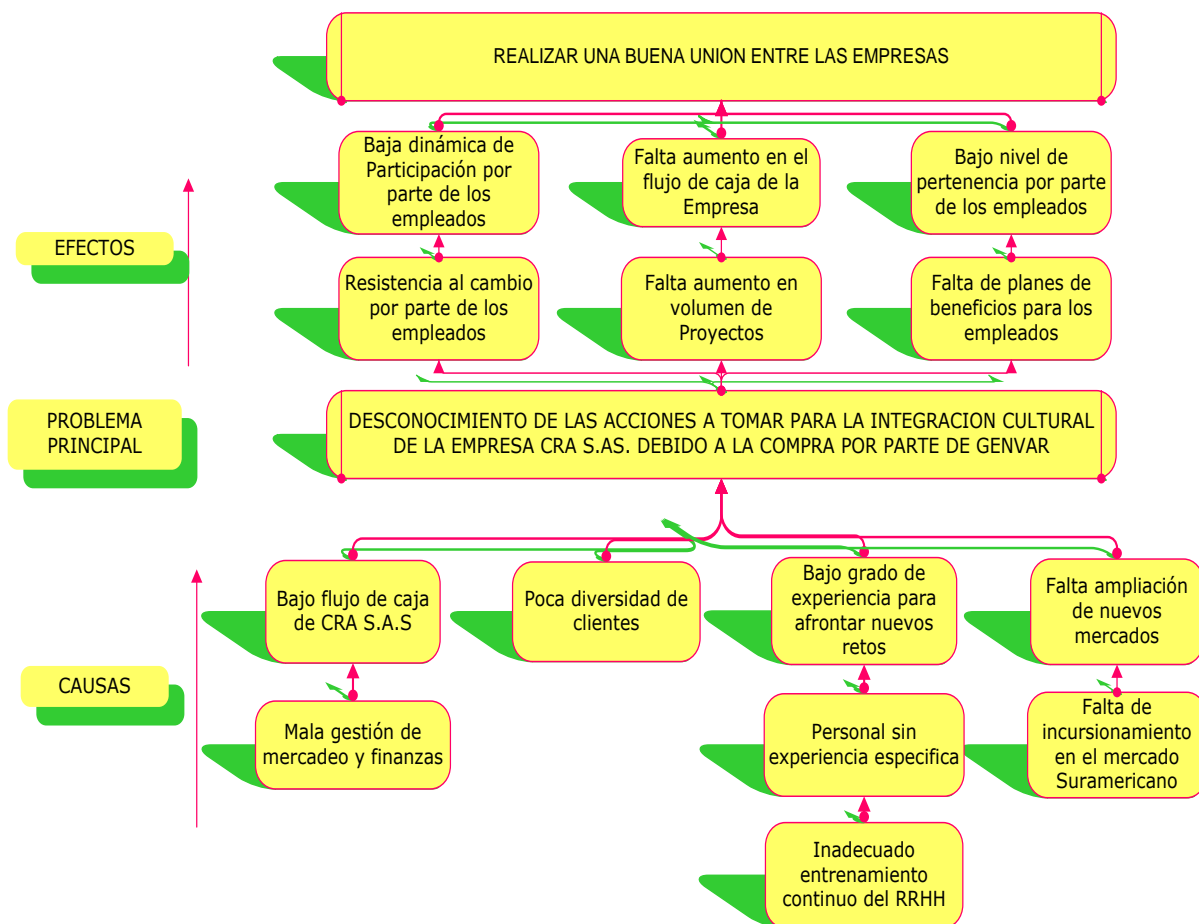


Ilustración 1: Árbol causa – efecto

## 1.3 PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuál es la metodología que se debe emplear que permita la fusión de las dos culturas de las compañías de una manera gradual y sin traumatismos para el desarrollo de los proyectos que se encuentran en ejecución y para el personal de las mismas?

## **1.4 JUSTIFICACION DEL PROYECTO (EN TÉRMINOS TEÓRICOS, PRÁCTICOS Y PROFESIONAL)**

### **Justificación teórica**

El cambio de cultura organizacional de CRA S.A.S., tiene como objetivo: “acoplar el funcionamiento de la empresa la cual actualmente funciona como una mediana empresa al funcionamiento de una multinacional, siguiendo los procedimientos ya estipulados, teniendo en cuenta el bienestar de los empleados”

Con este trabajo se espera desarrollar unas estrategias que promuevan el fortalecimiento de la cultura organizacional, así como los canales de comunicación internos y hacia la casa matriz.

### **Justificación práctica y profesional**

Con la elaboración de este trabajo, se pondrán en práctica los conocimientos adquiridos a través de las asignaturas de la Maestría en Ingeniería Administrativa y con su aceptación y puesta en marcha en la empresa, se logrará un crecimiento profesional.

Por último, pero no menos importante este proyecto se lleva a cabo con el fin de dar por terminado nuestro camino de estudiantes, y comenzar aquel que designa como maestros egresados de la Universidad del Norte. Este estudio hace parte de los requisitos importantes para el Grado y este trabajo será la recopilación de los conocimientos adquiridos y contribuirá al desarrollo de competencias como profesionales de la industria Colombiana.

## 1.5 ARBOL MEDIOS FINES

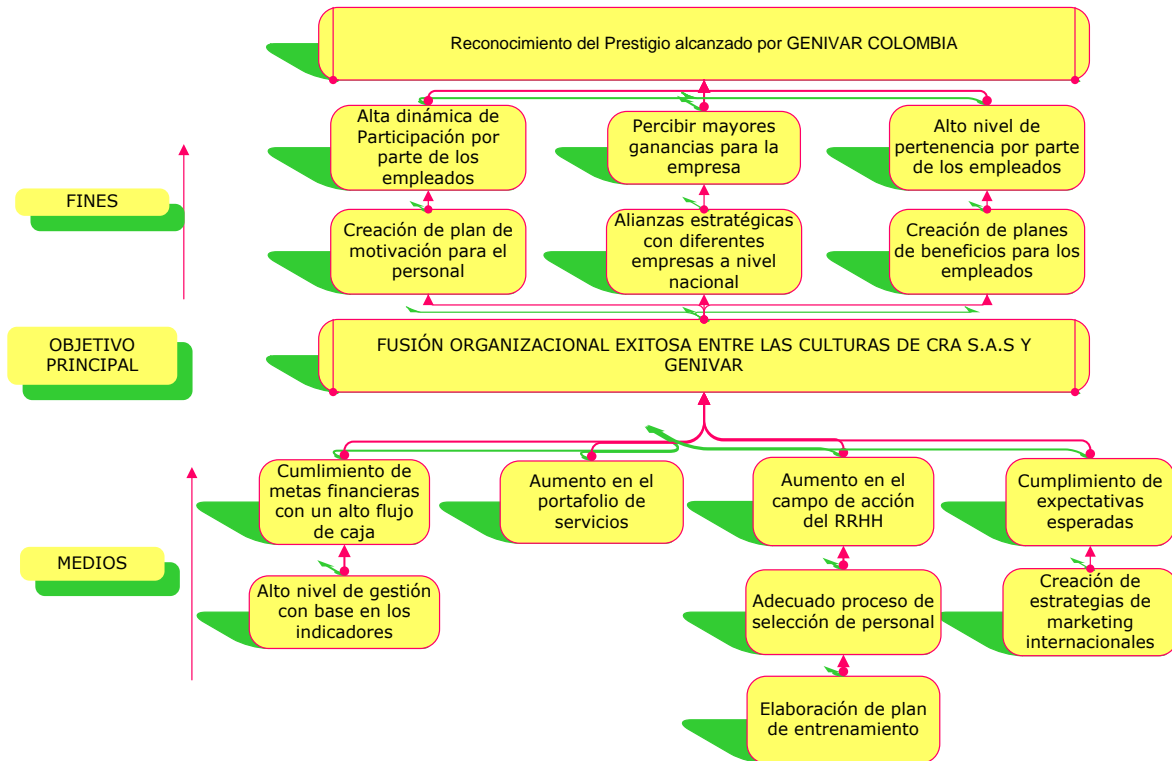


Ilustración 2: Árbol medios – fines

## 1.6 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ALTERNATIVAS

Se citan las siguientes alternativas para darle solución al problema planteado anteriormente:

- **Cumplimiento de metas financieras y monitorear la gestión con base en los indicadores.**

Esto indica realizar un plan financiero y de las operaciones al interior de la organización y sus respectivas áreas, en donde la clave es fijarse metas y comunicarlas a toda la empresa en forma correcta, siendo estas específicas indicando exactamente lo que se quiere lograr, cómo lo va hacer y cuándo se van a realizar.

Las metas financieras deben de ser alcanzables, teniendo en cuenta el desempeño de toda la organización y las condiciones de incertidumbre, riesgo y cambio que implica el futuro, lo anterior se puede sobrellevar a través de escenarios estratégicos y sus respectivos análisis de sensibilidad, teniendo en cuenta las variables internas y externas.

El objetivo es cumplir con las metas financieras establecidas por la gerencia en un horizonte de tiempo y lograr superarlas, por lo tanto es necesario monitorear las relaciones entre las cuentas del balance general y el estado de pérdidas y ganancias para lograr un análisis global de la situación financiera de la compañía con base en los indicadores de liquidez, endeudamiento, actividad, rendimiento, EVA y EBITDA.

- **Aumentar el accionar del recurso humano mediante un proceso de selección y plan de entrenamiento.**

Para esto se requiere vincular tres elementos importantes a la compañía: el recurso humano calificado, los procesos administrativos y la tecnología de la información y la comunicación. Con estos elementos se busca identificar las diferencias de conocimiento y desempeño, establecer estrategias que permitan superarlos e involucrar al personal en un proceso permanente de desarrollo.

En donde el área de recursos humanos determine los tiempos estipulados de entrenamiento en el puesto de trabajo y las tareas a realizar teniendo en cuenta sus aptitudes y capacidades, formando al personal según el rumbo estratégico de la organización.

- **Creación de estrategias de marketing internacional y cumplimiento de expectativas.**

Basado en la teoría de estrategias de marketing internacional, en donde las estrategias planteadas utilizan una adaptación a las técnicas utilizadas en el país principal de la empresa, en donde se integran las líneas guías de comunicación y comercialización de la empresa para aprovechar las oportunidades de mercado y poder ampliar el portafolio de servicios.

En donde la empresa busca dar a conocer la mejor carta de presentación ofreciendo una completa gama de soluciones de ingeniería, gestión de proyectos y ambientales. Con el respaldo de un amplio equipo de trabajo, el cual posee conocimientos, habilidades, herramientas técnicas y recursos, desde la identificación y factibilidad, hasta la estructuración financiera, la construcción y operación de los proyectos.



Trazando objetivos y los caminos necesarios para lograr cumplir las expectativas esperadas con la fusión, con el objetivo de lograr un mayor resultado con la menor inversión posible y esfuerzo, definiendo el posicionamiento de la empresa frente al mercado elegido.

La estrategia de marketing internacional debe tener en cuenta que no es lo mismo vender el producto o servicio a otro país, es necesario cuidar y conocer la barrea lingüística, culturales, de ideas, del entorno y de los mercados en los que se enfoca para poder penetrar exitosamente.

Dicha estrategia está basada en el liderazgo en el mercado local y nacional, en donde se desarrollara un posicionamiento de liderazgo en los mercados nacionales y sur americanos donde se elegirá actuar. Nos centraremos en los mercados nacionales potenciales conectados a través de una única red global y marca comercial.

Se buscara formar los mejores equipos, prácticas y experiencia, poniendo énfasis en colaborar, compartir el conocimiento y trabajar en equipo.

Teniendo en cuenta estas alternativas, este proyecto se basará en la generación de ideas para lograr una fusión organizacional exitosa entre CRA S.A.S. y GENIVAR, por lo que los objetivos estarán dirigidos para este fin.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1 Objetivo general**

Realizar un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., que integre el concepto cultural para facilitar el acoplamiento entre las dos empresas con el menor traumatismo posible.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

Con el propósito de promover el logro de los objetivos misionales de la empresa, el fortalecimiento institucional y el bienestar de los empleados, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Elaborar un análisis DOFA para la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S.
- Elaborar el plan estratégico empresarial y de marketing de la empresa, basado en los resultados del DOFA
- Crear mecanismos que faciliten la integración cultural entre las empresas fusionadas, buscando el entendimiento en los diferentes temas para beneficio de todos los empleados
- Elaborar un plan de adaptación y motivación, que contemple los aspectos culturales para evitar problemas en el normal desarrollo de las actividades y compromisos con los clientes.
- Contar con un documento guía, que facilite mediante su aplicación el cambio cultural deseado, que garantice una satisfactoria fusión entre las empresas.

## **1.8 ALCANCE Y LIMITACIONES**

### **1.8.1 Alcance**

Este proyecto se basa en la necesidad que existe en realizar una fusión exitosa entre las empresas CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S. y GENIVAR INC., el cubrimiento de este campo de acción se alcanzará por medio de la elaboración un plan de direccionamiento estratégico que permita la adaptación cultural de las organizaciones, sin embargo el trabajo investigativo va hasta presentar el documento guía de direccionamiento para que la empresa lo implemente

### **1.8.2 Limitaciones**

Una vez presentado este proyecto, su limitación se ve reflejada en la definición de su viabilidad, las cuales deben ser aprobadas por el COMITÉ DE GERENCIA y por la disponibilidad económica que se requiera para la etapa de ejecución.

## **2 MARCO DE REFERENCIA**

### **2.1 MARCO HISTORICO**

#### **2.1.1 Historia de la Organización Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S.**

Consultores Regionales Asociados – CRA inició operaciones a principios de 1976; su constitución se legalizó mediante Escritura Pública No. 2710 del 31 de Diciembre de 1976, de la Notaría 20 de Bogotá. Está inscrita en la Cámara de Comercio de Bogotá bajo el Registro Mercantil No. 89735, el Registro Único de Proponentes No 000439. La sociedad se transformó de Limitada en Sociedad Anónima el 30 de junio del 2006 por escritura pública No 1697 de la Notaría 25 de Bogotá CRA tiene como misión fundamental la prestación de los servicios de Estudios, Asesorías, Diseños e Interventoría (Supervisión de Obra), con un alto grado de calidad técnica y de compenetración con sus clientes, respaldada por 34 años de experiencia y por las ejecutorias de sus Directivos, Ingenieros Asociados y Profesionales a su servicio.

La mayor participación de la empresa se ha concentrado en el área de infraestructura, en los sectores: energía e hidrocarburos, gas, vial, telecomunicaciones, sanitario, ambiental y evaluación social. La facturación en los últimos años se ha aumentado entre 12.000 y 15.000 millones, para un promedio de 12.730 millones, lo cual representa un incremento sostenido frente a periodos anteriores. Para los años 2010 y 2011 se espera superar los 20000 millones (USD\$ 10 millones Dólares) Actualmente CRA cuenta con unos 350 empleados de los cuales 150 son profesionales, varios con estudios de postgrado. CRA realiza los trabajos con un Sistema de Gestión de la Calidad basado en la Norma NTC-ISO-9001:2008, con una política principal basada en la SATISFACCIÓN INTEGRAL DEL

CLIENTE, mediante el cumplimiento integral de sus requisitos. Nuestro Sistema de Aseguramiento de la Calidad recibió la Certificación No 113-1 ICONTEC en Septiembre de 1998 ha sido renovado periódicamente y actualmente está vigente hasta 2013 con el siguiente alcance: Consultoría en Estudios, Diseños, Interventoría a estudios y diseños e Interventoría Técnica, Administrativa y Financiera de obras en Ingeniería Civil, Ambiental, Energía y Telecomunicaciones. Consultoría en Interventoría de Concesiones Viales. Consultoría en Interventoría de programas de Sistemas de Gestión de Calidad. Adicionalmente, CRA se encuentra acreditada por la Superintendencia de Industria y Comercio para realizar inspección de instalaciones domiciliarias de Gas, Resolución No 8243 del 21 abril de 2005. El Noviembre de 2009 fue auditada en el sistema de Gestión de HSE con un puntaje 98/100 un resultado destacable en el sector de la Consultoría.

### **2.1.2 Historia de la Organización GENIVAR INC.**

En 1959, dos empresas de servicios de ingeniería, G.B.G.M. Ltd. y Les Consultants Dupuis Côte Inc., iniciaron sus operaciones en la ciudad de Quebec. En 1987, estas empresas fusionaron sus actividades para ofrecer una gama más amplia de servicios de ingeniería en el segmento del mercado de la construcción a través de una nueva entidad denominada Groupe-Conseil Solivar Inc. En 1990 y 1992, Groupe-Conseil Solivar completaron dos adquisiciones de empresas activas en los segmentos de mercado infraestructura municipal, transporte y medio ambiente con el fin de establecer su enfoque multidisciplinario de servicio completo. En 1993, Groupe-Conseil Solivar procedió a expandirse geográficamente y adquirió tres empresas ubicadas en Montreal y luego cambió su nombre por el de GENIVAR.

De 1993 a 2006, cerca de 30 empresas fueron adquiridas, transformando GENIVAR en un despacho multidisciplinar con operaciones en Quebec. GENIVAR también incursionó en el mercado de Ontario y en la arena internacional después de una adquisición clave y la adjudicación de un contrato importante.

En abril de 2006, GENIVAR aplicó a una solicitud para enlistarse en la Bolsa de Valores de Toronto (TSX) como un fondo de ingresos. La medida fue un éxito rotundo y el Fondo de Ingresos GENIVAR comenzó a cotizar en la Bolsa de Valores de Toronto el 25 de mayo de 2006. De 2006 a 2012, más de 60 empresas subieron a bordo, por lo que GENIVAR es una de las mayores firmas de servicios profesionales en Canadá, con oficinas en todas las regiones. En enero de 2011, a raíz de los cambios legislativos impuestos por el gobierno federal, el Fondo de Ingresos GENIVAR se convirtió en una corporación pública denominada GENIVAR Inc., que aún cotiza en la Bolsa de Toronto con el símbolo GNV.

En agosto de 2012, GENIVAR completó una fusión histórica con WSP Group PLC, una empresa de consultoría multidisciplinaria de servicios profesionales con sede en Londres, Reino Unido, convirtiéndose así en una de las principales firmas de servicios profesionales de servicios a nivel mundial.

## **2.2 MARCO TEORICO**

La planeación estratégica es donde se inicia el establecimiento de las metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr esas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano que tipo de esfuerzos de planeación deben de hacerse, cuándo y cómo debe de realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base a una realidad entendida. Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección, dicha capacidad permite a los directivos la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir su organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

Según Abascal Rojas (1999) [1], un plan estratégico es la posición que toma la empresa ante una situación específica, ya sea a corto, mediano o largo plazo. Esta

posición tendrá que tomar en cuenta las siguientes preguntas ¿A quién debo de dirigirme como clientes?, ¿Qué productos y servicios debo ofrecerles? Y ¿Cómo hacer esto? Desafortunadamente una posición nunca permanece única y atractiva siempre, ésta debe estudiarse, evaluarse y hacer las correcciones pertinentes y en el más acertado de los casos cambiarse. Para el lograr un buen desempeño en un plan estratégico se requiere elegir la mejor estrategia, para ello se debe crear una cultura organizacional que la lleve a la práctica.

Para el logro de un buen desempeño del plan estratégico se requiere elegir la mejor estrategia, para ello se debe de crear una cultura organizacional que la lleve a la práctica en donde el objetivo de una planeación estratégica sea comprensible por cualquier persona de la organización, teniendo en cuenta que los directivos deben crearla sin ambigüedades, de forma coherente, para lograrlo se deben de tener muy claro dos situaciones: el nuevo reto al que se enfrentan y el hecho que una vez iniciada la ejecución ya no se puede volver a reparar en detalles que no se consideraron en un principio.

Las estrategias de la organización representan la fuerza relativa de cada unidad estratégica del negocio. Los objetivos y las estrategias de la empresa contenidos en el plan estratégico, se convierten en objetivos y estrategias operativas y por medio de la planeación estratégica, la organización puede lograr la unidad y la continuidad de acción.

La planificación estratégica es un proceso por el cual los miembros de una organización proveen un futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para cumplir con la visión de la organización; es una herramienta útil a la gerencia, no para adivinar el futuro, sino para que una empresa pueda enfrentarse en mejores condiciones que la competencia a las condiciones cambiantes propias del entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades.

Sin embargo, las compañías siempre han tenido estrategias globales, pero éstas seguían siendo implícitas y básicamente intuitivas, creando serios problemas en la medida que las empresas crecieran, pues necesitaban un enfoque sistemático para formular una estrategia. Las empresas establecían planeamientos a largo plazo que consistían en proyecciones financieras donde la alta dirección pasaba mucho tiempo estudiando los planes. Su elaboración la realizaban los planificadores corporativos quienes preparaban los lineamientos y el cronograma del proceso del planeamiento.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben de tener muy claro hacia dónde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico, que lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.<sup>1</sup>

Los principios corporativos hace parte de un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Estos principios no son parte de la visión, ni tampoco la misión, son el soporte de la visión y misión de la empresa, estas deben enmarcarse dentro de los principios de la compañía y no pueden ser contrarias. Como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

Las empresas implícitas o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos, no existen empresas neutras, sin principios y valores por ello, en un proceso de planeación estratégica estos deben ser analizados, ajustados, redefinidos y luego divulgados como parte del proceso. Los principios y valores

---

<sup>1</sup>Serna, Gómez Humberto, Planeación y Gestión Estratégica, Ed. RAM Editores, 1996.



claros y precisos deben de ser conocidos por todos, son parte muy importante de la cultura estratégica de una compañía.

Según Álvarez Torres Martín (2006) [2], la visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicas, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de índices de gestión bien definido.

Así mismo debe establecerse un concepto sobre lo que se espera sea el futuro de la empresa fusionate, ya que esto define de manera crucial la dirección que debe tomar el proceso, este concepto se desarrolla a través de la planificación estratégica de la empresa y delimita el rumbo y características a considerar para las uniones que se deseen realizar. La visión de la dirección de la empresa permite crear un principio organizativo que mantenga su compromiso antes, durante y después del proceso, por lo que si no se tiene una clara definición de la visión, es muy probable que éste fracase, debido a que es un medio para lograr ciertos objetivos, no el objetivo en sí.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

La misión de cada empresa es única porque sus principios, valores, la filosofía de sus dueños, los colaboradores y los grupos con los que interactúan en el mercado son para todos diferentes. La misión es la formulación de los propósitos de una

organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos o servicios, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

Por lo tanto la planeación estratégica nos proporciona la dirección que guiará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales.

La planeación estratégica servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno.<sup>2</sup> Es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí las oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones de fortaleza y debilidades internas de la organización.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas<sup>3</sup>.

En la realización de la matriz DOFA son muchas las variables que pueden intervenir. Por ello, en su identificación y estudio es indispensable priorizar cada uno de los indicadores o variables definiéndolos en términos de su importancia y del impacto en el éxito o fracaso de una organización.

La planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos en la organización durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará la gerencia. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno, en especial se evalúa las oportunidades y amenazas que se derivan de la situación propia de la empresa en relación con el entorno en que se encuentra.

---

<sup>2</sup>Ansoff, I.H. La dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, México. Pearson, 1997.

<sup>3</sup> Zapata A. y Rodríguez Alfonso, Direccionamiento Estratégico, Análisis DOFA. Colombia, Universidad del Valle, Programa Editorial (2011).

La planeación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de en una organización, definiendo los objetivos a largo plazo, identificado metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias. Siendo la planeación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno a la situación real de la empresa y el camino que deben recorrer en el futuro, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Hoy en día la planificación estratégica se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno.

La importancia de la planeación estratégica radica en la evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, en el cual se definen los objetivos a largo plazo, se identifican las metas y objetivos cuantitativos, se desarrollan estrategias para alcanzar dichos objetivos y se localizan recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La planeación estratégica está vinculada con todos los elementos de la organización, por lo tanto todo trabajador debe de comprender su naturaleza y realización, debido a que en la actualidad nos encontramos en un ambiente constantes cambios, la supervivencia de una organización para adaptarse a este medio depende en gran medida de la habilidad que posea, teniendo en cuenta el proceso de fusión la planeación estratégica ejerce una acción directa sobre los elementos a considerar para llevar a cabo dicha operación. Desde el inicio y durante el desarrollo del plan estratégico, los encargados de proponerlo y apoyarlo serán los propietarios y la alta gerencia. La fusión de negocios debe de ser considerada como una plataforma hacia el mercado internacional con la finalidad de dominarlo y a la vez, como un obstáculo para la entrada de nuevos competidores.

Al definir las metas y objetivos específicos de la organización se sientan las bases de todo el proceso, lo cual disminuye considerablemente el riesgo de fracaso. Los objetivos incluyen decidir sobre la fusión de una compañía en el mismo giro, comprar líneas de acción que complementen la empresa, eliminando a los competidores. También se debe medir la posición estratégica de la compañía, definiendo sus fortalezas y debilidades que pueden resultar de la unión. Es de gran importancia reconocer, las capacidades de la administración para llevar a cabo las estrategias, la implementación y la integración posterior.

Un concepto importante es delimitar la capacidad de la empresa para comprometerse en la actividad de fusión, la capacidad dentro del proceso de planificación para ayudar a esta actividad y evaluar los sistemas de apoyo para reforzar el área de recursos humanos, control, estructura, tecnología de la información y por último establecer las metas y la forma de evaluar los resultados de modo que se pueda tener un seguimiento de los progresos a lo largo del tiempo.

Según Águeda Esteban (2002) [3], el marketing es una filosofía que establece que una organización puede garantizar su existencia y lograr alcanzar satisfactoriamente sus objetivos de desempeño organizacionales, si comprende la importancia del cliente dentro de esta, y enfoca el desarrollo de todas sus actividades a conocer y exceder con sus productos y servicios las expectativas de cada uno de ellos.

Durante el desarrollo del marketing se supone la planificación y coordinación de un conjunto de tareas, que garanticen que un producto o servicio llegue hasta un consumidor, influenciando su decisión de compra a través de la satisfacción de sus deseos y necesidades, durante este proceso de intercambio se busca principalmente cumplir objetivos tanto individuales como organizacionales.

Las empresas que adoptan y aplican el concepto de marketing tienen una orientación de mercado. Lograr esto, requiere obtener información acerca de los clientes, competidores y mercados; examinando la información desde una

perspectiva integral de negocios para proporcionar valor a los clientes. También implica establecer y mantener relaciones mutuamente satisfactorias con ellos.

El marketing está muy relacionado con la estrategia, entendida como el análisis de situación o la comprensión del entorno destinada a lograr un objetivo. De esta manera se plantea que el marketing tiene que ver con las relaciones de la organización con su entorno, y también con la consecución de determinados fines estratégicos. El fundamento de marketing es el intercambio, en la cual una de las partes proporciona a otras algo de valor a cambio de otra cosa de valor. En un sentido amplio el marketing está constituido por todas las actividades diseñadas para generar o facilitar el intercambio, cuya finalidad es satisfacer las necesidades del ser humano.

El plan de marketing según Dvoskin Roberto (2004) [4], es un valioso instrumento que sirve de guía a todas las personas que están vinculadas con las actividades de mercadotecnia de una empresa u organización porque describe aspectos tan importantes como los objetivos de mercadotecnia que se pretenden lograr, el cómo se los va a alcanzar, los recursos que se van a emplear, el cronograma de las actividades que se van a implementar.

El plan de marketing está compuesto por un análisis de la situación del entorno actual, el análisis de las oportunidades y amenazas, los objetivos, las estrategias, los programas de acción y los ingresos proyectados. Este plan puede ser la única declaración de la dirección estratégica de un negocio. El plan de marketing es un mecanismo que le apuesta a un plan de negocio estratégico total.

La gestión del cambio no consiste en establecer nuevos modelos de gestión que resultan ser solamente teorías pasajeras, más bien consiste en aprovechar los cambios del entorno empresarial para el bien de la firma, por ello, las compañías no solo deben ser flexibles sino que quienes las manejan deben desarrollar una aguda percepción para anticiparse a los cambios y poder estar así siempre a la vanguardia. El cambio organizacional es la capacidad de adaptación de las

organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo.

Una de estas transformaciones internas en las organizaciones es la resistencia al cambio la cual no surge en formas estandarizadas. La resistencia puede ser abierta, implícita, inmediata o diferida. Es mucho más fácil para la dirección tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. El mayor reto para la organización es manejar la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia son más sutiles como la pérdida de la lealtad a la organización, pérdida de la motivación a trabajar, incremento de errores, aumento en el ausentismo debido a enfermedad y es por tanto más difícil de reconocer.

Un cambio podría producir lo que parece ser solo una reacción mínima en el momento que se inicia, pero entonces la resistencia emerge en semanas, meses o incluso años después. Las reacciones al cambio pueden acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción con la acción de cambio que la produjo. La resistencia, por supuesto, simplemente se ha diferido y acumulado. Lo que emerge es una respuesta a una acumulación de los cambios anteriores. La resistencia al cambio puede manifestarse de diversas maneras, tanto individual, grupal u organizacional. De esta manera podemos mencionar las siguientes formas de resistencia que se dan en los niveles de análisis antes mencionados, ellas son:

- Confusión: Cuando este se hace presente resulta difícil la visualización del cambio.
- Crítica inmediata: Ante la simple sugerencia de cualquier cambio se demuestra negación.
- Negación: Existe una negación a ver o a aceptar que las cosas son diferentes

- Hipocresía: Demostración de conformismo hacia el cambio cuando en realidad se está en desacuerdo.
- Sabotaje: Son las acciones tomadas para inhibir o destruir el cambio.
- Fácil acuerdo: Existe un acuerdo si demasiada resistencia sobre el cambio aunque no hay compromiso en dicho acuerdo.
- Desviación o distracción: Se evade el cambio en sí, pensando que tal vez de esa forma sea olvidado.

En nuestra vida cotidiana se encuentra regida por un conjunto de costumbres, hábitos y modelos que afectan tanto a la forma de alimentarse y vestirse, como a la de trabajar o aún establecer relaciones con los demás. La resistencia al cambio puede provenir ante todo del carácter coercitivo que con frecuencia tiene ese cambio. El ciudadano, el trabajador, el usuario, se ven sometidos a nuevas operaciones sin haber sido informados, en general, ni consultados. Tienen entonces la impresión de que un poder superior los maneja a su voluntad, sin tener en cuenta la forma en que habían sabido adaptarse al sistema anterior, ni las sugerencias que con el tiempo habían podido presentar.

Por lo demás, un fenómeno de inercia y rigidez tiende a frenar el esfuerzo necesario para realizar una nueva adaptación. En ese sentido, es inevitable que la edad o el estado de cansancio refuerzan la resistencia provocada por el cambio. Los actuales modos de conducta han sido el resultado de un aprendizaje y de una adaptación al medio físico o social. Todo lo que cambie lo habitual aparece como difícil y peligroso. Esa resistencia abarca también una pérdida de prestigio en caso de fracaso o aun de menor rendimiento. El individuo siente un riesgo de devaluación, tanto respecto de los demás como frente a la imagen que tiene de sí mismo. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

Las empresas que se fusionan deben de ponerse de acuerdo sobre sus papeles en la transición y formular una estrategia para empezar a construir la nueva empresa. Es un proceso de integración en donde la combinación de los componentes de las empresas que se fusiona se centra en el personal y la cultura de las dos empresas. Las fusiones y adquisiciones se han convertido en una tendencia de crecimiento para las compañías tanto grandes como pequeñas, nacionales y extranjeras, para formar alianzas estratégicas dentro de sus sectores industriales. Existen objetivos específicos que las compañías buscan alcanzar al realizar estos procesos, pero la razón fundamental es garantizar un logro sostenido de crecimiento que sea redituable a largo plazo para su negocio.

En la actualidad las empresas deben afrontar los retos de un mercado global diversificado y mantener una ventaja competitiva, por lo que es casi esencial formar alianzas que les permitan convertirse en entidades con una estructura financiera más fuertes, permitiendo a las empresas unir sus recursos, provocando que dichas estrategias tengan un importante desempeño en la expansión de la economía de los países en donde se realicen la fusiones estratégicas.

Para conocer estos procesos, es necesario conocer sus estructuras financieras para poder analizar los aspectos que los diferencian y cuál es su impacto en la situación de una empresa. En el momento que una empresa compra a otra, o acumula suficientes acciones con las cuales tiene el control, se describe como una adquisición. Por otro lado, una fusión ocurre cuando dos o más compañías independientes integran sus intereses, intercambian sus acciones comunes, en donde una de ellas, sobrevive y continúa funcionando.

Según McCann Joseph, Gilkey Roderick (1990) [5], una fusión implica el traspaso de bienes, derechos y obligaciones de una o varias empresas, a otra que asume tales beneficios, desapareciendo las primeras para dar lugar al nacimiento o fortalecimiento de otra empresa, la cual no subsiste más como una entidad jurídica independiente. Contablemente, la fusión implica que la compañía compradora entre en posesión de los activos de la empresa adquirida y sea responsable de sus



pasivos, es decir es la compra del capital social de una empresa por otra compañía y en donde el negocio adquirido no pierde su entidad jurídica.

En los procesos de fusión empresarial el cambio suele caracterizarse por ser multidimensional, multinivel y discontinuo. Una de las causas por las cuales puede ocurrir el fracaso en este tipo de procesos, estriba en no reconocer la existencia de barreras culturales; otros hechos, como la falta de visión de futuro, liderazgos no ejercidos de manera ágil, sistemas informáticos incompatibles, desconocimiento sobre leyes antimonopolio, sistemas de información y comunicación no apropiados y la falta de gestión frente a los riesgos, son obstáculos que intervienen en el éxito o fracaso de un proceso de esta naturaleza.

Las empresas que han decidido asumir fusiones han dedicado mayor atención a la visión estratégica y a los aspectos legales y financieros, abandonando el conocimiento de los aspectos organizacionales, sociales y humano-culturales. La cultura organizacional de las empresas, el tipo de fusión, la forma en que se conduce y cómo se gestiona el recurso humano, determinan las probabilidades de éxito o fracaso del proceso de cambio.

En la actualidad es común que las fusiones, adquisiciones y empresas conjuntas que traspasan las fronteras nacionales. Las decisiones sobre fusiones se toman habitualmente teniendo en cuenta sólo el punto de vista financiero: forman parte de un juego de poder que involucra mucho dinero y se consideran una defensa frente a amenazas (reales o imaginarias) de la competencia. Quienes toman la decisión rara vez imaginan los problemas operativos que surgen dentro de las organizaciones híbridas recién formadas. Las posibilidades de éxito dentro de un país son dudosas, pero cuando se atraviesan las fronteras nacionales esas posibilidades son aún menores. Una causa importante son las diferencias ocultas entre los modelos mentales implícitos en la organización. En la nueva organización integrada, las partes tienen que funcionar en armonía.

## 2.3 MARCO CONCEPTUAL

Para efectos del presente Proyecto se entenderá por:

- **Costo:** Es el valor monetario de los consumos de factores que supone el ejercicio de una actividad económica destinada a la producción de un bien o servicio.
- **Cultura:** Es el conjunto de símbolos como valores, normas, actitudes, creencias, idiomas, costumbres, ritos, hábitos, capacidades, educación, moral, arte, etc. y objetos como vestimenta, vivienda, productos, obras de arte, herramientas, etc. que son aprendidos, compartidos y transmitidos de una generación a otra por los miembros de una sociedad, por tanto, es un factor que determina, regula y moldea la conducta humana.
- **Direccionamiento Estratégico:** Instrumento mediante el cual se establecen los principales enfoques, logros esperados, indicadores, incidencia sobre el mapa estratégico y procesos en concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos.
- **DOFA:** Herramienta analítica que resalta las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades en un contexto interno y externo de la organización orientada a determinar los factores clave para el éxito de la organización.
- **Entorno:** Conjunto de circunstancias, físicas y morales, que rodean a una persona o cosa.
- **Estrategia:** Es el conjunto de planes de acción que elabora una empresa con el fin de lograr su misión, visión y objetivos.

- **Gasto:** Es un egreso o salida de dinero que una persona o empresa debe pagar para un artículo o por un servicio
- **Indicadores de Resultado:** reflejan los logros de acciones pasadas y proporciona información acerca del nivel de logro de su objetivo correspondiente.
- **Marketing:** Se trata de la disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. El marketing analiza la gestión comercial de las empresas con el objetivo de captar, retener y fidelizar a los clientes a través de la satisfacción de sus necesidades.
- **Mapa Estratégico:** Es una herramienta para realizar un Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, el cuál debe de servir como una guía en momentos críticos en la empresa. Dicho mapa servirá para observar las acciones que la organización tomará y lo que ésta piensa en ese momento con respecto a su futuro.
- **Misión:** Razón de ser de la empresa. Es la finalidad que explica la existencia de una organización y contiene, entre otros, información sobre productos o servicios, los clientes, los valores esenciales de la organización, la tecnología utilizada y la imagen.
- **Modelo:** Es un bosquejo que representa un conjunto real con cierto grado de precisión y en la forma más completa posible, pero sin pretender aportar una réplica de lo que existe en la realidad. Los modelos son muy útiles para describir, explicar o comprender mejor la realidad, cuando es imposible trabajar directamente en la realidad en sí.

- **Objetivos Estratégicos:** Propósitos muy concretos de la situación futura deseada en una organización, es el insumo principal de la construcción del mapa estratégico, seguido de sus relaciones causales.
- **Perspectiva:** Dimensiones sobre las cuales se puede ver el funcionamiento estratégico de una organización. La metodología plantea cuatro perspectivas: Financiera, del cliente, de procesos y de innovación y aprendizaje.
- **Planeación Estratégica:** Decisiones de alto nivel, globales, que se relacionan con las direcciones básicas de la organización y la manera en que se utilizan los recursos.
- **Proceso:** Conjunto de actividades interrelacionadas que con el apoyo de recursos económicos, humanos, tecnológicos y técnicos, transforman unos insumos creando valor a un producto o servicio intermedio o final.
- **Visión:** Define y describe la situación futura que se desea tener en la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

## 2.4 MARCO ESPACIAL

La compañía CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S. tiene las regionales norte, centro, sur y occidente. Este proyecto de grado está enfocado en la regional norte, que comprende los departamentos de la zona norte de la costa atlántica.

## 2.5 MARCO TEMPORAL

Para el desarrollo del proyecto de grado fue establecido un lapso de tiempo comprendido desde el mes de agosto de 2012 (Inicio de Reuniones del Plan de Desarrollo CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S. y GENIVAR INC.) hasta más tardar el mes de Junio del 2013.

## 2.6 MARCO LEGAL

En Colombia la fusión entre una sociedad extranjera y una sociedad colombiana en virtud de la cual la primera absorba la segunda, estableciéndose por aquella, como consecuencia, una sucursal en nuestro país, que no sólo continúe con el desarrollo del objeto social de la nacional, sino que además asuma sus obligaciones, se encuentra regida por la superintendencia de sociedades quien autoriza las reformas estatutarias consistentes en fusión de sociedades mercantiles y empresas unipersonales vigiladas, de acuerdo con lo previsto en los artículos 84, numeral 7 y 228 de la Ley 222 de 1995<sup>4</sup>.

La superintendencia de sociedades expide el siguiente régimen de autorización General para llevar a cabo la solemnización de la reforma estatutarias consistentes en fusión, para lo cual las sociedades comerciales o empresas unipersonales que pretendan llevar a cabo estos procesos, deben cumplir con la totalidad de los requisitos de transparencia y revelación a favor de los interesados de que trata el parágrafo 3 del artículo 6 del Decreto 4350 de 2006.

Si se trata de fusión de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S. y GENIVAR INC., de conformidad con lo dispuesto en el artículo 11 de la Ley 222 de 1995, en concordancia con el artículo 174 del código de comercio, dispondrán de

---

4 Superintendencia de Sociedades. Régimen de autorización general en Fusiones, circular externa 001 23 de Marzo de 2007. (Marzo 2013) (Vía Internet)

Ruíz, López Hernando. Superintendente de Sociedades. (Enero 2013) (Vía Internet) <http://www.supersociedades.gov.co/ss/drvisapi.dll?MIval=sec&dir=41&id=26320>

un término de treinta (30) días hábiles siguientes a la fecha del último aviso, durante el cual podrán acudir a las oficinas de la administración que funcionen en el domicilio principal de las sociedades o empresas unipersonales participantes, para verificar la información de las compañías involucradas en el proceso de fusión a que tienen acceso en los términos de esta circular.

Deben de poner a disposición de los acreedores de todas las sociedades participantes en una reforma de fusión, durante treinta (30) días hábiles contados a partir del día siguiente a la fecha del último aviso de que trata el artículo 6º de la Ley 222 de 1995, para el caso de fusión y la publicación de la fusión de que trata el artículo 174 del código de comercio.

Es importante conocer en un informe los nombres, NIT y domicilio de las sociedades participantes en la operación, motivos de la operación proyectada, las condiciones en que se realizará, balance general y estado de resultados certificados, a nivel de subcuenta, de las sociedades participantes junto con sus notas, acompañados del dictamen del revisor fiscal o del contador público independiente.

El valor de los activos de las sociedades participantes en la operación y los gravámenes o medidas cautelares que pesan sobre los mismos. En el caso de bienes inmuebles deberá indicarse el valor en libros y valorizaciones, ubicación, matrícula inmobiliaria, oficina de instrumentos públicos en la que se encuentran registrados, nombre de la firma que realizó los estudios técnicos y su vigencia. Así mismo una descripción y valor de los activos y pasivos que se transfieren a la sociedad beneficiaria. Un análisis simplificado del método de valoración utilizado, así como la explicación de la proyección de las sinergias que se obtendrán con el proceso de fusión.

Por último los representantes legales de las sociedades resultantes de la fusión, enviarán a la superintendencia de sociedades dentro de los treinta días hábiles siguientes a la inscripción en la Cámara de Comercio del domicilio social, copia del certificado de existencia y representación legal en el que conste la respectiva reforma estatutaria.

## **2.7 DISEÑO METODOLÓGICO**

### **2.7.1 Tipo de estudio**

Para llevar a cabo esta investigación se tendrá en cuenta un tipo de estudio Exploratorio-Descriptivo, ya que la misma se fundamentará en una perspectiva interpretativa centrada en el entendimiento de las interacciones e introspecciones de los participantes de esta investigación. Luego, partiendo de estas actuaciones, se transformarán y se convertirán en una serie de representaciones en forma de observaciones, anotaciones y documentos. Estas realidades irán modificándose conforme transcurre el estudio y se convertirán en nuestra fuente de datos.

### **2.7.2 Método de la Investigación**

La metodología de estudio es de carácter inductivo por lo que es necesario para esta investigación mantener un enfoque cualitativo.

Esta investigación cualitativa fundamentada en un proceso inductivo (explorar y describir, para luego generar perspectivas teóricas) está apoyada por los hechos, donde el grupo investigador comenzará examinando el personal administrativo de REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.AS. (Aspecto social de la Compañía) con el fin de desarrollar un proceso continuo de observación coherente a lo que ocurre. Es por lo anterior, que esta investigación irá de lo particular a lo general.

El estudio cualitativo empezará en el momento en que el grupo investigador interactúe con el personal administrativo escogido previamente, para luego analizar la información recogida, revisar los resultados y conclusiones; del mismo modo, se efectuarán y analizarán más entrevistas teniendo en cuenta la población administrativa para comprender lo que se busca. Es decir, para esto se procederá,

dato por dato, hasta llegar a la perspectiva más general necesaria para cumplir con nuestro objetivo.

### **Fases del modelo**

Fase 1: Análisis DOFA

Fase 2: Elaboración de plan estratégico empresarial y de marketing

Fase 3: Creación de mecanismos que faciliten la integración cultural

Fase 4: Elaboración de plan de adaptación y motivación

### **Fuentes Técnicas de recolección y procesamiento de datos**

Para el desarrollo del proyecto de grado se acudirá a fuentes primarias, secundarias, que garanticen el uso de datos e información veraz.

#### **2.7.2.1 Fuentes Primarias**

- Consulta a personal experto en el área de investigación y proyectos.
- Entrevistas abiertas y sistematizadas.

#### **2.7.2.2 Fuentes Secundarias**

- Revisión bibliográfica de documentos y artículos confidenciales.
- Artículos y compilaciones publicados en Internet.
- Misión, Visión, Políticas de Calidad y Estamentos de la compañía CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S. y GENIVAR INC.



Cabe notar que la recolección de datos estará fuertemente influida por las experiencias y las prioridades de los participantes de esta investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado, la recolección de datos está orientada a proveer mayor entendimiento de los significados y experiencias de las personas. El grupo investigador será el instrumento de recolección de datos, que auxiliado de diversas técnicas que se desarrollaran durante el estudio comenzara a aprender por observación y concebirá formas para registrar los datos que se depurarán conforme avance la misma.

### **2.7.3 Tratamiento de la Información**

La información recolectada a través de la investigación de cada una de las fuentes anteriormente mencionadas será organizada y jerarquizada según sea el caso para que luego ser utilizada dentro de la postulación de las estrategias finales o para la base de las mismas.

Como grupo investigador se tratará de mantener un proceso de indagación flexible, que se moverá entre los eventos y la interpretación, teniendo como propósito “reconstruir” la realidad tal y como se observará dentro de los espacios de interacción. La información se describirá, comprenderá e interpretará a través de las percepciones y significados producidos por la experiencia de los participantes.

### **2.7.4 Población y muestra**

El tamaño de la muestra corresponde al número de sujetos que compondrán la muestra extraída de la población en este caso solo la administrativa y técnica necesaria para que los datos obtenidos de las encuestas sean representativos y sean útiles para analizar el comportamiento de la misma.

Según Anderson David, Sweeney Dennis y Williams Thomas (2005) [6], sea  $\bar{x}$  la media de una muestra aleatoria de tamaño  $n$ , tomada de una población con media  $\mu$  y varianza  $\sigma^2 > 0$ . Si se utiliza  $\bar{x}$  como una estimación de  $\mu$ , entonces, se puede tener una confianza de  $(1 - \alpha)100\%$  la cual representa el valor de Z llamado como el número de errores estándar asociados con el nivel de confianza, el error que es considerado como la mayor diferencia permitida entre la media de la muestra y la media de la población  $\left| \bar{x} - \mu \right|$  no excederá una cantidad específica  $\varepsilon$  más o menos permitida cuando el tamaño de la muestra es:

$$n = \left( \frac{Z_{\alpha/2} \times \sigma}{\varepsilon} \right)^2$$

El tamaño de la muestra se calculado con base al personal administrativo y técnico de la compañía. Se tuvo en consideración, el grado de precisión deseado, en donde se estimó un nivel de confianza de 95% esto significa que con una probabilidad total de 0.05 la media de la población caería fuera del intervalo  $3\sigma$ , un error más o menos permitido de  $\pm \$308.000$  pesos del verdadero valor de los ingresos de dicha población que representa un 10% del valor de la media de  $\$3'080.000$  de los salarios del personal administrativo de Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., que cae dentro del intervalo de  $[0.05-0.10]$  % del error permitido y desviación muestral de 1'175.949 obtenida del total de los salarios del personal administrativo con la ayuda del software Excel® y su función DESVESTP, en la cual se omitieron 10 salarios atípicos del personal administrativo de la regional norte ya que representaban un alto grado de variabilidad en los resultados.

$$n = \left( \frac{1.96 \times 1.175.949}{308.000} \right)^2$$

$$n = 55.999$$

$$n \approx 56$$

Se obtuvo un tamaño de muestra de 56 encuestas dirigido al personal administrativo y técnico de la regional norte de CRA S.A.S.

### **3 PLAN ESTRATEGICO**

En este análisis se incluirán el análisis externo e interno de la empresa GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., y se identificarán los siguientes procesos:

#### **3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO**

Para comenzar el análisis de las variables del entorno económico que influyen en la gestión organizacional de la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., regional norte, la cual desarrolla sus actividades en el sector de la consultoría para el sector eléctrico y cuyo negocio fundamental es el diseño y la Interventoría de obras de Alta, Media y Baja tensión, la energía eléctrica es un factor determinante y estratégico en la producción ya que al considerarse un insumo imprescindible en los diversos sectores de la economía colombiana, por lo tanto el PIB y el crecimiento de la economía dependen de la disponibilidad y continuidad del servicio. En Colombia la competitividad de la energía eléctrica es un factor que incide en la competitividad del país, la disponibilidad, calidad y precio es vital para el crecimiento de la industria, del empleo y del nivel de ingresos. El óptimo desarrollo del sector eléctrico impacta en la economía, como son, la inversión extranjera directa, un desarrollo continuo, estable y sostenible de la productividad general del país lo que conlleva a mayor generación de empleo y realizar un adecuado control del riesgo país. Lo anterior permite desarrollar nuevas oportunidades en la economía global como un índice de competitividad del país relacionado con este insumo.

Para los mercados económicos mundiales, el año 2012 ha sido bastante incierto y complejo por la alta volatilidad de las variables macroeconómicas y la recesión en la economía norteamericana y europea. Como es de saber, las medidas de política monetaria que tomen la Reserva Federal de los Estados Unidos y otros bancos

centrales del mundo, la evolución de los precios de las materias primas por la escalada alcista en los precios del petróleo y su posterior descenso y el oro que sigue presentando records históricos (el metal precioso es considerado una especie de 'refugio' para los inversionistas), así mismo se debe tener en cuenta el crecimiento económico de los países emergentes. En Estados Unidos, se observa una profunda desaceleración. Actualmente, el mundo está dividido entre países fiscalmente solventes y los que tienen riesgo de insolvencia fiscal. Los primeros crecerán en forma robusta y sostenible. Los segundos tendrán problemas para crecer en forma confiable. Esta división del mundo en base a solvencia fiscal está siendo reconocida por los mercados mundiales, tanto cambiarios, como bolsas, mercados de bonos, etc. Esto está llevando a una situación interesante de acercamiento entre las calificaciones de riesgo de los países. Los países con calificaciones históricamente altas, como los europeos, están siendo evaluados como más riesgosos, mientras países emergentes y sin desbalances macroeconómicos, están siendo evaluados como cada vez más seguros. Estas tendencias seguirán en el futuro, con implicancias para los flujos de capital, el costo del dinero, el diferencial en tasas de interés (riesgo país) y la confianza de los inversionistas.

Actualmente, EE.UU. presenta desequilibrios fiscales y monetarios crecientes que seguirán generando la sombra de una crisis futura sobre la economía mundial, debido a la posibilidad de que incumplan sus obligaciones financieras, conllevando a que las agencias de riesgo bajarían su calificación, lo cual quiere decir que se les volvería más costoso pedir prestado, lo anterior implicaría que tendrían que reducir su gasto. Así mismo, aumentarían las tasas de intereses lo que se trasladaría a los particulares, lo cual elevaría el costo de su endeudamiento y por lo tanto reduciría su consumo, lo cual implicaría menos producción y más desempleo. Países como Colombia, que tiene en Estados Unidos a su principal socio comercial, verían reducidas sus exportaciones y eso generaría presiones en sectores como el floricultor y otros. Asimismo, habría una caída en el envío de remesas.

En Colombia, la cifra proyectada de un crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB– de 4.3%, frente a un 5.6% en 2011. Los mercados se basan en varias realidades, en los Estados Unidos se observa aumento en el desempleo que llegó al 9.0 % en Enero de 2012, además de la disminución en la confianza de los consumidores. En Colombia, la inflación se mantiene como otro de los grandes riesgos que empañan el crecimiento económico, el país registró en abril de 2012 un crecimiento del 0,14%, inferior en 0,02 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2011 cuando llegó a 0,12%. El Costo de Vida tuvo un alza de 0,14% durante el cuarto mes del año. Adicionalmente, la economía está sufriendo la preocupante situación de las principales economías desarrolladas. El crecimiento económico mundial comenzó a desacelerarse a mediados de 2010 y por la tendencia que se observa en las noticias que vemos a diario continuarán los años que vienen. Según la ONU, el producto bruto mundial (PBM) crecerá un 3,5% en 2012. Adicionalmente, ya no se observa el espíritu de cooperación entre las principales economías lo cual debilita la eficacia de las respuestas a la crisis. Algo que podría llevar a una segunda recesión en Europa, Japón y Estados Unidos. Por otra parte, los países en desarrollo y las economías en transición, principalmente China, continúan siendo los que están impulsando la recuperación mundial. Según proyecciones, el crecimiento en América Latina permanecerá relativamente firme en cerca del cuatro por ciento, por debajo del 5,6% estimado para 2011.

La región basa gran parte de su crecimiento en Brasil -que mantiene su sólida demanda interna impulsando el incremento de las exportaciones de los países vecinos- y en el fortalecimiento de los vínculos económicos con las economías emergentes de Asia.

Todo lo anterior afecta el entorno de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., debido a que a comienzos de este año, la empresa fue comprada por una multinacional canadiense llamada GENIVAR.

Teniendo en cuenta todo lo manifestado anteriormente sobre los ingresos de la compañía la inflación anual va en 3.4%, la cual es la meta del Banco de la República cuya meta de inflación a corto y mediano plazo oscila entre un 2 y un 4% y esta ha

sido esto ha sido jalonada especialmente por alimentos, los precios internacionales del petróleo y por el buen desempeño de la demanda interna, el repunte del comercio, la industria y el repunte del consumo de los hogares en Colombia. Los resultados de las variables macroeconómicas han incidido en forma importante ya que la mayoría de los componentes (en nuestro caso la porción correspondiente a la consultoría) de la fórmula se indexan con el Índice de Precios del Productor para el mes de Junio 2012, registró una disminución de 0.15%, esta es tasa inferior en 0.07 puntos porcentuales en tasa interanual. La variación acumulada fue de 3.92%, es decir, siguiendo la relación con el año anterior se observa una variación acumulada fue 4.68%. En este sentido, los ingresos han aumentado con respecto a lo presupuestado.

Para el año 2013 CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.AS., tiene como objetivo conseguir nuevos contratos internacionales de consultoría.

### **3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO JURÍDICO**

El marco legal ordenado por la Constitución, se expidió la Ley de Servicios Públicos Domiciliarios (Ley 142 de 1994) y la Ley Eléctrica (Ley 143 de 1994), mediante las cuales se definen los criterios generales y las políticas que deberán regir la prestación de los servicios públicos domiciliarios en el país y los procedimientos y mecanismos para su regulación, control y vigilancia. La Ley 143 de 1994 (Ley Eléctrica) viabiliza el enfoque constitucional, regula las actividades de generación, transmisión, distribución, y comercialización de electricidad, crea ambiente de mercado y competencia, fortalece el sector y delimita la intervención del Estado.

El Esquema institucional del sector eléctrico en Colombia está conformado por la dirección, planeación, regulación, operación y supervisión y control.

La dirección la ejerce el Ministerio de Minas y Energía, el cual establece la política sobre generación, transmisión, interconexión, distribución, uso racional de energía,

desarrollo de fuentes alternas, y en general, sobre todas las actividades técnicas, económicas, jurídicas, industriales y comerciales relacionadas con el aprovechamiento integral de los recursos naturales no renovables y de la totalidad de las fuentes energéticas del país en concordancia con los planes generales de desarrollo.

La Planeación es desempeñada por la Unidad de Planeación Minero Energética UPME, es una unidad administrativa especial adscrita al Ministerio de Minas y Energía, que tiene entre sus funciones elaborar y actualizar el Plan Energético Nacional y el Plan de Expansión del Sector Eléctrico, así como establecer los requerimientos energéticos de la población considerando los recursos minero – energéticos existentes convencionales y no convencionales, y otras funciones relacionadas con el sector eléctrico.

La regulación se encarga a la Comisión de Regulación de Energía y Gas CREG, que es una unidad administrativa especial adscrita al Ministerio de Minas y Energía cuyo objetivo es la regulación del sector de energía y gas, establecer fórmulas para la fijación de tarifas, determinar las condiciones para la liberación gradual del mercado hacia la libre competencia, establecer el Reglamento de Operación para realizar el planeamiento y la coordinación de la operación del Sistema Interconectado Nacional y otras funciones relacionadas con el sector eléctrico.

La dependencia encargada de la operación es el Consejo Nacional de Operación CNO, tiene como función principal acordar los aspectos técnicos que garanticen la operación del Sistema Interconectado Nacional SIN, con el propósito de asegurar su operación confiable, económica y ser el órgano ejecutor del Reglamento de Operación.

En el último año, las modificaciones a la normatividad del Mercado de Energía Mayorista estuvieron relacionadas principalmente con el manejo de la información del mercado, el Cargo por Confiabilidad, la actividad de cogeneración, los cargos unificados de distribución, el registro de fronteras comerciales, la remuneración de las actividades de transmisión y distribución, el retiro de agentes, la promoción de



la competencia, la remuneración de la energía atrapada – Reconciliación Negativa - y normas sobre funcionamiento del Mercado Mayorista durante el Racionamiento Programado de Gas y el fenómeno de El Niño.

La CREG continuó la aprobación del costo anual por el uso de los activos del nivel de tensión 4 y los cargos máximos de los niveles de tensión 3, 2 y 1 de los Operadores de Red en el Sistema de Transmisión Regional (STR) y en el Sistema de Distribución Local (SDL), y aprobó los ingresos regulados y los inventarios de activos a los Transmisores Nacionales, con base en las metodologías aprobadas mediante las Resoluciones 097 de 2008 y 011 de 2009, respectivamente. Así mismo, aprobó, para varios Operadores de Red, los índices de calidad establecidos en la regulación sobre calidad del servicio en los Sistemas de Distribución Local.

Al ser el negocio de consultoría para el sector eléctrico la principal actividad de la Regional Norte de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., las posibilidades de participación en el sector son limitadas, ya que dependen de los planes de expansión de la UPME, y de las empresas de generación, transmisión, distribución, y comercialización de electricidad.

De acuerdo a las consideraciones anteriores, la estructura vigente y a las proyecciones de demanda manejadas por la Unidad de Planeación Minero Energética UPME se asume por el tipo de regulación existente que no habrá cambios drásticos desde el punto de vista del negocio de la consultoría eléctrica, sino que continua con un enfoque gradual como el mostrado actualmente.

El principal objetivo de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., es expandir sus servicios de consultoría y gerencia de proyectos a otros sectores, cumpliendo siempre con las leyes y normas que los rijan.

### 3.3 ANÁLISIS DEL SECTOR

La globalización de la economía ha generado un entorno empresarial competitivo, que exige a las empresas la revisión de sus estrategias y procesos para mantenerse en el mercado y aprovechar las nuevas oportunidades que se generan. Este entorno ha motivado la entrada de las grandes consultoras multinacionales, lo que ha contribuido a dinamizar el sector colombiano de consultoría.

Dentro del conjunto de empresas del sector colombiano de consultoría se pueden identificar diferentes categorías:

Aquellas que ofrecen un servicio integral, usualmente enfocado a las áreas de procesos de reingeniería o la implantación de soluciones tecnológicas, que en su mayoría corresponden a las grandes consultoras, de las cuales hacen parte las consultoras multinacionales.

Las que se caracterizan por el “todismo”, es decir que buscan brindar todo tipo de asesoría, que normalmente corresponden a empresas de menor tamaño.

Y las empresas especializadas, que son el resultado de las necesidades del mercado y es hacia donde están tendiendo las empresas medianas y pequeñas.

Dentro del tejido empresarial de un país, las empresas se pueden clasificar por tamaño (pequeña, mediana o grande), o por titularidad de su capital, discriminando entre empresas locales y extranjeras, o multinacionales.

En el ámbito mundial, las empresas multinacionales han cobrado notable importancia y poder de mercado, obligando a las empresas locales a consolidar sus operaciones y evolucionar hacia la formación de grupos económicos con argumentos competitivos y conocimiento del mercado suficiente para plantear competencia a las multinacionales.

En las economías nacionales están presentes multinacionales, empresas locales grandes, pequeñas y medianas empresas, concentrándose éstas últimas en nichos específicos de mercado, además de constituir el nexo entre la pequeña y gran empresa.

Debido a que los nichos de mercado para la consultoría colombiana se determinan según el tipo de empresas, por los diferenciales en su capacidad financiera para acceder a este tipo de servicios, para describir el mercado se establecerán las características de comportamiento de los tipos de empresas. Así mismo, teniendo en cuenta esta demanda, se establece la ubicación geográfica del mercado con base en la ubicación regional del parque industrial en Colombia y se caracterizan las zonas más densas; finalmente, el análisis y composición del mercado incluye la descripción de la evolución y comportamiento de los principales sectores de la economía colombiana.

Los sectores en los cuales se ha centrado principalmente el interés de las compañías extranjeras son comunicaciones, industria, finanzas, minería y energía, respectivamente. Las inversiones en estos sectores son de gran importancia debido a la incidencia que tienen en la generación de proyectos en el área de ingeniería y construcción por la infraestructura requerida.

El sector eléctrico colombiano se basa en un esquema que combina la división de actividades, el libre mercado, la participación abierta y la regulación por parte del Estado. Esta modalidad resultó del proceso de modernización que inicio en 1994, con la expedición de la Ley 142 o de Servicios Públicos y la Ley 143 o de Energía Eléctrica.

Para consolidar un sector eficiente, el Estado colombiano determinó que el camino más expedito era abandonar el modelo de monopolio eléctrico. Como consecuencia, lo abrió a los grandes capitales privados y a la oferta y demanda. Igualmente, estimuló la competitividad y planteó un sistema de incentivos y multas en caso contrario para los operadores, con el único fin de asegurar el desarrollo del servicio eléctrico en todo el país.

Se deben tener en cuenta diversas variables como demanda de energía, capacidad instalada, infraestructura eléctrica, recursos energéticos naturales, interconexiones eléctricas, etc. Estas variables buscan satisfacer los requerimientos de la demanda de energía y potencia, además se deben tener en cuenta criterios económicos, sociales, tecnológicos y ambientales.

A fin de determinar la posible expansión del sistema energético que satisfaga los requerimientos de energía y potencia con base en criterios económicos, sociales y ambientales, se deben planear diferentes escenarios según la conducta de variables como demanda de energía, disponibilidad de recursos energéticos, interconexiones eléctricas internacionales y desarrollo de proyectos en los países vecinos.

Los análisis parten de las proyecciones de demanda de energía eléctrica, las cuales están determinadas por las expectativas de crecimiento económico, de la población y de la evolución más reciente de la demanda misma.

Para la elaboración de las proyecciones de demanda de energía eléctrica y potencia se emplea una combinación de diferentes modelos a fin de obtener la mejor aproximación a través del horizonte de pronóstico. Inicialmente, utilizando modelos econométricos se analiza el comportamiento anual de las series de ventas totales de energía, ventas sectoriales y demanda de energía con relación a diferentes variables como Producto Interno Bruto – PIB, valores agregados sectoriales nacionales, valor agregado total de la economía, consumo final de la economía, índices de precios, población, etc.

Es importante anotar que se considera la perspectiva del operador del sistema. Para esto se cuenta con la valiosa colaboración del Grupo de Demanda de la empresa XM, Compañía de Expertos en Mercados S.A.

La siguiente gráfica muestra la proyección de demanda de energía eléctrica, del 2009 al 2031:

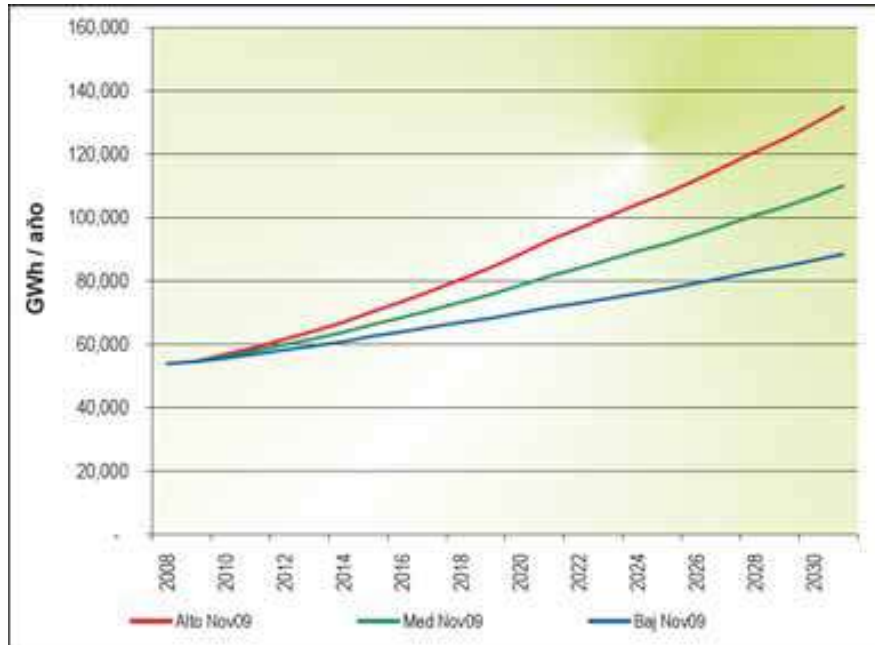


Ilustración 3: Demanda de energía eléctrica del 2009 a 2031  
Fuente: [www.upme.gov.co](http://www.upme.gov.co)

La siguiente gráfica muestra la proyección de potencia eléctrica del año 2009 al 2031:

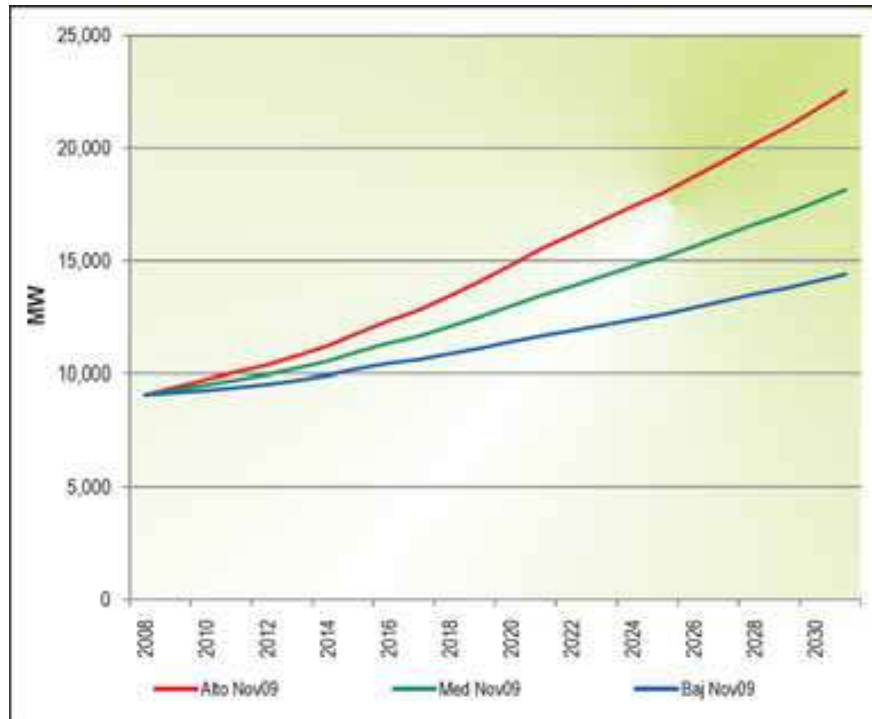


Ilustración 4: Potencia eléctrica del año 2009 al 2031

Fuente: [www.upme.gov.co](http://www.upme.gov.co)

### 3.4 CULTURA DEL SECTOR

Los principales cambios y factores de éxito que se están dando, son las obras de infraestructura eléctrica que necesita el país en el corto, mediano y largo plazo, con el objetivo de garantizar la atención de la demanda. Lo anterior bajo criterios de confiabilidad, seguridad y eficiencia económica. Adicionalmente, contribuir con las señales de expansión a los Sistemas Regionales de Transporte - STR, sin olvidar que son los mismos Operadores de Red – OR, los responsables por el planeamiento y la ejecución de las expansiones requeridas.

Las obras del Sistema de Transmisión Nacional – STN, nivel igual o superior a 220 kV, definidas en el Plan de Expansión, son ejecutadas a través del mecanismo

denominado “*Convocatorias Públicas*”. Entre estas obras se pueden encontrar las requeridas para incorporar centrales de generación al sistema, las que permiten el abastecimiento de la demanda de electricidad, las que permiten reducir o eliminar restricciones, las que mejoran la confiabilidad o aquellas de propósito múltiple; mediante la realización de análisis eléctricos para cada una de las áreas operativas del Sistema Interconectado Nacional - SIN y las obras de infraestructuras necesarias para asegurar la atención de la demanda y la reducción de restricciones.

El Plan de Expansión es definido por la UPME (Unidad de Planeación Minero Energético). En el desarrollo del Plan, inicialmente se realiza un diagnóstico de la red actual, el cual sirve como marco de referencia. Posteriormente, se establece la red objetivo o visión de largo plazo, orientando de esta manera la expansión de corto y mediano plazo, al igual que las soluciones a las deficiencias y necesidades identificadas.

Se realizan análisis eléctricos como flujo de carga, análisis de corto circuito y de estabilidad transitoria y de voltaje. Igualmente, se determinan transferencias entre áreas, límites de importación o exportación, energía dejada de suministrar y requerimientos de generación, entre otros.

Para aquellas alternativas que implican nuevos activos de uso, se realizan los respectivos análisis económicos desde el punto de vista de los usuarios finales de energía. En este sentido, se valoran los sobrecostos operativos y la energía dejada de suministrar producto del agotamiento y baja confiabilidad de la red.

La siguiente gráfica muestra el Sistema de Transmisión Nacional - STN a 2011.



Ilustración 5: Sistema de Transmisión Nacional a 2012

Fuente: [www.upme.gov.co](http://www.upme.gov.co)



En la siguiente gráfica se presenta el Sistema de Transmisión Nacional para el año 2025.



Ilustración 6: Visión de largo plazo Sistema de Transmisión Nacional  
Fuente: [www.upme.gov.co](http://www.upme.gov.co)

Las obras propuestas son las siguientes en el plan de expansión:

- Boyacá y Meta con un nuevo punto de inyección a nivel de 230 kV.
- Bello - Guayaabal - Ancón 230 kV.
- Chivor - Chivor II – Norte – Bacatá 230 kV.
- Flores - Caracolí - Sabanalarga 220 kV
- Normalizar el enlace Tebsa – B/quilla – Sabana 220 kV en Tebsa – Sabana 220 kV

- Subestación Alférez 230 kV.
- Cerromatoso - Panamá DC (600 MW)
- Integración Energética Colombia - Ecuador - Perú - Chile.
- Refuerzo del anillo a 220 kV en el área Guajira – Cesar – Magdalena (GCM).
- Segundo circuito Copey – Fundación 220 kV.
- Segundo circuito Cuestecitas – Valledupar 220 kV.
- Incremento de la capacidad de transporte en los enlaces 220 kV Termocol - Santa Marta y Guajira – Santa Marta.
- Incremento del límite de importación al área Bolívar.
- Segundo circuito Cartagena - Bolívar 220 kV.
- Expansión del STN en el área Atlántico.
- Reconfiguración de uno de los circuitos Sabana – Fundación en Sabana – Flores – Fundación 220 kV.
- Nueva línea Flores – Sabana 220 kV.
- Subestación Nueva Barranquilla 500 kV.
- Línea Nueva Barranquilla – Sabana 500 kV.
- Línea Nueva Barranquilla – Bolívar 500 kV.
- Transformador Nueva Barranquilla 500/220 kV.
- 4° transformador 500/220 kV en Sabana.
- Conexión de Ituango (2400 MW)
- Ituango - Cerromatoso 500 kV.
- Ituango - Primavera 500 kV.
- Ituango - Occidente 500 kV.
- Occidente - San Marcos 500 kV.
- Cerromatoso - Copey 500 kV
- 2° Transformador San Marcos 500/230 kV
- 2° Transformador Copey 500/230 kV
- Nuevos enlaces a 500 kV para el área Bogotá
- Primavera - Norte 500 kV.
- Norte - Nueva Esperanza 500 kV.
- Virginia - Nueva Esperanza 500 kV.
- Transformador Norte 500/230 kV.

- Nueva subestación 230 kV en el Choco (Bolombólo).
- Reconfiguración de la línea Ancón Sur ISA - Esmeralda 230 kV en Ancón Sur ISA -
- Bolombólo y Bolombólo - Esmeralda.
- Nueva subestación 500 kV en el sur de Cali. Posiblemente Alférez
- Nueva subestación Alférez 500 kV.
- Virginia - Alférez 500 kV.
- Alférez - San Marcos 500 kV.
- Transformador Alférez 500/230 kV.
- Expansión del STN en el Sur del país
- Nueva subestación Jamondino 500 kV.
- Transformador Jamondino 500/230 kV.
- Alférez - Jamondino 500 kV.
- Jamondino - Ecuador 500 kV.
- Nueva subestación Tumaco 230 kV.
- Corredor Jamondino - Tumaco 230 kV.
- Redes de transmisión al interior de los principales centros urbanos (Bogotá, Medellín y Barranquilla)
- En Bogotá: Salitre 230 kV.
- En Medellín: El mismo corredor Bello - Guayabal - Ancón 230 kV.
- Necesidad de dispositivos FACTS
- SVC en Bogotá.
- SVC en el área Nordeste.
- SVC en el área Caribe.
- TCSC corredor doble circuito Ancón - Esmeralda 230 kV.
- TCSC corredor doble circuito San Carlos - Esmeralda 230 kV.
- TCSC línea Betania - Mirolindo 230 kV.

La localización estratégica de generación, dependerá de la disponibilidad del recurso (Política del carbón) y otras consideraciones.

Las nuevas líneas de transmisión por la conexión de importantes demandas industriales, como son refinerías y siderúrgicas, dependerán de la localización de estos usuarios.

### **3.5 ANÁLISIS INTERNO**

Con el objeto de iniciar el análisis interno de la empresa, para poder realizar la prestación del servicio de Consultoría y Gerencia de Proyectos de manera eficaz y eficiente, garantizando la satisfacción de los clientes, el organigrama organizacional de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S región norte, está compuesto por la gerencia regional y cuatro áreas que son Administración, Diseños e Interventoría de Alta Tensión, Diseño de redes de Media y Baja Tensión e Interventoría y Servicios. Adicionalmente, en Bogotá se encuentra la vicepresidencia regional y la central del área Administrativa de toda la empresa. La estructura se define para dar respuesta a los retos previstos en el Plan Estratégico. En ella se plantean las líneas de mando y se determinan los diferentes cargos de la organización y su interacción, fundamentándose en las siguientes perspectivas: Financiera, Clientes y Mercados, Productividad y Eficiencia y Aprendizaje Organizacional y Desarrollo del Talento Humano.

La principal fortaleza de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S. dentro del proceso administrativo, es que tiene en cada una de las regionales un área de administración, la cual se encarga de todos los procesos administrativos de la regional, en este momento se encuentra la empresa adaptándose a las políticas de la multinacional que la adquirió, esto implica cambios dentro de toda la organización y especialmente en los procesos administrativos.

La principal debilidad en el proceso administrativo es la dependencia de las tecnologías para el manejo de la información contable en tiempo real, esta información es remitida a Bogotá donde se encuentra centralizada toda la información administrativa de la organización.

La debilidad del área de gestión de la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS S.A.S., es que no existe como tal un departamento o área dedicada al mercadeo de los servicios corporativos. La gerencia y la coordinación de las diferentes áreas son las encargadas de evaluar las necesidades y satisfacción de los clientes, tanto actuales como potenciales, así como son los encargados de la determinación y políticas de precios, si la empresa contara con esta área, se tendrían estrategias y planes para direccionar el mercadeo de la organización.

La principal fortaleza del área de gestión de la empresa, es la reciente creación de un área de gestión humana central ubicada en la ciudad de Bogotá, la cual es manejada por un experto en gestión humana, la cual tiene como principal función garantizar la continua motivación y capacitación al personal de la empresa, en esta área se está elaborando la planificación de la gestión humana la cual busca utilizar eficazmente el talento humano de la organización. En esta área se están elaborando los planes de carrera para todos los empleados que presenten buen desempeño en su trabajo, en el cual podrán avanzar lo empleados.

Actualmente el proceso de selección de personal es realizado por la coordinación de las diferentes áreas, este proceso con el tiempo se ejecutará desde el área de gestión humana, la cual tendrá que realizar el reclutamiento, la selección de personal, el análisis de cargos, elaboración de pruebas, contratación y socialización de los nuevos empleados.

Se implementara una cultura empresarial bien definida diseñada por la casa matriz de GENIVAR en donde se establece una directriz y una ética orientada a las mejores prácticas, lo cual se apoyará en un fortalecido código de conducta que se afianzará con un programa de entrenamiento para empleados y una evaluación permanente.

Se realizara esfuerzos económicos en la salud y la seguridad debido a que es la prioridad en todo lo que hacemos, con el fin de eliminar todo riesgo o peligro.

Al realizar la fusión se invertirá en nuestra gente a través de entrenamiento y desarrollo, dotándola de facultades para actuar y poniendo a su alcance herramientas innovadoras.

## RECURSOS Y CAPACIDADES

DM: Debilidad Mayor

dm: Debilidad menor

FM: Fortaleza Mayor

fm: Fortaleza menor

<b>Recursos y capacidades</b>	<b>DM</b>	<b>dm</b>	<b>FM</b>	<b>Fm</b>
<b>Recursos y capacidades directivos</b>				
Liderazgo administrativo				X
Conocimiento del entorno por parte de los directivos			X	
Capacidad de respuesta de la organización a los retos del entorno			X	
Relaciones de la organización con el entorno global, nacional y local		X		
Efectividad en la toma de decisiones		X		
Grado de uso de las tecnologías de la información y comunicación				X
Creatividad e innovación administrativa		X		
Relación del área administrativa con las demás áreas de la organización	X			
Flexibilidad de la estructura administrativa		X		
Interés por la investigación y el desarrollo al interior de la organización		X		
Imagen corporativa en el entorno			X	
Responsabilidad social de la organización		X		
Existencia de sistema integrado de control administrativo			X	
Formulación e implementación de planes estratégicos			X	
Capacitación del personal de la organización planificada			X	
Evaluación de desempeño				X
<b>Recursos y capacidades de marketing</b>				
Grado de participación de la empresa en el mercado		X		

Administración de relaciones con los clientes			X	
Conocimiento por parte del área de marketing de lo que ocurre en el entorno		X		
Conocimiento por parte del área de marketing de la competencia local, nacional y mundial		X		
Conocimiento por parte del área de marketing de las ventajas competitivas de la competencia				X
Capacidad creativa e innovadora en aspectos relacionados con el marketing por parte de dicha área		X		
Existencia y aplicación de planes estratégicos de marketing		X		
Percepción de mix marketing por partes de los clientes		X		
Adecuación de los canales de distribución			X	
Portafolio de bienes o servicios			X	
Posicionamiento de marca			X	
Capacidad de respuesta de marketing a las exigencias de los clientes			X	
Grado de uso de las TIC por parte del área				X
Relaciones con la competencia				X
Relaciones del área con las demás áreas de la organización			X	
Relaciones con los proveedores				X
Capacitación frecuente de las personas del área		X		
Permanencia en el mercado			X	
<b>Recursos y capacidades financieros</b>				
Rentabilidad de la organización			X	
Rentabilidad del patrimonio				X
Capacidad de endeudamiento			X	
Liquidez financiera			X	
Rotación de cartera		X		
Capacidad de inversión			X	
Análisis financieros adecuados				X
Uso adecuado de los recursos financieros por parte del área			X	
Relación del área con el entorno externo				X

Capacidad de respuesta del área a la exigencias del entorno			X	
Relaciones del área con las demás áreas de la organización		X		
Grado de uso de las TIC por parte del área para facilitar su actividad y la de la organización en aspectos relacionados con los recursos financieros			X	
Capacitación del personal del área		X		
Indicadores de desempeño de la respectiva área				X
Evaluación del desempeño del área		X		
<b>Recursos y capacidades del potencial humano</b>				
Grado de calificación del personal de la empresa			X	
Experiencia del personal en las actividades que desempeña en la organización			X	
Grado de motivación del personal con su trabajo		X		
Nivel de ausentismo del personal con su trabajo		X		
Satisfacción con la remuneración recibida		X		
Nivel de rotación del personal		X		
Flexibilidad laboral			X	
Programa de capacitación para el personal				X
Grado de confianza con los trabajadores			X	
Relaciones del área con las demás áreas de la organización			X	
Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno			X	
Capacidad de respuesta del área a las necesidades de la organización				X
Uso de las TIC por parte del área para desarrollar de forma efectiva sus actividades			X	
Indicadores de gestión del área				X
Evaluación del desempeño del área			X	
<b>Recursos y capacidades técnicos o de producción</b>				
Grado de capacitación del personal del área			X	
Grado de creatividad e innovación del área		X		
Grado de tecnificación del área			X	
Calidad en los procesos productivos				X
Calidad de los bienes o servicios			X	



Grado de flexibilidad en la producción		X		
Conocimiento del entorno por parte del personal del área		X		
Capacidad de respuesta del área a los cambios del entorno	X			
Relación del área con las demás áreas de la organización		X		
Patentes	X			
Licencias				X
<b>Recursos y capacidades físicas</b>				
Acceso a la información técnica				X
Ubicación de las oficinas			X	

Tabla 2: Recursos y capacidades

### 3.6 ANÁLISIS DEL CLIMA LABORAL

El estudio del clima organizacional e identificar los componentes del mismo, se requiere para formular un plan de acción que contenga estrategias para la transformación y el cambio organizacional buscado.

Se realizó la encuesta presentada en el ANEXO 1 a 56 personas entre coordinadores, ingenieros líderes, ingenieros de diseño y auxiliares, dibujantes y practicantes, de la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS - CRA S.A.S.

La encuesta utilizada para el análisis del clima laboral, es basada en la utilizada en la asignatura Gerencia Estratégica dictada por el profesor Álvaro Zapata.

Con los factores analizados se hará un perfil de diagnóstico, el cual dará una idea inicial sobre el estado del clima de la organización.

**Perfil General de clima Organizacional para la empresa:**

**Clima organizacional** nada gratificante 0 \_\_\_\_\_ 10 **Clima organizacional** plenamente gratificante

A continuación se encuentra el resultado del análisis de las encuestas que muestra el perfil General del clima organizacional

No	FACTOR ANALIZADO	MEDIA	MODA	DESVIACION
1	Proyecto Formal De Empresa o Proyecto Institucional	7,50	8	1,79
2	Estructura Organizacional	7,86	10	1,88
3	Participación	6,43	6	1,65
4	Instalaciones y elementos de trabajo	6,36	10	3,03
5	Holismo y Sinergia	7,50	8	2,38
6	Liderazgo	9,36	10	1,15
7	Toma de decisiones	8,00	7	1,57
8	Trabajo gratificante	8,07	8	1,82
9	Desarrollo personal	7,14	10	3,06
10	Relaciones interpersonales	7,71	8	2,30
11	Calidad del servicio al cliente interno	7,07	10	3,00
12	Solución de conflictos e intereses	7,86	10	2,03
13	Libertad de expresión	7,93	10	2,43
14	Estabilidad laboral	7,43	10	2,65
15	Reconocimiento	6,57	10	3,23
16	Salario	7,00	8	2,60
17	Normas y Reglamentos	8,07	8	1,73
18	Evaluación del desempeño	6,79	8	2,89
19	Comunicación y retroalimentación	7,79	10	2,72
20	Selección e inducción	7,14	10	3,35
21	Identidad e imagen de la organización	8,64	10	1,78

22	Celebraciones y ceremonias	8,50	10	2,10
23	Grupos informales y uso del tiempo libre	6,93	10	2,27
24	Valores	6,86	10	3,21
25	Subculturas	8,00	10	1,96

Tabla 3: Análisis clima organizacional

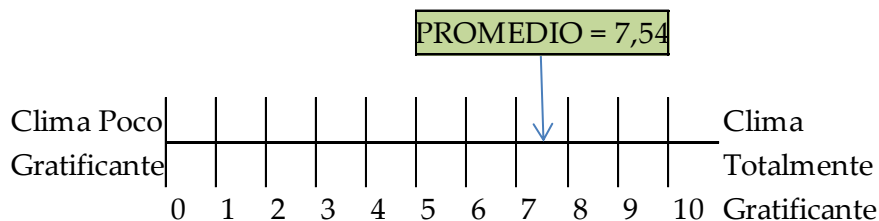


Ilustración 7: Valoración clima organizacional

De acuerdo con la tabla de valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida, se puede decir que el clima organizacional del área de diseño de subestaciones de alta tensión de GENIVAR – CRA S.A.S., es **ACEPTABLE**.

CALIFICACION NUMERICA	CALIFICACION CUALITATIVA
10	EXCELENTE
9,0 - 9,9	MUY BUENO
8,0 - 8,9	BUENO
6,0 - 7,9	ACEPTABLE
4,0 - 5,9	MALO
0,0 - 3,9	PESIMO

Tabla 4: Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida

### 3.7 TENDENCIAS CULTURALES

La globalización y la competitividad han llevado a las grandes firmas de ingeniería a incorporar en su portafolio de servicios nuevos conocimientos y recursos, desde la identificación y factibilidad, hasta la estructuración financiera, la construcción y operación de los proyectos.

En nuestro caso, Consultores Regionales Asociados CRA SAS, es una empresa consultora de Ingeniería Eléctrica, en la cual, el talento y el diseño eléctrico, son los elementos más valiosos en el desarrollo de cualquier proyecto, en la medida que determinan la calidad, la funcionalidad, los productos y equipos, las especificaciones técnicas, la viabilidad financiera y el costo óptimo de las obras. Esta ingeniería de alto nivel, combinada con recursos gerenciales en los procesos de compras, logística, control de presupuestos y cronogramas, y en la construcción y montaje bajo una misma organización, es la clave del éxito en nuestros proyectos: una respuesta proactiva y de alto valor agregado a las necesidades de nuestros clientes.

Como se observa en la siguiente tabla, sin referenciar a México, para el año 2023 se espera que los países Centroamericanos: Costa Rica y Guatemala sean los principales consumidores futuros de energía eléctrica, seguidos por Honduras, Panamá, El Salvador y Nicaragua, en este orden.

Año	Panamá GWh	Costa Rica GWh	Nicaragua GWh	Honduras GWh	El Salvador GWh	Guatemala GWh
2009	6,838	10,043	3,350	7,354	5,840	8,898
2010	7,274	10,556	3,523	7,814	6,091	9,193
2011	7,625	11,096	3,683	8,253	6,359	9,752
2012	7,954	11,636	3,844	8,692	6,626	10,312
2013	8,369	12,218	4,016	9,160	6,911	10,878
2014	8,739	12,834	4,202	9,640	7,208	11,451
2015	9,150	13,485	4,397	10,130	7,518	12,013
2016	9,526	14,176	4,597	10,632	7,842	12,580
2017	9,909	14,909	4,810	11,144	8,178	13,169
2018	10,316	15,682	5,040	11,674	8,530	13,779
2019	10,716	16,500	5,275	12,217	8,897	14,415
2020	11,118	17,364	5,526	12,820	9,279	15,075
2021	11,492	18,277	5,788	13,456	9,678	15,808
2022	11,882	19,243	6,053	14,107	10,094	16,571
2023	12,366	20,265	6,330	14,645	10,528	17,370

Tabla 5: Países centroamericanos consumidores de Energía Eléctrica

Fuente: [www.upme.gov.co](http://www.upme.gov.co)

Adicionalmente, desde el mes de abril del año 2011, se llevó en la ciudad de Galápagos la primera reunión del consejo de ministros con el objeto de definir el desarrollo del corredor eléctrico andino para establecer la red de transmisión óptima que permita los intercambios de energía entre todos los países de América Latina.

Para lo cual se le solicitó al Banco Interamericano de Desarrollo, BID, un aporte para contratar los estudios de pre factibilidad del proyecto de interconexión eléctrica.

### **3.8 CAMBIOS CULTURALES**

Uno de los indicadores, más dicientes sobre el nivel de vida de un país y su crecimiento económico, es el consumo de energía eléctrica. Este consumo crece progresivamente, debido al expansionismo en las ciudades y a la dinámica industrial y comercial. Las empresas generadoras, transportadoras y distribuidoras de energía tendrán obligatoriamente que aumentar su capacidad instalada para poder atender la demanda creciente a través de los años. Por todo lo anterior siempre habrá servicios que vender, los cuales son necesarios para la construcción de las obras. Por lo tanto será necesario evaluar las posibles alianzas estratégicas en busca de fortalecerse dentro del mercado, así mismo ir a la vanguardia en tecnología y siempre tener el personal idóneo y capacitado para enfrentar los retos del futuro.

El consumismo tecnológico y el modernismo han hecho que los hogares demanden más energía eléctrica, este fenómeno es fácil de comprobar y se presenta en todos los estratos socioeconómicos, incluso en los estratos muy bajos desperdician la energía. Las personas quieren gozar de las comodidades tecnológicas y vivir en ambientes confortables. Este consumismo energético sin duda que favorece a la organización, la cual está llamada a diseñar instalaciones eléctricas de todo tipo para las edificaciones del futuro. Los clientes, los cuales valoran el producto por la calidad y el tiempo de entrega, se mantendrán en la misma línea y metodología de

compra, por eso estamos seguros que el hábito de compra se mantendrá en el futuro.

## **3.9 CAMBIOS ECONÓMICOS**

### **3.9.1 Políticas fiscales**

Para los mercados económicos mundiales, el año 2012 fue bastante incierto y complejo por la alta volatilidad de las variables macroeconómicas y la recesión en la economía norteamericana y europea. En Estados Unidos, se observó una profunda desaceleración.

Actualmente, el mundo está dividido entre países fiscalmente solventes y los que tienen riesgo de insolvencia fiscal. Los primeros crecerán en forma robusta y sostenible. Los segundos tendrán problemas para crecer en forma confiable.

Esta división del mundo con base a la solvencia fiscal está siendo reconocida por los mercados mundiales, tanto cambiarios, como bolsas, mercados de bonos, etc. Esto está llevando a una situación interesante de acercamiento entre las calificaciones de riesgo de los países. Los países con calificaciones históricamente altas, como los europeos, están siendo evaluados como más riesgosos, mientras países emergentes, y sin desbalances macroeconómicos, como el caso nuestro, están siendo evaluados como cada vez más seguros.

Estas tendencias seguirán en el futuro, con implicancias para los flujos de capital, el costo del dinero, el diferencial en tasas de interés (riesgo país) y la confianza de los inversionistas.

Actualmente, EE.UU. presenta desequilibrios fiscales y monetarios crecientes que seguirán generando la sombra de una crisis futura sobre la economía mundial, debido a la posibilidad de que incumplan sus obligaciones financieras, conllevando a que las agencias de riesgo bajarían su calificación, lo cual quiere

decir que se les volvería más costoso pedir prestado, lo anterior implicaría que tendrían que reducir su gasto.

Así mismo, aumentarían las tasas de intereses lo que se trasladaría a los particulares, lo cual elevaría el costo de su endeudamiento y por lo tanto reduciría su consumo, lo cual implicaría menos producción y más desempleo. Por otra parte, los países en desarrollo y las economías en transición, principalmente China, continúan siendo los que están impulsando la recuperación mundial.

### **3.9.2 Pronósticos económicos**

Para comenzar el análisis de los pronósticos económicos, primero hay que considerar que la energía eléctrica es un factor determinante y estratégico en la producción ya que al considerarse un insumo imprescindible en los diversos sectores de la economía colombiana, por lo tanto el PIB y el crecimiento de la economía dependen de la disponibilidad y continuidad del servicio. En Colombia la competitividad de la energía eléctrica es un factor que incide en la competitividad del país, la disponibilidad, calidad y precio es vital para el crecimiento de la industria, del empleo y del nivel de ingresos.

El óptimo desarrollo del sector eléctrico impacta en la economía, como son, la inversión extranjera directa, un desarrollo continuo, estable y sostenible de la productividad general del país, lo que conlleva a mayor generación de empleo y realizar un adecuado control del riesgo país. Lo anterior permite desarrollar nuevas oportunidades en los servicios de consultoría al estar en continua expansión la red eléctrica, por lo tanto somos optimistas porque el pronóstico es totalmente positivo.

### **3.9.3 Cambios tecnológicos**

Los programas informáticos de diseño cambian anualmente, así mismo los equipos de cómputo, impresión y comunicación. Esta tecnología incide sobre manera sobre

los servicios vendidos, debido a que facilitan y mejoran el trabajo hecho por el personal profesional.

La empresa siempre está atenta a los cambios tecnológicos, para no quedarse atrás en cuanto a la competencia y brindar el mejor servicio a sus clientes.

Para el diseño de subestaciones, los cambios a futuro se verán influenciados por las perspectivas globales y las exigencias del mercado de energía eléctrica que se centran en la Eficiencia Energética, es decir, con la creciente presión mundial en el precio de los combustibles fósiles y la polución causada por estos, junto con los aspectos ambientales y de calentamiento global demandan de nuevas tecnologías que se dirijan a mejorar la prestación del servicio de energía eléctrica, mientras se preservan los recursos naturales.

La noción que se tiene de las redes centralizadas y controladas por un único proveedor está llegando a su fin. En sustitución la tendencia es contar con redes descentralizadas y que sean altamente eficientes, en la que se mezclan y coexisten diversas tecnologías digitales que se comunican unas con las otras por medios de redes de comunicaciones de alta velocidad con ancho de banda suficiente para permitir el control en tiempo real de fuentes de generación distribuidas localmente, con el fin de satisfacer la demanda de los clientes. Es así que la red inteligente se abre paso.

Entonces una red inteligente de energía eléctrica pudiera tener similaridad con las redes de telecomunicación y en particular con Internet, donde todos los computadores conectados se identifican por medio de una dirección IP (Internet Protocol), y las fuentes de energía distribuida (FED) no sólo son reservas de energía de emergencia sino que son una parte integral, interconectada, de la red. Al igual que en la Web, todas las FED estarán, en un futuro no muy lejano, identificadas. No obstante en la actualidad los sistemas de automatización en las subestaciones con los Dispositivos Electrónicos Inteligentes (IEDs) son el primer paso hacia la modernización de las subestaciones y del control de la energía.



Los IEDs están en capacidad de intercambiar información con otros sistemas de nivel jerárquico superior (sistemas de control) y estos a su vez se comunican unos a otros para determinar el estado operativo de la red eléctrica. Los IEDs en las subestaciones son el primer paso hacia la interoperabilidad de la red porque estos dispositivos recolectan una gran cantidad de datos de la misma red. Los consumidores, operadores de redes de transmisión y distribución, los operadores de fuentes de generación, los dispositivos inteligentes y las aplicaciones interactuarán entre sí mediante flujos de datos de alta velocidad. Se prevé que el resultado sea que el rendimiento y desempeño de las redes sea mejor dado que el suministro local coincidirá con la demanda local.

### **3.10 ANALISIS DOFA**

Una vez definidas las potencialidades, riesgos, fallas y virtudes de la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., es posible comenzar un proceso de Planificación Estratégica que permite orientar hacia la consecución de los objetivos trascendentes de la organización y la integración cultural.

Para la elaboración de la matriz DOFA se tuvieron en cuenta los factores internos, los cuales comprenden las fortalezas y las debilidades internas de la organización y los factores externos, los cuales comprenden la identificación de las oportunidades y las amenazas que se encuentran en los entornos, la industria y específicamente en el mercado.

#### **Fortalezas:**

- Posición competitiva sólida en la gran mayoría de los proyectos de infraestructura de energía eléctrica.
- Experiencia en el desarrollo de sistemas eléctricos con altos estándares de calidad.

- La buena gestión adelantada para el control de los gastos operativos se ha visto reflejada en una disminución de dicho gasto que ha favorecido la generación de un EBITDA.
- La estrategia corporativa incorpora la incursión en nuevos mercados y la adopción de nuevos negocios.
- La situación financiera es sólida gracias a la consistente generación de flujos de caja así como a la estabilidad en los márgenes operacionales del negocio.
- Las competencias tecnológicas se orientan a incrementar el nivel de competitividad, así como a mantener la disponibilidad del sistema y la seguridad de los recursos.
- Creación de Planes de mejora para cada una de las áreas de la compañía para mejorar los servicios prestados.

**Debilidades:**

- Deficiente manejo del área de recursos humanos de la empresa.
- Inadecuada capacitación de los empleados de la empresa en las últimas tecnologías del mercado
- Falta de capacitación a los encargados del manejo de los clientes en el manejo de ellos.
- Deficiente planeación al momento de la iniciación de los proyectos.
- Falta de personal altamente calificado para el desarrollo de los proyectos.

- Falta de estrategias de marketing e internacionalización.

## **Oportunidades**

- Ampliación de nuevos mercados nacionales e internacionales por la presencia a nivel mundial de GENIVAR.
- Oportunidad de ampliación del portafolio de servicios prestados por la empresa.
- Creación de intercambios internacionales para los profesionales a las oficinas donde GENIVAR tenga presencia.
- Creación en el mercado de software para la elaboración de los diseños que garantizarán una alta calidad de los productos entregados a los clientes.
- Crecimiento de la demanda interna y externa del mercado energético y servicios asociados al transporte de energía.
- La economía sigue siendo jalonada por el crecimiento de la demanda internacional, favoreciendo los términos de intercambio y los niveles de inversión.
- Crecimiento del PIB. El crecimiento económico del país es sólido, se cumplen las metas fiscales y la orientación de la política monetaria incentiva la inversión.

## **Amenazas**

- Creación de nuevas empresas de antiguos empleados, prestadoras de los mismos servicios ofreciéndolos a los mismos clientes.

- Aplicación de diferentes Normas Técnicas en cada país, que hace que los consultores locales la conozcan y optimicen el tiempo en la elaboración de los diseños.
- Carencia de sistemas de información unificados dentro de las áreas de la compañía
- No hay en el mercado personal altamente calificado para la elaboración de los diseños.
- La exposición a cambios regulatorios efectuados por la CREG, hacia las empresas de servicios públicos que pudieran afectar la estabilidad de sus ingresos. El marco que regula la remuneración de los activos de transmisión de energía en Colombia actualmente se encuentra en revisión y se espera que para finales de este año se tenga el marco tarifario definitivo. Si bien los cambios propuestos podrían implicar una reducción en los ingresos anuales de las Compañías, no se espera que estos resulten en variaciones significativas.
- La red de energía eléctrica se extiende por todo la Costa Atlántica y, por ende, dada la situación de orden público del país, está muy expuesta a los atentados contra la infraestructura. La confrontación armada continúa con niveles significativos de intensidad con lo que se genera un desgaste económico y político de la actuación del gobierno. Por la ausencia de mesas de negociación no se presentan coyunturas donde se afecte seriamente la infraestructura.
- Cambios en las economías de los mercados nacionales e internacionales por la situación económica general.
- El esquema regulatorio tiende a la homologación con estándares internacionales.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Manejo preciso y organizado de los registros e información de los Proyectos</p> <p>El grupo de trabajo es interdisciplinario</p> <p>Existen formatos adecuados para registrar la información de los Proyectos</p> <p>La información está concentrada y los responsables tienen control directo sobre ella</p> <p>Se consigue el alcance de los Proyectos en el tiempo requerido por el cliente</p> <p>La organización del personal está estructurada de acuerdo a las necesidades de las áreas</p> <p>Se registra el control de cambios de los Proyectos</p> <p>La dedicación de los recursos se puede medir y estimar para la elaboración de los Proyectos y en las novedades que estos presenten en su desarrollo</p>	<p>El personal operativo no está lo suficientemente capacitado para utilizar el software de diseño</p> <p>No se cuenta con los recursos tecnológicos suficientes para la elaboración de ingeniería de detalle</p> <p>El plan de bienestar no cubre las necesidades de crecimiento personal y profesional de los empleados</p> <p>Falta de conocimiento del Sistema Integrado de Gestión</p> <p>No se cuenta con un plan de acciones de mejora para los procesos</p> <p>Solo se hacen mediciones de rendimiento para algunos clientes</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Creación de un sistema unificado de formatos para los diferentes procesos de las áreas</p> <p>Utilización de herramientas informáticas para la gestión de la información</p> <p>Implementación de software para la gestión de información (SAP)</p>	<p>Pérdida masiva de la información de los servidores</p> <p>Pérdida física de los discos duros de backUp</p> <p>Creación de nuevas empresas dedicadas a las mismas actividades que la Organización</p>

**Tabla 6: Matriz DOFA**

## **4 PROPUESTAS PLAN ESTRATEGICO PARA LA FUSION**

### **4.1 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA**

#### **4.1.1 Misión actual**

Prestar Servicios de Consultoría y Gerencia de Proyectos con ética, eficiencia, y calidad, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, generar valor y estabilidad a la empresa, accionistas, funcionarios y aliados; todas nuestras actividades estarán enmarcadas dentro de los principios de Responsabilidad Social y comprometidas con el desarrollo sostenible.

#### **4.1.2 Misión actualizada**

Para el desarrollo de la nueva misión fue necesario tener en cuenta que toda organización tiene una misión que define su propósito y que, en esencia, pretende contestar esta pregunta ¿En qué negocio estamos? al definir la misión de la organización obliga a la administración a definir con cuidado el espacio de su producto o servicio.

La formulación de una misión muestra un enfoque a largo plazo de una organización, en términos de que quiere ser y a quien desea servir, describe: el propósito, los clientes, los productos o servicios, los mercados, la filosofía y la tecnología básica de una empresa.

La formulación de una misión debe:

1. Definir qué es la organización y lo que aspira a ser.
2. Ser lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo.
3. Distinguir a una organización de todas las demás.
4. Servir como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.
5. Formulada en términos tan claros que pueda ser entendida en toda la empresa. La misión hace que las actividades de formulación, ejecución y evaluación de estrategias sean mucho más fáciles.

Adicionalmente considerar los siguientes factores para evaluar el enunciado de la Misión:

- Claro y comprensible para todo el personal
- Breve (para facilitar el recordarlo)
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica
- Refleja la ventaja competitiva
- Flexible, pero que bien enfocada
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización
- Es realista
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización

La siguiente misión se realizó teniendo en cuenta un consenso del personal administrativo.

**GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S., es una empresa de Consultoría de servicios en ingeniería, orientada a las áreas de energía, transporte, infraestructura municipal, servicios ambientales, telecomunicaciones, industria y minería, aplicando las prácticas de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente con el objeto de impulsar una cultura basada en los principios de enfoque al cliente, respeto, empoderamiento, y trabajo en equipo.**

#### **4.1.3 Visión actual**

En el año 2012 ser una de las dos primeras empresas nacionales en contratación y prestigio técnico en el sector de consultoría en Colombia, con alianzas estratégicas y ejecución de proyectos internacionales.

#### **4.1.4 Visión actualizada**

Para el desarrollo de la nueva visión, se debe tener en cuenta que la visión define de manera muy amplia lo que se espera a futuro de la organización, cual es el alcance en cuanto a sector, crecimiento y reconocimiento efectivo, y el porqué de ese reconocimiento. Por lo tanto es el conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro.

La visión señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro y es la imagen que se tiene del lugar a donde se quiere llegar, de cómo queremos vernos, como institución, en un futuro definido.

La declaración de la visión debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?



- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

La siguiente visión se realizó teniendo en cuenta un consenso del personal administrativo.

**En el año 2015 ser reconocida por los servicios de consultoría en ingeniería líder y en continuo crecimiento, con presencia multinacional, de alto reconocimiento y prestigio en el sector, que se distinga por proporcionar una calidad de servicio excelente a sus clientes, una rentabilidad sostenida en sus proyectos, con una amplia gama de oportunidades de desarrollo profesional y personal a sus empleados que contribuyen de forma positiva a la sociedad actuando con un compromiso de responsabilidad social y nuestro objetivo es convertirnos en una firma líder, atractiva, y con gente comprometida en hacer la diferencia.**

#### **4.1.5 Principios y valores**

Los siguientes principios y valores se realizaron teniendo en cuenta un consenso del personal administrativo.

- **Enfoque al cliente:** GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S existe a causa de nuestros clientes. Nos esforzamos por desarrollar relaciones a largo plazo con ellos, contruidos en el respeto mutuo y con servicios de clase mundial.

Nuestro conocimiento en ingeniería impulsa a nuestros empleados a desarrollar soluciones innovadoras, gestionar de manera eficiente y lograr los mejores proyectos para nuestros clientes. Ofrecemos una experiencia constructiva basada en el profesionalismo y un enfoque proactivo a las necesidades del cliente.

- **Respeto:** Tratamos a nuestros colegas, clientes y comunidad con dignidad y respeto por el mantenimiento de los estándares más altos en las relaciones interpersonales.

Creemos que cada empleado tiene un papel importante que desempeñar. Nos preocupamos por la satisfacción del cliente interno, el respeto por a la profesión, a las personas, a la organización para demostrar la misma actitud hacia nuestros clientes externos.

- **Empoderamiento:** GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S, busca crear un ambiente de trabajo estimulante, que reconoce la iniciativa individual, fomenta un sentido de responsabilidad personal, y fomenta un espíritu de poder hacer.

Los empleados están facultados para obtener resultados. Nosotros les damos las herramientas que necesitan para mejorar sus conocimientos y habilidades para un alto nivel de rendimiento.

- **Trabajo en equipo:** Somos un equipo global. Sólo podemos crecer y lograr nuestros objetivos mediante el intercambio de conocimientos y la combinación de nuestros talentos para el bien común de nuestros clientes, de la comunidad y el éxito de nuestro negocio.

Compartimos la información, experiencia y conocimiento con nuestros colegas. Animamos al debate constructivo y a nuevas ideas. Celebramos la diversidad y las soluciones multidisciplinarias dentro de un entorno de trabajo multicultural, dinámico, innovador y diligente.

#### 4.1.6 Responsabilidad Gerencial

- **Compromiso de la dirección:**

La Dirección se compromete a asignar a las personas calificadas para cumplir con los objetivos de calidad y SISO y se ha comprometido a

abogar por la sensibilidad del empleado frente a la importancia de cumplir con los objetivos que se han establecido, un área de trabajo segura y para satisfacer las necesidades del cliente, del trabajador y las partes interesadas, así como los requisitos regulatorios y legales.

Con el fin de evidenciar su compromiso con el desarrollo e Implementación del Sistema Integrado, así como con el incremento de su eficacia, La Alta Gerencia de GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S demuestra su compromiso con la implementación, mantenimiento y mejoramiento continuo del Sistema Integrado encargándose de:

- ✓ Definir y establecer tanto la Política Integrada de Gestión así como los Objetivos de Calidad, y SISO de la firma y documentarlos; evaluando a su vez su conocimiento y entendimiento.
- ✓ Realizar la Revisión Gerencial y la verificación de la ejecución de los Planes de Acción de Mejoramiento.
- ✓ Asegurar que la organización conozca los requisitos formulados por los Clientes, los de uso, los reglamentarios, los legales y los propios de la organización haciendo énfasis en la importancia de su satisfacción, mediante inducciones sobre los proyectos y sus Planes de Calidad, Programas de prevención, reuniones y comités, en donde se expresan y divulgan dichos requisitos estimulando a la vez la toma de conciencia.
- ✓ Definir la estructura organizacional para la Prestación de los Servicios, y asegurar la identificación y el suministro de los recursos necesarios.

- ✓ Dando los recursos necesarios para la implementación y el mantenimiento del sistema.

La Dirección también se ha comprometido a revisar de forma regular el sistema de gestión Integrado con el fin de desarrollarlo y mejorarlo aún más.

#### **4.1.7 Política integrada de Gestión**

La política integrada de GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S. fue establecida por La Dirección, quien es la responsable de transmitirla a los empleados. La política integrada y las políticas específicas de SISO tales como: Política cero accidentes, política de No alcohol y drogas, de No fumadores, y de seguridad en tránsito.

GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S se compromete a cumplir con los requisitos del cliente y los reglamentarios, soportada por la experiencia de su personal, la tecnología apropiada, la mejora continua de los procesos, la innovación técnica y la flexibilidad de la organización; así mismo se compromete a ofrecer a sus empleados lugares de trabajo seguros, y a prevenir accidentes e incidentes, lesiones y enfermedades profesionales.

Consultores Regionales Asociados CRA SAS, dentro de la prestación de los servicios de Consultoría y dentro de su Sistema de Gestión de Calidad, tiene establecidas las siguientes directrices de su Política de Calidad:

1. Considerar la satisfacción integral de las necesidades explícitas del cliente, como el fundamento y razón de ser de la firma, realizando los trabajos en permanente integración con el cliente.
2. Ejecutar los proyectos bajo la Dirección Técnica de un profesional de alto nivel en el tema específico, con altos estándares técnicos, éticos e independencia de criterio y economía de contratista o proveedores.

3. Reconocer al personal profesional, técnico y administrativo como el recurso fundamental para la prestación del servicio de consultoría, promoviendo su desarrollo integral.
4. Fomentar el proceso de cambio e innovación tecnológica como ayuda para aumentar la eficiencia y la eficacia internas de la firma.
5. Mejorar constantemente la posición competitiva de la firma en el medio de la consultoría, mediante la aplicación del ciclo PHVA
6. Aplicar el Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9000 e ISO 18000 como herramienta para buscar la mejora de la organización.
7. Ser el empleador de preferencia para el personal ya existente y futuro.
8. Promover un cultura de alto desempeño, pasión por el trabajo y orientación al cliente, que atraiga, retenga y faculte a nuestro personal, al tiempo de estimular la colaboración y la innovación.

#### **4.1.8 Objetivos de calidad y SISO**

Los objetivos se establecen para todas las oficinas de la empresa a nivel nacional; estos son medibles y son coherentes con la política integrada de Gestión. Junto con el compromiso de mejora continua, los objetivos se evalúan trimestralmente a través de los informes. Los empleados se mantienen informados de los resultados de los objetivos regularmente a través de la intranet.

Los Objetivos generales de calidad son los siguientes:

- **Objetivo:** Aumentar la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

**Indicador:** Satisfacción del cliente (interno y Externo), y el nivel de Quejas y reclamos

**Índice:** Evaluación de las encuestas de satisfacción (cliente interno y Externo)

Número de Quejas Atendidas por cliente

**Meta:** El resultado de la encuesta debe mantenerse en el nivel “Satisfecho”

Ninguna Queja desatendida

**Frecuencia:** Seguimiento trimestral, índice semestral.

- **Objetivo:** Asegurar la calidad en la prestación de los servicios

**Indicador:** Cumplimiento de requisitos contractuales

Cumplimiento de alcance, tiempo, costo, requisitos de calidad

**Índice:** Requisitos cumplidos en el periodo / Requisitos identificados

Seguimiento presupuestal

Cumplimiento de cronogramas

**Frecuencia:** Trimestral

- **Objetivo:** Mejorar continuamente el Sistema de Gestión

**Indicador:** Cumplimiento del programa de mejora

**Índice:** Actividades realizadas / Actividades programadas

**Meta:** 85%

**Frecuencia:** Anual

#### 4.1.9 Política General HSE

CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., es una empresa dedicada a la representación de servicios de consultaría en estudios y diseños, Interventoría en estudios y diseños e Interventoría técnica, administrativa y financiera en ingeniería civil, ambiental, energía y telecomunicaciones. Consultaría en Interventoría de

concesiones viales. Consultaría en Interventoría de programas de sistemas de gestión.

Consciente de la importancia del Sistema de Seguridad, Salud Ocupacional y Medio ambiente, considera como sus principales propósitos y compromisos, cumplir los requisitos y satisfacer las necesidades de los clientes, promover el bienestar de sus trabajadores, proveedores y contratistas, previniendo lesiones personales, enfermedades profesionales, daños a la propiedad e impactos socio – ambientales mediante el desarrollo de los subprogramas para un excelente desempeño en el ambiente laboral y menor impacto socio – ambiental.

CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., se compromete con el desarrollo del Sistema de Gestión HSE desde la Gerencia, a facilitar los recursos humanos, físicos y financieros, y con el personal idóneo a cumplir con la legislación (normas y reglamentos) vigentes en Calidad, Seguridad, Salud Ocupacional, Medio Ambiente y de otra índole para garantizar un mejoramiento continuo del Sistema de Gestión HSE, logrando así, cumplir con los estándares de calidad de los productos y servicios con márgenes de rentabilidad y reconocimiento en el sector.

#### **4.1.9.1 POLITICA NO ALCOHOL NO DROGAS**

CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., ha establecido como política prohibir el consumo de bebidas alcohólicas y de sustancias alucinógenas y/o enervantes en sus trabajadores dentro de la jornada laboral o en ejercicio de sus funciones, esto con el fin de procurar que en los lugares de trabajo primen la SEGURIDAD Y LA SALUD.

Es claro que cualquier persona que labore bajo efectos del alcohol y/o drogas, está afectando seriamente la integridad, productividad y eficiencia de sus compañeros y la propia, por lo tanto, está expresamente prohibido su consumo y constituye causal justa de drásticas sanciones e incluso de despido, como lo consigna el reglamento interno de trabajo.

En consecuencia de lo anterior, la posesión, uso, distribución, o venta de bebidas alcohólicas, drogas alucinógenas, enervantes, medicamentos controlados no formulados, está totalmente PROHIBIDO.

NINGUN empleado que haya tenido o tenga problemas de abuso de alcohol, drogas o sustancias alucinógenas, enervantes o que creen dependencia podrá realizar actividades consideradas de acuerdo al panorama de riesgos como “actividades de alto riesgo”, ya que estas requieren de garantía de concentración y uso de todos los sentidos, puesto que un descuido puede causar un accidente de trabajo.

En cualquier momento CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., podrá hacer jornadas de verificación e inspección, en busca de personas que estén violando el reglamento de la empresa. Si algún empleado llegase a oponerse a los respectivos exámenes y pruebas, así como si su resultado fuere positivo se someterá a las respectivas sanciones disciplinarias incluyendo la terminación del contrato de trabajo.

#### **4.1.9.2 POLITICA DE NO FUMADORES**

La Gerencia de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., y en general todo su personal, entendiendo el derecho que tienen los NO fumadores a respirar aire sin ser contaminado por consumo de tabaco; así como el riesgo que crea fumar en zonas de trabajo con material combustible sólido, líquido o gaseoso, PROHIBE fumar dentro de las instalaciones y en lugares en donde se encuentre laborando para la empresa.

De igual manera se fijaran avisos al ingreso de las instalaciones informando la prohibición de fumar, tanto al personal de la empresa como a los clientes y terceros.



#### **4.1.9.3 POLITICA DE USO DE VEHICULOS**

CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., establece que la responsabilidad consigo y con terceros es un valor que debe aplicarse en toda circunstancia.

Por tanto, el personal de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS SAS., que conduzca vehículos, deberá certificar y comprobar en los términos que la compañía lo requiera, su salud mental e idoneidad (conocimiento del manejo y uso).

En ningún caso una persona que no cumpla la anterior disposición podrá recibir vehículos para manejo.

## **4.2 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS Y POGRAMAS**

### **4.2.1 Estrategias empresariales corporativas y competitivas**

La Misión de GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., define claramente su razón de ser y los objetivos propuestos al definir el conjunto de políticas para la consecución de las metas proyectadas, donde su función principal es brindar servicios de consultoría en ingeniería, orientada a las áreas de energía, transporte, infraestructura municipal, servicios ambientales, Telecomunicaciones, industria y minería, aplicando las prácticas de calidad, seguridad, salud ocupacional y medio ambiente con el objeto de impulsar una cultura basada en los principios de enfoque al cliente, respeto, empoderamiento, y trabajo en equipo.

Para establecer la visión, la cual implica un horizonte a largo plazo se identificaron las necesidades de los clientes actuales y potenciales con el objeto de satisfacer sus necesidades y cumplir con una rentabilidad sostenida en sus proyectos. Se exploraron y se crearon nuevas oportunidades en el mercado nacional e internacional con el objeto de consolidar a la empresa manteniendo un crecimiento sostenible.

Para su consecución, a comienzos de este año 2012 la empresa Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., es comprada por la multinacional Canadiense GENIVAR para liderar la búsqueda de los nuevos negocios en Suramérica y en el país. Para esto surgió la necesidad de crear la vicepresidencia Colombiana y con la contratación de nuevos ingenieros expertos en proyectos se ha venido efectuando movilidad interna de trabajadores de gran experiencia y trayectoria en áreas clave de la empresa para el desarrollo de nuevos proyectos brindando una mejor oportunidad en la atención y solución a los requerimientos y necesidades de los futuros clientes.

Para asegurar que las necesidades de los clientes y las expectativas están debidamente establecidas y registradas junto con los requisitos contractuales y legales, inherentes al servicio prestado, se hace a través de reuniones y discusiones con los clientes la revisión de las propuestas y los contratos, GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S, adicionalmente a través de un sondeo permanente a lo largo de todas las etapas del servicio y de reuniones o retroalimentación con los clientes, se propende por la gestión de las necesidades y expectativas y la satisfacción de las mismas.

En GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S los Programas de Gestión definidos por la organización están asociados principalmente a los factores de riesgo más relevantes generados en los procesos de trabajo y se diseñan desde nivel central y se verifica su implementación, seguimiento y evaluación en cada una de las regionales las cuales los acogen tomando en referencia la identificación de riesgos, los diagnósticos de condiciones de salud, la incidencia y análisis causal de la accidentalidad laboral, y los índices de accidentalidad y severidad reportados por cada regional. Los procedimientos, instructivos y formatos, se mantendrá en formato digital en la intranet del Sistema de HSE.

Se han implementado los siguientes programas de gestión de riesgo en la empresa:

- Programa Cero Accidentes
- Programa de trabajo en alturas
- Programa de seguridad vial
- Programa de vigilancia epidemiológica – Lumbar
- Programa de Vigilancia Epidemiológica Riesgo Biológico
- Programa de gestión de riesgo Psicolaboral

Conforme a la evaluación de riesgos se han identificado actividades críticas las cuales requieren medidas de control especiales.

Estas estrategias deben adelantarse en el mercado de Colombia, viabilizando negocios de diferentes disciplinas, de tal manera que se logre incrementar los ingresos operacionales y no operacionales asociados a la consultoría de Proyectos, mejorar el EBITDA de la compañía, objetivo que debe alcanzarse siguiendo los lineamientos y directrices de la gerencia general.

Por lo tanto, la estrategia es coherente con la definición de la diversificación concéntrica, debido a que a través de su infraestructura existente o negocio actual ofrece servicios o soluciones integrales de consultoría de servicios en ingeniería, orientada a las áreas de energía, transporte, infraestructura municipal, servicios ambientales, telecomunicaciones, industria y minería para el desarrollo de proyectos afines, a la medida de las necesidades de los clientes.

Si consideramos la definición de estrategias para situaciones de auge, GENIVAR Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., se identifica con el desarrollo del mercado, debido a que ha conquistado nuevos segmentos con sus productos, aprovechando el conocimiento de la marca y la experiencia de la empresa, con el objeto de mantener su liderazgo en la consultoría en el sector eléctrico colombiano y pretendiendo ingresar a nuevos sectores, lo cual le ha permitido profundizar en el entendimiento de las necesidades de sus clientes a lo largo de la geografía colombiana.

Teniendo en cuenta las cinco fuerzas según Porter para determinar una estrategia competitiva, en las cuales son los competidores Potenciales, competidores en el Sector Industrial, sustitutos, Poder Negociador de los Compradores y Poder de Negociación de los Proveedores se puede establecer inicialmente que entre las fortalezas y oportunidades claramente identificables y que favorecen la gestión de GENIVAR Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., son la posición competitiva sólida dada por su trayectoria y reconocimiento de calidad en los proyectos ejecutados, lo cual le permite la ejecución de nuevos contratos con nuevos clientes, en otras áreas, maximizando los ingresos por concepto de la prestación de servicios de valor agregado.

Teniendo en cuenta el concepto de la estrategia de diferenciación segmentada, GENIVAR Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., ofrece a sus clientes ventajas del producto/servicio ofrecido, justificando una sustancial prima en el precio a los clientes, al brindar soluciones integrales con confiabilidad, oportunidad y calidad. Al no solo ofrecer consultoría de proyectos sino también estudios de factibilidad e Interventoría con el objeto de determinar la factibilidad técnica y financiera para el proyecto, proponiendo estrategias orientadas a minimizar el costo y desarrollando estudios de factibilidad. Finalmente GENIVAR Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., se sitúa en el cuadrante correspondiente a la defensa, donde al ser líder en el mercado debe resistir todos los ataques de los competidores a los que se ve enfrentado, en base a su experiencia avanza por las regiones de Colombia, extendiendo su oferta en diversas áreas de la consultoría, poniéndola a disposición de los agentes del mercado.

#### **4.2.2 Estrategias de Internacionalización**

La historia de GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., se caracteriza por una agresiva y ambiciosa estrategia de internacionalización. Recientemente, CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., fue comprado por la empresa consultora GENIVAR, la cual es una consultora

multinacional canadiense con oficinas en más de 35 países. Adicionalmente, GENIVAR adquirió la firma igualmente consultora WSP. Como menciona Thompson, GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., ha sido halada hacia otros países, debido a las crecientes oportunidades de sus productos en otros países y al grado de especialización de la organización.

GENIVAR está creciendo a través de una combinación de crecimiento interno y adquisiciones. Estas adquisiciones nos permiten fortalecer nuestras capacidades en cada uno de nuestros cinco segmentos de mercado y sirve como base para la empresa para aumentar la cuota de mercado en las distintas regiones en las que opera. Además, esto ha ayudado a GENIVAR en el establecimiento de una presencia global para expandir su plataforma.

Actualmente, GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., desde el punto de vista de mercadeo, está ofreciendo a sus filiales alrededor del mundo los servicios que se ofrecen actualmente, realizando ofertas apropiadas, atractivas, completas y rentables para ambas partes, para realizar estos proyectos, se está realizando la investigación de mercados, se establecen contactos de forma directa e indirecta, realización de ofertas de servicios, etc.

Desde el punto de vista administrativo, GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., está cambiando la forma de pensar y hacer las cosas, para solucionar problemas y situaciones nuevas como: idiomas, culturas, divisas, finanzas, etc.

Desde el punto de vista de talento humano, GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., está buscando intercambios inicialmente con Canadá para llevar una muestra del trabajo que se realiza aquí, perfeccionando habilidades para relacionarse, conocer y tratar personas de diferentes culturas e idiomas, buscando crear vínculos profesionales sólidos, caracterizados por elevados niveles de confianza en el trabajo desarrollado.

En la Mega, se refleja lo que nos referencia Jarillo, en el año 2016 GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S será una corporación de negocios de USD 1,200 millones de ingresos, de los cuales el 60% serán generados fuera de Colombia, es decir la búsqueda de utilidades adicionales donde las organizaciones que tienen como objetivo fundamental crecer conquistando mercados extranjeros (Europa y Asia)

Thompson, nos enseña que para obtener acceso a nuevos clientes; se debe reducir los costos y mejorar la competitividad de la compañía, lo cual se demuestra en la implementación de sinergias y mejores prácticas en GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., Adicionalmente, al diversificar las inversiones entre los diferentes países se han distribuido el riesgo comercial en una base de mercados más amplia, como son la adquisición de diferentes compañías alrededor del mundo.

Para el negocio de Consultoría, GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., cuenta con las siguientes filiales distribuidas en todo el mundo, las cuales han sido las más recientes adquisiciones de la casa matriz de GENIVAR:

- **WSP Group PLC**  
Servicios de Consultoría Profesional Multidisciplinaria.  
Londres, Reino Unido  
9.000 empleados.  
Esta empresa fue adquirida en Agosto de 2012
- **North 46 Architecture Inc.**  
Construcciones.  
Charlottetown, Canada,  
8 empleados.  
Esta empresa fue adquirida en Junio de 2012
- **Smith Carter Architects and Engineers Inc.**  
Arquitectura e Ingeniería

Winnipeg, Canada

190 empleados.

Esta empresa fue adquirida en Marzo de 2012

- **GRB Engineering Ltd.**

Petróleo y Gas.

Calgary, Canada

80 empleados

Esta empresa fue adquirida en Marzo de 2012

- En total, GENIVAR tiene más de 14.000 empleados, en más de 300 oficinas en 35 países.

El futuro para el negocio de la energía, provee una gran gama de servicios para los proyectos relacionados, manejando la totalidad del ciclo del proyecto, La experiencia de GENIVAR incluye una gran cantidad de proyectos que incluyen tecnologías renovables, como energía eólica terrestre y marina, hidráulica, solar, bio-energía y la transmisión de electricidad y los servicios de distribución.

Lo descrito anteriormente, demuestra como GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S., ha utilizado las diferentes estrategias de internacionalización para entrar a los mercados extranjeros, donde al considerarse una empresa internacional, su política es conceder a todas sus filiales una autonomía limitada donde las decisiones y estrategias están centralizadas en la empresa matriz de GENIVAR en Montreal, Quebec y de GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S. en la ciudad de Bogotá.

#### **4.2.3 Objetivos de Marketing**

Nuestros clientes confían en nuestra experiencia en todo el ciclo de vida de los proyectos y valoran nuestro proceso de diseño integrado y enfoque de desarrollo sostenible.

La empresa pretende ofrecer una completa gama de soluciones de ingeniería, gestión de proyectos y ambientales. Con el respaldo de un amplio equipo de trabajo, el cual posee habilidades y herramientas técnicas, el objetivo es cumplir con los proyectos mediante la aplicación de mejores prácticas diseñadas para lograr resultados óptimos.

Para aumentar la participación en el mercado y los servicios prestados se incluirán:

- Estudios de viabilidad.
- Evaluación de los recursos del proyecto.
- Evaluación de Tecnología.
- Ingeniería preliminar y de detalle.
- Evaluaciones ambientales y de autorización.
- Gestión de proyectos (EPCM).
- Servicios profesionales durante la construcción.

Los proyectos donde se pretende llevar a cabo son en todos los sectores los cuales incluyen:

- Energías renovables: hidroeléctrica, eólica y solar.
- La biomasa, etanol y otras energías a partir de residuos.
- Presa de seguridad y estructuras de retención de agua.
- La ingeniería hidráulica.



- Transmisión y Distribución (T & D): planificación de la red eléctrica, subestaciones.
- La energía nuclear.
- Potencia térmica: de cogeneración, ciclo de vapor, la energía del distrito, de ciclo combinado.

Además incrementar la gama de servicios a los clientes en el sector privado, así como de los sectores públicos.

CRA S.A.S. al fusionarse con GENIVAR, la cual es una empresa de consultoría multinacional, podrá atender a los potenciales clientes desde las oficinas en Colombia, Canadá, Estados Unidos y alrededor del mundo.

#### **4.2.4 Estrategias de Marketing**

Con el objeto de cumplir con los objetivos empresariales y de marketing en los diferentes sectores se tiene proyectado implementar las siguientes estrategias:

- Incrementar los servicios multidisciplinarios a través de las diferentes etapas de los proyectos, incluida la planificación, permisos, diseño y servicios profesionales durante la construcción:
  - ✓ Redes de transmisión de electricidad
  - ✓ Redes de media y baja tensión de distribución.
  - ✓ Interconexión de la red de sitios de hidroeléctricas, parques eólicos y solares, instalaciones térmicas.

Nuestros clientes incluyen empresas de servicios públicos, del sector privado de recursos energéticos y contratistas.

Mejorar los servicios de la compañía en:

- Los planes estratégicos de desarrollo.
- Planificación del sistema de interconexión incluyendo los estudios de utilidad, modelos de red del sistema.
- Planificación y Diseño de Líneas de Transmisión.
- Medio Ambiente y Servicios de Permisos.
- Planificación y Diseño de Sistemas de Distribución y el colector.
- Diseño de Control y Protección.
- Planificación y diseño de subestaciones y redes.
- Especialidades: diseño de líneas de alta tensión subterránea, diseño de puesta a tierra, el análisis de transitorios, análisis de red de la estabilidad, el modelado comportamiento dinámico de los generadores; modelado.
- Servicios profesionales durante la construcción, prueba y puesta.

#### **4.2.5 Propósitos organizacionales**

La visión es consolidarse como una empresa competitiva, cuya oferta y forma de operar lo constituyan como una entidad de referencia a nivel nacional, y que, al

tiempo proporcione desarrollo profesional y empresarial al extender la actividad a toda la región así como a nivel nacional.

Respondiendo a las expectativas de los clientes.

Satisfacción de los empleados, la optimización de los beneficios, reinversión y crecimiento.

Las principales fortalezas al estar situados en la región Norte, es que es una empresa especializada en el campo de la consultoría, ofreciendo al cliente servicios como el asesoramiento en todas las etapas de un proyecto, el desarrollo, la evaluación, la supervisión, la gestión y tramitación previa durante la obra; consolidando la compañía en una entidad única en su género en esta región del país. La empresa está elaborando un Plan Estratégico, y tiene la decisión de implementarlo a corto plazo, buenas relaciones con el sector de demanda, e imagen de tener profesional eficiente y ético, respuesta ágil y flexible. Calidad Total.

#### **4.2.6 Programas de Marketing**

Para establecer las acciones de marketing primero se debe ser capaz de comprender en qué medida y de qué forma los cambios futuros que experimentará el mercado afectarán a la empresa y de establecer las estrategias más adecuadas para aprovecharlos al máximo en el beneficio de la organización.

La estrategia busca conocer:

- Las necesidades actuales y futuras de nuestros clientes
- Localizar nuevos nichos de mercado.
- Identificar segmentos de mercado potenciales.
- Valorar el potencial e interés de esos mercados

- Orientar a la empresa en busca de esas oportunidades
- Diseñar un plan de actuación que consiga los objetivos buscados

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos.

Motivados porque la empresa se mueva en un mercado altamente competitivo se requiere, por tanto, del análisis continuo de las diferentes variables.

Se buscará la realización de alianzas con las demás empresas del sector (GENIVAR) para posicionarse en los demás mercados de la región; de este modo obtener una mayor credibilidad.

Adicionalmente, se busca desarrollar:

- Medios publicitarios que permitan tener una alta difusión, promoción y excelentes relaciones públicas, con campañas intensas de marketing.
- Enlazar la página Web con la casa matriz GENIVAR en Canadá.
- Contratación de espacios publicitarios en los medios de mayor impacto en nuestro centro de operaciones.
- Desarrollar un marketing directo y personal con buenas prácticas de relaciones humanas con las personas que tienen capacidad de decisión en las entidades públicas y privadas dejando referencia de la empresa.
- Publicidad en medios Escritos.

- Promover continuamente las relaciones con las personas que tienen decisión en las principales instituciones.
- Reconocimiento de la empresa.
- Lograr información de primera mano sobre las principales licitaciones futuras.
- Buscar medios alternativos para contratación de obras.
- Obtener información sobre los proyectos más rentables.

También es necesario monitorear y evaluar el entorno externo a la organización, para identificar las características del mercado y aprovechar oportunamente las principales licitaciones y proyectos presentados. Esto enmarcado desde el punto de vista de que la región es un mercado de alto crecimiento, debido a la apertura de múltiples proyectos.

Conocimiento preciso acerca de quiénes son los clientes de la empresa y estar constantemente informados sobre la evolución del mercado. También se tendrá en consideración cuales son las políticas de los principales competidores, sus márgenes de ganancia y su forma de trabajo.

Con el objeto de realizar una actualización sobre la evolución del mercado se debe:

- Crear de una base de datos de los principales proyectos a ejecutarse.
- Aprovechar (apoderarse) de las diferentes oportunidades presentadas en el mercado.
- Considerar las licitaciones de obras y proyectos de más alta rentabilidad con el fin de obtener el máximo beneficio. Es importante

identificar proyectos y licitaciones que de por si garanticen altas utilidades, conociendo que la competencia es muy amplia.

- Buscar contactos directos que informen sobre determinado servicios a licitar. Análisis Beneficio-Costo. Mayores utilidades, posicionamiento en el Mercado competitivo.

Para mejorar los resultados se deben efectuar las siguientes actividades:

- Mejorar la cobertura geográfica
- Potenciar el posicionamiento de la empresa
- Fidelizar más a los clientes
- Potenciar la presencia en la red
- Segmentar los clientes
- Conocer mejor a nuestros clientes
- Potenciar la idea de servicio al cliente
- Racionalizar los gastos de comunicación
- Potenciación del marketing directo
- Potenciar la imagen corporativa
- Ampliar la gama de servicios ofrecidos

### **4.3 SISTEMA DE SEGUIMIENTO E INDICADORES DEL PLAN**

En esta etapa se establecen los diseños organizativos y los controles capaces de garantizar la implementación de las estrategias.

La estrategia determina la estructura, esto quiere decir que de acuerdo a las estrategias que se planteó la compañía, se debe adaptar la organización de la misma, así como los cambios en el entorno de la empresa que pueden resultar en nuevas oportunidades, requieren cambios en la estructura organizativa para su correcta y exitosa implantación

### 4.3.1 Estructura Funcional de la Organización

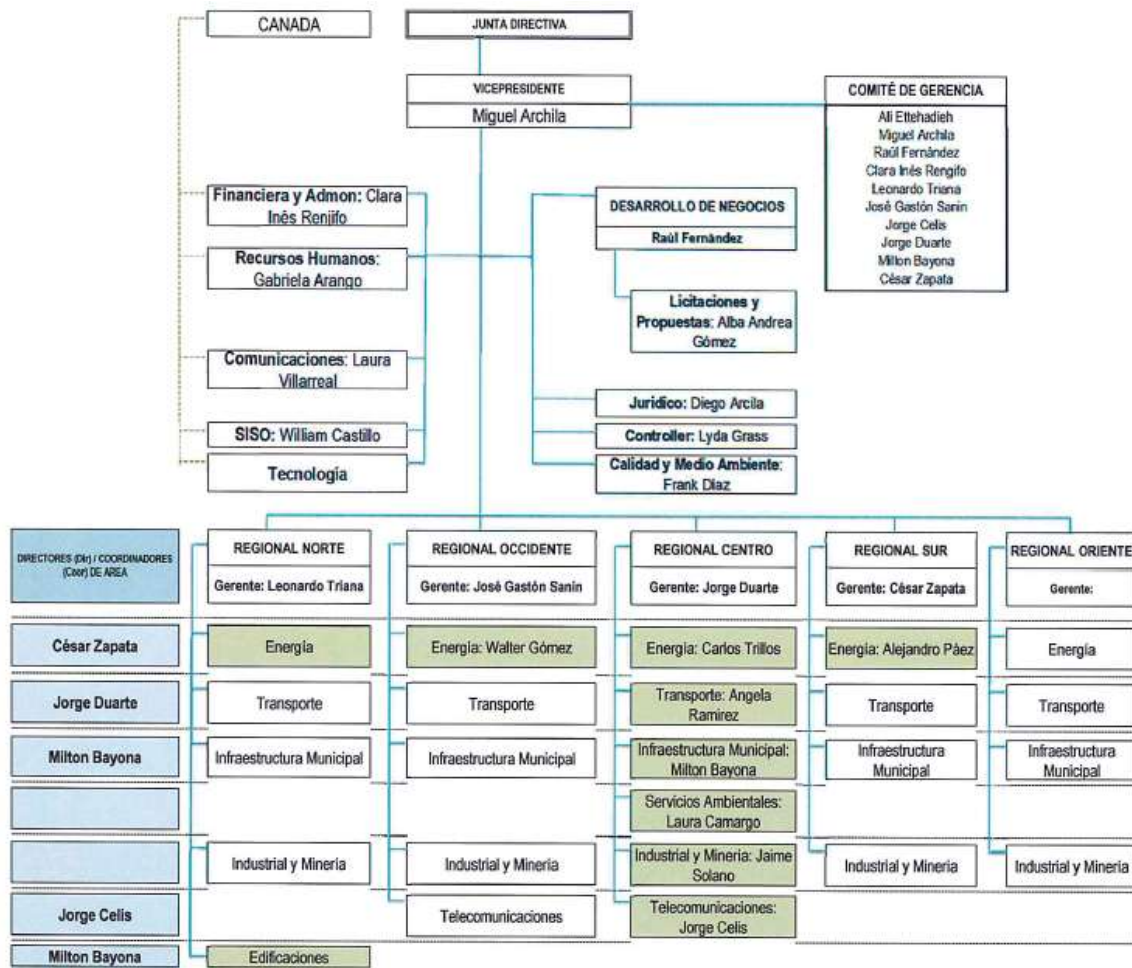
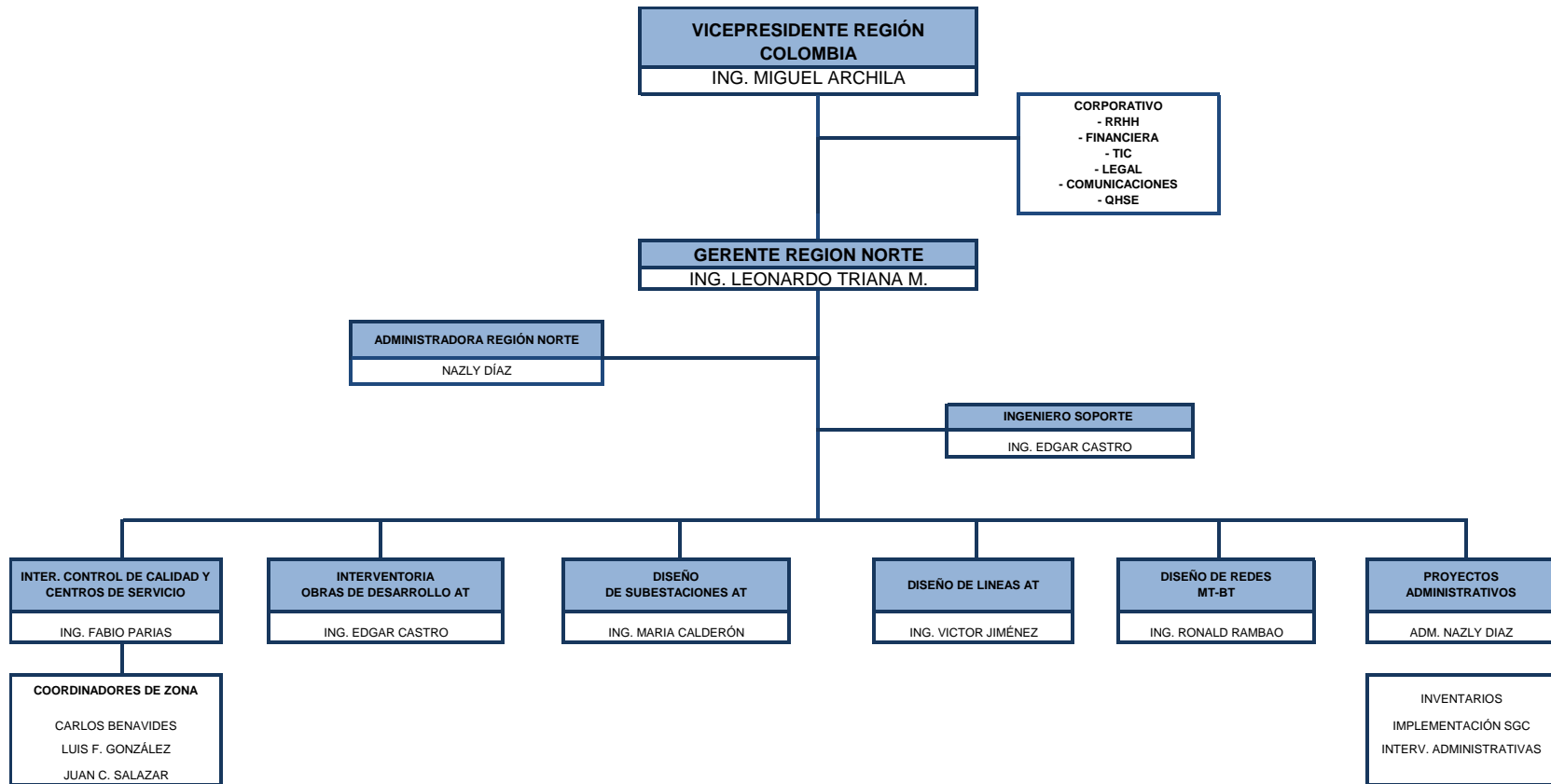


Ilustración 8: Estructura Organizacional GENIVAR – Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S.

Dentro de la regional Norte, se maneja un organigrama independiente, el cual permite el despliegue de las estrategias para cumplir los objetivos propuestos.





**Ilustración 9: Estructura Organizacional Regional Norte**

Con esta organización, se garantiza que cada una de las áreas de la Región Norte cuente con los recursos de personal, tecnológicos y físicos necesarios para el cumplimiento de las estrategias trazadas para la compañía.

### 4.3.2 Mapa estratégico

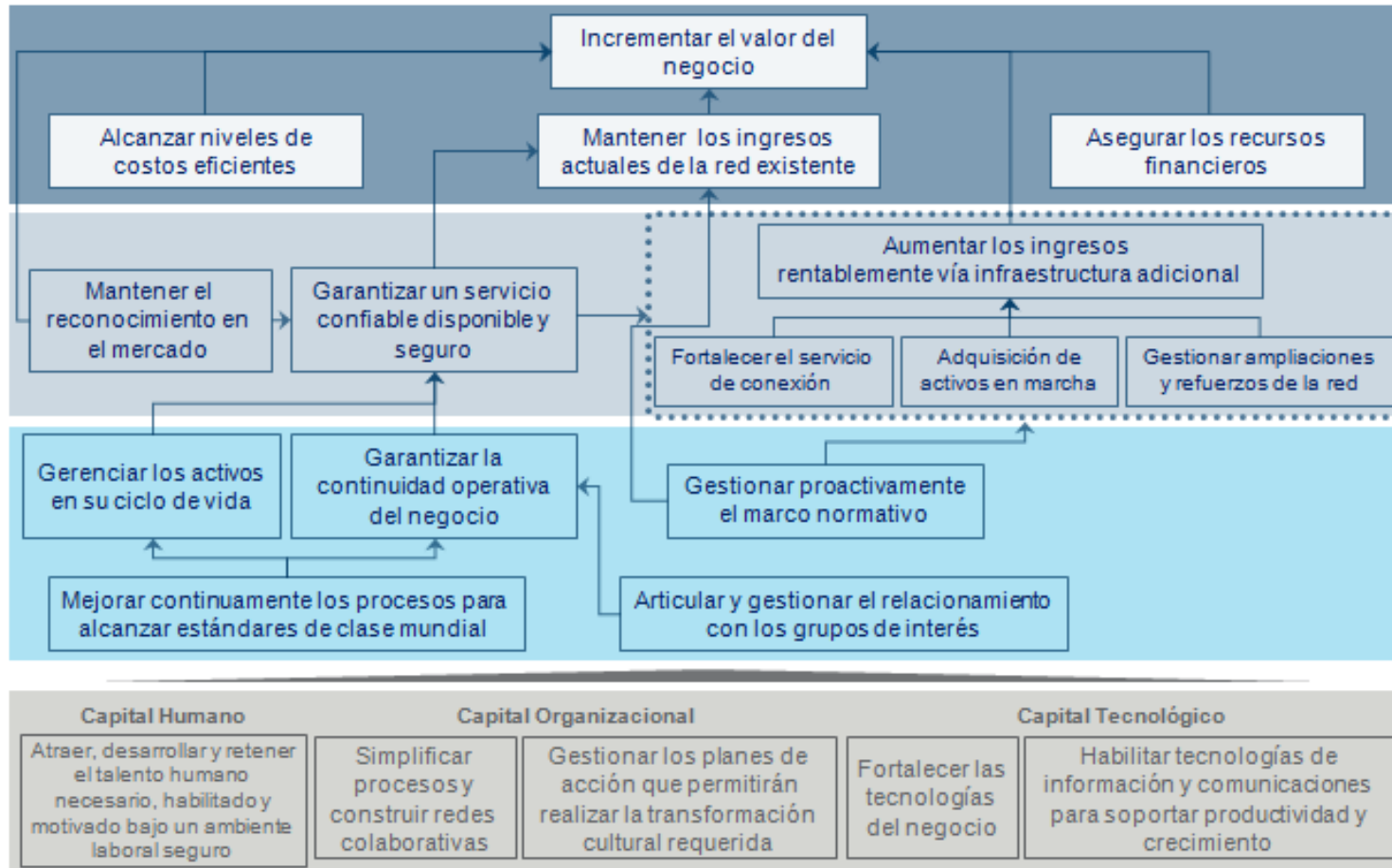


Ilustración 10: Mapa estratégico GENIVAR - Consultores Regionales Asociados – CRA S.A.S.

### 4.3.3 Mapa de Procesos

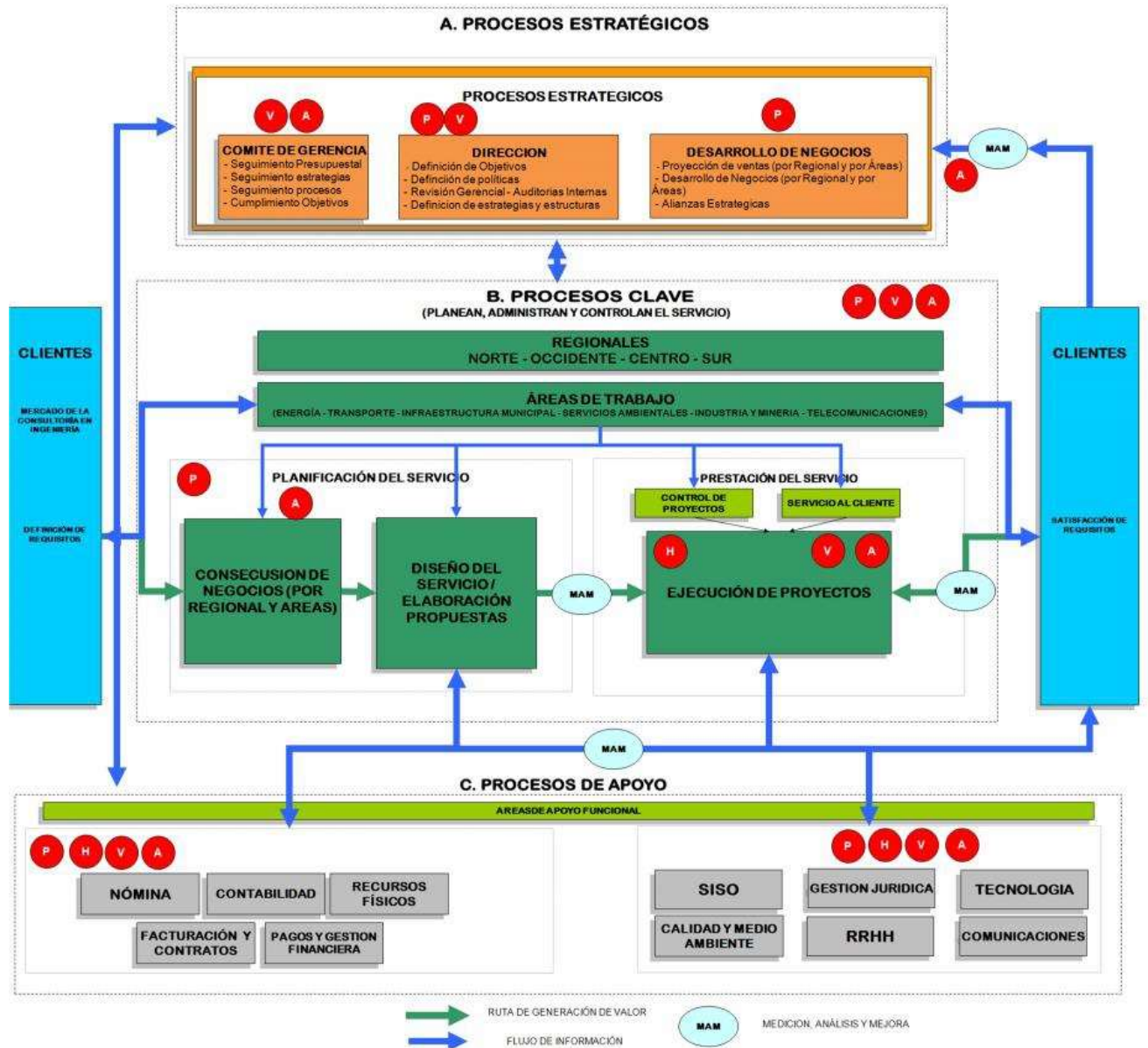


Ilustración 11: Mapa de Procesos

Dentro del mapa de procesos se puede evidenciar el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar),

### 4.3.3.1 Procesos estratégicos



Ilustración 12: Procesos estratégicos

En los procesos estratégicos de la empresa, se busca Planear, Verificar y Actuar, con base en los resultados de los procesos clave y los de apoyo, con los cuales se proyectará el crecimiento de la empresa.

### 4.3.3.2 Procesos clave

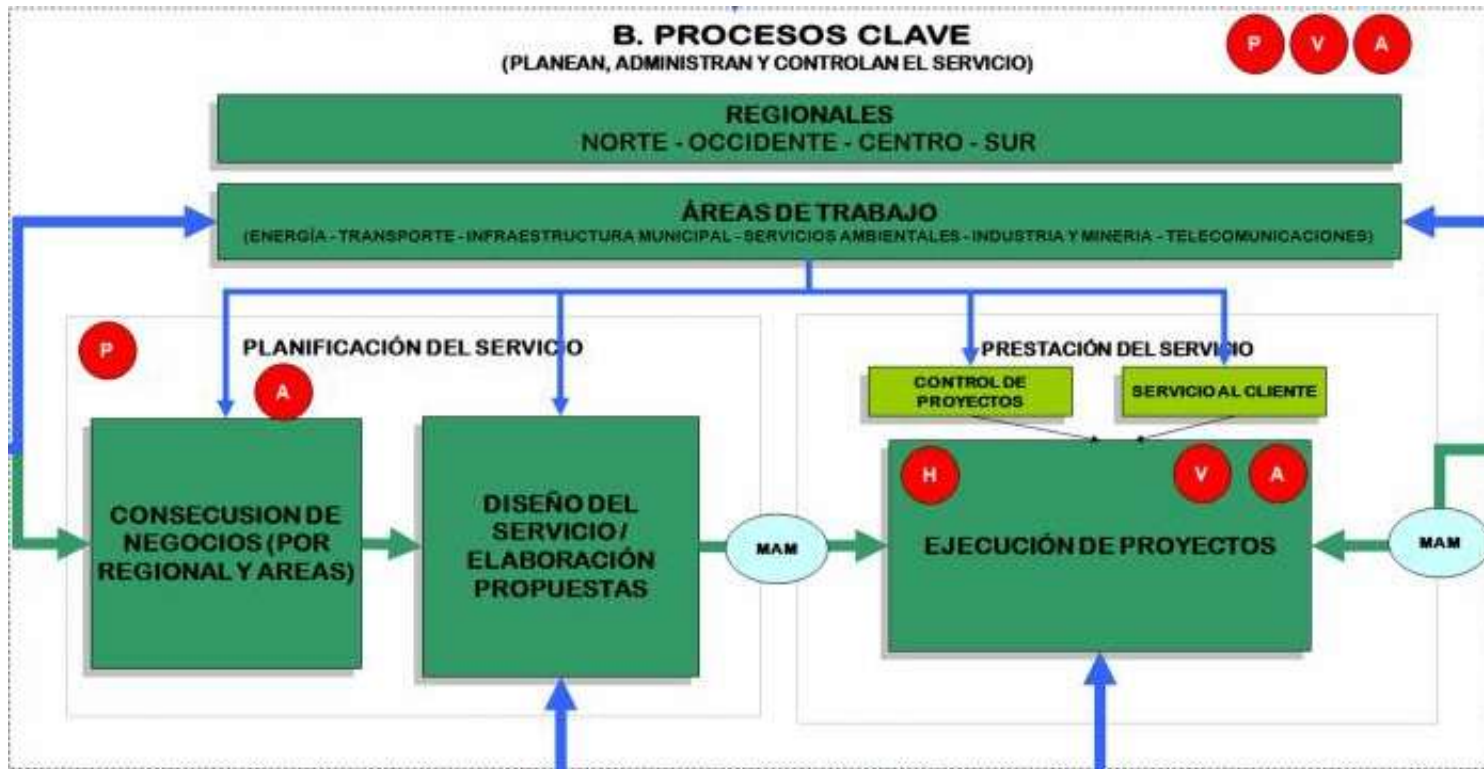


Ilustración 13: Procesos clave

En los procesos clave de la empresa se evidencia todo el ciclo **PHVA** y son los encargados de ejecutar todos los proyectos referentes a los servicios ofrecidos por la empresa, teniendo en cuenta los requisitos del cliente, para garantizar la satisfacción en los servicios prestados.

#### 4.3.3.3 Procesos de apoyo



Ilustración 14: Procesos de apoyo

En los procesos de apoyo de la empresa, se encuentran todos los procesos que brindan soporte tanto a los procesos estratégicos, como a los clave.

#### 4.3.4 Sistema de evaluación del plan

Estrategía	Nombre	Indicador	Meta	Objetivo Estratégico
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>				
<b>1</b>	Incrementar el valor del negocio	Indicador: EBITDA Indicador: EVA	80%	Asegurar la generación de valor de manera sostenible
<b>2</b>	Asegurar los recursos financieros	Indicador: Saldo Deuda/EBITDA:  Indicador de cobertura que muestra los niveles de endeudamiento de la compañía expresando el número de veces que el EBITDA generado en la operación de la empresa cubre la deuda de corto y largo plazo.	15%	Disminuir los costos operativos en la ejecución de proyectos
<b>3</b>	Alcanzar niveles de costos	Indicador: Gasto AOM total depurado. Indicador: Gasto AOM real base CIER/Gasto AOM de referencia propio:	10%	Mejorar la eficiencia operativa

	eficientes	A través de este indicador se pretende medir el ajuste del gasto AOM de cada una de las empresas, con relación a un gasto AOM de referencia establecido, a partir del gasto AOM eficiente definido con base en el modelo de eficiencia.		
<b>PERSPECTIVA CLIENTES Y MERCADOS.</b>				
4	Aumentar los ingresos rentablemente vía infraestructura adicional	Indicador: Incremento anual ingresos futuros por conexiones, refuerzos, ampliaciones y activos en marcha (GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S.): Ingresos futuros gestionados por el Área Comercial, por concepto de nuevos proyectos, y ampliaciones en el portafolio de servicios existentes, así como adquisición de activos en marcha.	75%	Incrementar la inversión de empresas por medio de la oferta de servicios de consultoría especializada.
<b>PERSPECTIVA PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA.</b>				
5	Gerenciar los activos en su ciclo de vida	Indicador: Disponibilidad total de activos: Mide el porcentaje de	90%	Fortalecer el patrimonio de la



		tiempo en que los activos se encuentran en servicio o disponibles para el servicio.		empresa
6	Mejorar continuamente los procesos para alcanzar estándares de clase mundial	Indicador: Mejoramiento continuo de procesos mediante entidades certificadoras.	80%	Fortalecer el sistema integral de gestión.
7	Garantizar la continuidad operativa del negocio	Indicador: Índice de severidad de errores en operación y mantenimiento  Indicador: Plan de Desarrollo de Técnico Filiales, Componente de GENIVAR:  El indicador mide el nivel de cumplimiento de iniciativas definidas como parte del Plan Coordinación Técnico Filiales. Este Plan surge de la selección de las iniciativas que tengan mayor impacto en la empresa.	100%	Incrementar la cobertura y el alcance de los servicios de desarrollo empresarial.

<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.</b>				
<b>8</b>	Atraer, desarrollar y retener el talento humano necesario habilitado y motivado bajo un ambiente laboral seguro	<p>Indicador: Índice de Accidentalidad de colaboradores de la empresa (Frecuencia)</p> <p>Indicador: Índice de Liderazgo:</p> <p>Mide la disponibilidad de líderes calificados a todos los niveles para movilizar la organización hacia la estrategia (encuesta de Clima Organizacional)</p>	95%	Fortalecer las competencias del personal.
<b>9</b>	Gestionar los planes de acción que permitirán la transformación cultural requerida	Indicador: Apreciación del Clima Organizacional	100%	Desarrollar una cultura de la excelencia, mediante planes de capacitación.
<b>10</b>	Habilitar tecnologías de información y comunicaciones para soportar productividad y crecimiento	<p>Indicador: Nivel de asimilación y uso de TI</p> <p>Para esto se requiere vincular tres elementos: el recurso humano, los procesos y la tecnología. Con esta medición se busca</p>	100%	Mantener una plataforma de informática de vanguardia.

		identificar los gaps de conocimiento y desempeño, establecer estrategias que permitan superarlos e involucrar la tecnología, los procesos y el recurso humano en un proceso permanente de desarrollo.		
--	--	---	--	--

Tabla 7: Sistema de evaluación del Plan de Fusión

#### 4.3.5 Sistema de seguimiento y medición del plan

<p><b>Satisfacción del cliente</b></p>	<p>Consecuente con los valores de GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S, y con el fin de evaluar el desempeño del servicio/producto, se utilizan las encuestas de satisfacción de los clientes sobre una base regular. Los comentarios u observaciones realizadas por los clientes, o subcontratistas durante el transcurso de la realización del proyecto están documentadas en los informes trimestrales de los proyectos, y posteriormente analizados por el Coordinador de Calidad para proceder a definir acciones de mejora.</p> <p>Las fuentes para medir la satisfacción del Cliente Externo son: Quejas y reclamos, evaluación por el cliente sobre el proyecto en ejecución y ejecutado, comunicación directa y Evaluación de Finalización de Proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quejas y Reclamos: Las quejas y reclamos reportadas por el cliente externo como interno deberán ser registradas y atendidas.</li> </ul>
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluaciones Externas: Estas evaluaciones miden la satisfacción del Cliente durante la ejecución y después de la entrega del producto.</li> <li>• La “Evaluación de Finalización de Proyecto” la debe realizar el Director del Proyecto.</li> </ul> <p>Para medir la satisfacción del cliente interno se dispone de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas de Clima Organizacional</li> <li>• Encuestas internas de percepción del servicio para las áreas de apoyo y las áreas técnicas</li> </ul> <p>Estas encuestas se aplican periódicamente a todo el personal de la empresa, y el Coordinador de Calidad es el responsable por su análisis. Los resultados son informados periódicamente a la Vicepresidencia y retroalimentado a las diferentes Áreas y Regionales.</p>
<p><b>Desempeño del Sistema SISO</b></p>	<p>GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S. ha establecido y mantiene procedimientos para monitorear y medir periódicamente el desempeño en Seguridad y Salud Ocupacional de manera que se cumplan los siguientes requerimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo del nivel de cumplimiento de los objetivos de Seguridad y Salud Ocupacional.</li> <li>• Seguimiento de la efectividad de los</li> </ul>

controles tanto para Seguridad como para Salud Ocupacional.

- Mediciones proactivas del cumplimiento de los Procedimientos de Control de Riesgos Operacionales y de la legislación aplicable tanto para Seguridad como para Salud Ocupacional.
- Mediciones reactivas del desempeño en base a los índices de frecuencia y severidad para accidentes laborales.
- Mediciones reactivas del desempeño en base a los índices de frecuencia y severidad para incidentes así como enfermedades.
- Registro de datos y los resultados de las mediciones que sean necesarios para el análisis de las acciones correctivas/preventivas necesarias.

El seguimiento de la efectividad de los controles se realizará por medio de los Instructivos de: Auditorías internas e Inspecciones

Las Mediciones reactivas del desempeño en base a los índices de frecuencia y severidad para accidentes e incidentes laborales así como enfermedades de origen profesional, serán realizadas por medio de: informes gerenciales, actas de revisión Gerencial y la matriz de objetivos y metas de HSE.

<p><b>Evaluación del cumplimiento legal</b></p>	<p>GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S. ha establecido, implementado y mantiene el instructivo para la identificación y acceso a los requisitos legales para la evaluación del cumplimiento de los Requisitos Legales y otros requisitos que le son aplicables al Sistema de Gestión en Seguridad y Salud Ocupacional.</p>
<p><b>Investigación de Accidentes e Incidentes</b></p>	<p>GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S. ha establecido, implementado y mantiene el instructivo para la Investigación de Incidentes, condición insegura y emergencias. Se investigan todos los accidentes e incidentes y se definen las acciones correctivas necesarias. Como complemento a esta información se realiza un seguimiento del evento posterior al análisis de causalidad como se menciona en el componente de diagnóstico del programa Cero Accidentes diseñado fundamentalmente para hacer un seguimiento más profundo a la identificación de la causalidad del evento, la definición de cada una de las acciones que apliquen al control, eliminación y/o minimización de la causa que originó el accidente o incidente y posterior a ello iniciar con un seguimiento a las condiciones de salud del trabajador y la eficiencia de la acción.</p>
<p><b>Auditoría interna</b></p>	<p>Las auditorías internas (Calidad y SISO) se llevan a cabo con el fin de evaluar la capacidad de los procesos para producir los entregables acordes al Sistema Integrado de la empresa. Estas auditorías también permiten determinar si el sistema de gestión se mantiene de manera eficiente de acuerdo a los requisitos de la norma internacional ISO 9001 y OHSAS 18001. Dicho proceso se</p>

	<p>soporta sobre las directrices de la ISO 19011.</p> <p>Las Auditorías internas se efectúan por un Auditor Interno, debidamente capacitado (formación y experiencia) en Auditorías de Calidad y SISO, ya sea mediante cursos específicos y/o entrenamiento tutorial.</p> <p>La Dirección del Área auditada es responsable de que se realicen las correcciones y se tomen las acciones correctivas necesarias, sin demora injustificada para eliminar las no conformidades detectadas y sus causas.</p>
<p><b>Seguimiento y medición del proceso</b></p>	<p>En GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S., se realiza seguimiento y medición a los procesos del Sistema de Gestión en los siguientes niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción del cliente, quejas y reclamos, seguimiento a NC y reportes de auditoría interna, por el comité de gestión de la Calidad y los Comités Regionales de Mejora.</li> <li>• Temas Generales de Calidad y HSE a través de informes mensuales, trimestrales, las auditorías internas y en el informe anual de Revisión por la Dirección.</li> <li>• Procesos a nivel de Regional y Área, por los Gerentes y Directores de Área, a través de los informes trimestrales de revisión por la dirección.</li> <li>• Procesos a nivel de proyectos, por los</li> </ul>

	Directores de Proyecto, Ingenieros Residentes, Administradores o Coordinadores de Proyecto, a través de los informes trimestrales de revisión por la dirección.
<b>Seguimiento y medición del producto</b>	<p>GENIVAR – CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS CRA S.A.S, a través de las actividades de verificación, validación, inspección y ensayo mide y efectúa seguimiento a sus productos para determinar si cumplen con los requisitos establecidos y estos quedarán establecidos en los planes de calidad por proyecto respectivamente.</p> <p>Este proceso lo seguirán los Directores de las Áreas, los Directores de Proyecto, los Ingenieros Residentes, los Administradores, Coordinadores de Proyecto, y los Ingenieros Auxiliares.</p>

**Tabla 8: Seguimiento y medición del Plan de Fusión**

## **4.4 PLAN DE MOTIVACION Y BIENESTAR PARA LOS EMPLEADOS**

Pensando en la continua mejora del clima laboral, se propone la creación del siguiente plan de motivación y bienestar para el personal de la empresa GENIVAR:

- Celebración de los cumpleaños a final de cada mes con algún detalle para los empleados homenajeados.
- Realización de pausas activas en horas de la mañana y en la tarde



- Integraciones dentro y fuera de las instalaciones de la empresa
- Pago de horas extras o compensación de tiempo
- Pago de bonificaciones a final de año de acuerdo con los indicadores de área
- Posibilidad de carrera profesional dentro de la empresa
- Curso de inglés para los empleados el cual será dentro de las instalaciones de la empresa y esta pagará el 66% del valor.
- Firma de convenio con entidad Bancaria la cual ofrezca beneficios para la empresa y los empleados.
- Convenio con empresa de medicina prepagada
- Plan de capacitación para los empleados en áreas técnicas (66% empresa, 33% empleado)

ACTIVIDAD	FACTORES A INTERVENIR	OBJETIVO	REQUERIMIENTO	FECHA	RESPONSABLE	COSTO
Celebración de los cumpleaños a final de cada mes con algún detalle para los empleados homenajeados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crear sentido de pertenencia en los empleados</li> </ul>	Reconocer a las personas en su día, logrando	Todo el personal administrativo, técnico y operativo de la compañía	jul-13	Área de Gestion Humana	\$ 300.000,00
Realización de pausas activas en horas de la mañana y en la tarde	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hábitos saludables</li> <li>• Cuidado de la salud y estrés</li> </ul>	Contribuir con el bienestar físico y emocional del personal por medio de hábitos sanos	Solicitar a la ARP programas especiales de pausas activas para el conocimiento de los empleados	jul-13	Área de Gestion Humana - Coordinador SISO	\$ -
Integraciones dentro y fuera de las instalaciones de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brindar tiempo de esparcimiento al personal</li> </ul>	Lograr tener un clima laboral amigable dentro y fuera de las instalaciones	Compromiso del personal a asistir a las integraciones	oct-13	Área de Gestion Humana	\$ 1.500.000,00
Pago de horas extras o compensación de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar el clima laboral, debido al pago de compensaciones por trabajo extra</li> </ul>	Reconocer el tiempo adicional que el empleado se toma para realizar actividades de la empresa	Justificar el tiempo a laborar, con visto bueno del jefe inmediato	ene-14	Área de Gestion Humana - Coordinadores de área, Gerencia	Depende de la cantidad de horas y los salarios de los empleados
Pago de bonificaciones a final de año de acuerdo con los indicadores de área	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento a los empleados por los servicios prestados a lo largo del año a la empresa</li> </ul>	Motivar al personal de cada área alcanzar las metas propuestas en su dependencia	Cumplimiento de metas planteadas por cada una de las áreas a final de año	dic-13	Área de Gestion Humana - Gerencia	Depende de los resultados de cada una de las áreas

ACTIVIDAD	FACTORES A INTERVENIR	OBJETIVO	REQUERIMIENTO	FECHA	RESPONSABLE	COSTO
Posibilidad de carrera profesional dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumplimiento del perfil</li> <li>Demostrar interes para crecer dentro de la empresa</li> </ul>	Garantizar el crecimiento vertical dentro de la compañía	Cumplir con los requisitos de antigüedad, experiencia, estudios realizados, logros obtenidos y perfil de cargo	ene-14	Área de Gestion Humana - Gerencia	\$ -
Curso de inglés para los empleados el cual será dentro de las instalaciones de la empresa y esta pagará el 66% del valor.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Requisito indispensable debido a compra de multinacional canadiense</li> </ul>	Garantizar que los empleados de la empresa dominen el idioma ingles	Compromiso por parte del personal para dedicarle el tiempo necesario para aprender el idioma	ene-14	Área de Gestion Humana	Depende de las cotizaciones a evaluar
Firma de convenio con entidad Bancaria la cual ofrezca beneficios para la empresa y los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aprobación de la Gerencia Financiera</li> </ul>	Brindar mayores prevendas a los empleados para acceder a creditos	Garantizar facilidades crediticias y otros beneficios a los empleados y a la empresa	ago-13	Área de Gestion Humana y Gerencia Financiera	\$ -
Convenio con empresa de medicina prepagada	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cuidado de la salud</li> <li>Satisfacción por parte de los empleados</li> </ul>	Contribuir con el mejoramiento de la salud del personal	Realizar sensibilización y programación de exámenes preventivos con cita previa de acuerdo al programa de salud ocupacional y disponibilidad de las personas	oct-13	Área de Gestion Humana	\$ -
Plan de capacitación para los empleados en áreas técnicas (66% empresa, 33% empleado)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento en la capacidad técnica del personal técnico en la elaboración de los diseños</li> </ul>	Tener un personal altamente calificado para realizar las labores de la compañía	Plan de capacitación de cada una de las áreas de la empresa	oct-13	Área de Gestion Humana - Coordinadores de área	66% del valor de cada capacitación sería asumido por la empresa

## 5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Teniendo en cuenta los objetivos planteados al inicio de este estudio se puede concluir que se elaboró un plan estratégico empresarial y de marketing para la empresa GENIVAR, el cual será puesto a consideración del comité de Gerencia para su aprobación y posterior implementación, el cual incluye entre otros: la redefinición de la Misión y la Visión organizacional, formulación de principios y valores, política integrada de Gestión y HSE y objetivos de calidad y SISO.
- Dentro del plan estratégico se formularon las estrategias y programas:
  - ✓ Estrategias empresariales, Corporativas y competitivas.
  - ✓ Estrategias de Internacionalización
  - ✓ Objetivos y estrategias de Marketing
  - ✓ Propósitos organizaciones
- Se sugiere un sistema de seguimiento e indicadores del plan, mediante el cual se garantizará el cumplimiento de las metas asociadas a las estrategias implementadas.
- Se elaboró un detallado análisis DOFA para la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS – CRA S.A.S., en el cual se tuvo en cuenta los factores internos y externos para

comprender las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, mediante el cual se formularon las diferentes estrategias.

- Se elaboró un plan de motivación y bienestar para todos los empleados, el cual facilitará la adaptación cultural por medio de incentivos y proporcionará un mejor clima laboral.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

- [1] Capítulo XXIV. La coordinación del Plan Estratégico. En: Abascal Rojas Francisco. Como se hace un Plan Estratégico: Modelo de Desarrollo en una Empresa. 2da. Edición. Madrid. ESIC Editorial. 1999, Págs. 429-436.
- [2] Capítulo III. El Manual de Planeación Estratégica. En: Álvarez Torres Martín G. Manual de Planeación Estratégica. 1era. Edición. México. Panorama Editorial, S.A. de C.V., 2006, Págs. 35-57.
- [3] Capítulo I. ¿Qué es el Marketing?. En: Águeda Esteban. Consuegra, Martín David. Millán, Ángel. Molina Arturo. Introducción al Marketing. 1era. Edición. Barcelona: Editorial Ariel S.A., 2002, Págs. 13-28.
- [4] Capítulo VI. La Estrategia de Marketing. En: Dvoskin Roberto. Fundamentos de Marketing: Teoría y Experiencia. 1era. Edición. Argentina. Ediciones Granica S.A. 2004, Págs. 171-200.
- [5] Capítulo I. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. En: McCann Joseph, Gilkey Roderick. Fusiones y Adquisiciones de Empresas. 1era Edición. Madrid. Editorial Díaz de Santos S.A. 1990, Págs. 1 – 45.
- [6] Capítulo VIII. Determinación del tamaño de la muestra. En: Anderson David, Sweeney Dennis y Williams Thomas. Estadística para Administración y Economía. 8ª. Edición. International Thomson Editorial. 2005, Págs. 303 – 310.

## A CONSULTAR

- David Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ena. Edición. México. Pearson Education, Inc., 2003, Págs. 54-78.
- Hernández Sampieri, Roberto, Fernández Collado, Carlos y Baptista Lucio, Pilar. Metodología de la Investigación: con aplicaciones interdisciplinarias. 3 ed. México: McGraw-Hill. 2003, Págs. 235-255.
- Johnson Gerry, Scholes Kevan y Wihittinton Richard. Dirección Estratégica. 7ma. Edición. España: Pearson Educación, 2006, Págs. 410-445.
- Kotler Philip y Armstrong Gary. Fundamentos de Marketing. 6ta. Edición. México. Prentice Hall, 2003, Págs. 533-546.
- Marshak J. Robert. Cambio Organizacional. 1era. Edición. Barcelona. Editorial Deusto. 2006, Págs. 87 -105.
- Paramo Dagoberto y Ramírez Elías. Gerencia Estratégica de Marketing. 3ra. Edición. Colombia Editorial. Universidad Sur Colombiana. 2010. Págs. 187 - 216.
- Pérez-Íñigo Juan Mascareñas. Fusiones, Adquisiciones y Valoración de Empresas. 5ª. Edición. Madrid. Ecobook – Editorial del Economista. 2011, Págs. 15 – 48.
- Robbins Stephen P. Comportamiento Organizacional. 10ª. Edición. México. Pearson Education, Inc., 2004, Págs. 523-554.
- Zapata A. y Rodríguez Alfonso, Direccionamiento Estratégico, Análisis DOFA. Colombia, Universidad del Valle, Programa Editorial. 2011, Págs. 4-17.

## 7 ANEXOS

### 7.1 ANEXO 1: ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Encuesta realizada a personal de la empresa CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS - CRA S.A.S. para analizar el clima organizacional de la empresa.

**Para la primera pregunta de cada uno de los grupos marcar con una X de 0 a 10, para la segunda pregunta de cada grupo marcar con una X la opción u opciones seleccionadas.**

#### 1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de la empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

1.2 Cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad:

a) No hay visión claramente definida en la empresa	
b) No hay misión claramente definida en la empresa	
c) No hay objetivos claramente definidos en la empresa	
d) No hay políticas y estrategias claramente definidas en la empresa.	
e) No me han informado al respecto, ni aún en el período de inducción.	
f) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.	
g) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.	
h) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.	



i) No me interesa conocerlos	
------------------------------	--

**2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de la empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2.2 Cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.	
b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución	
c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.	
d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.	
e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)	
f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.	

### 3. PARTICIPACION

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3.2 Cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad:

a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.	
b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.	
c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.	
d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.	

### 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

4.2 Cuales son las que nos han impedido llegar a ella:

a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.	
b) Las instalaciones no son seguras.	
c) Las instalaciones no son funcionales.	
d) Hace demasiado frío.	

e) Hace demasiado calor.	
f) La iluminación es deficiente.	
g) Hay demasiado ruido.	
h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.	
i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria	
j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.	
k) La mayoría de los elementos son excelentes.	
l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.	
m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.	
n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos	
o) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.	
p) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos	

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de la organización. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa antes que sus intereses personales?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

5.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No se conocen la misión y los objetivos.	
b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.	
c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.	
d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.	
e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.	
f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.	
g) La estructura organizacional no facilita la integración.	
h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.	

## 6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, accequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

6.2 Cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella:

a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.	
b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.	
c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.	
d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.	
e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.	
f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.	

g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.	
--	--

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría).

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa antes que sus intereses personales?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

7.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.	
b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.	
c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.	
d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.	
e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.	
f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.	

g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.	
h) Aquí nunca votamos.	

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en la empresa en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

8.2 Cuales son las causas que le han impedido llegar a ella:

a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.	
b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.	
c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.	
d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.	
e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.	
f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.	

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿La empresa estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

9.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.	
b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.	
c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.	
d) La empresa carece de los recursos necesarios para ello.	
e) A la empresa tal mejoramiento no parece preocuparle.	
f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.	

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa son realmente las mejores?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

10.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.	
b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.	

c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.	
d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.	
e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.	
f) Falta más libertad de expresión.	
g) Las barreras sociales no lo permiten.	
h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.	
i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.	

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

11.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no	
b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.	
c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.	
d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenderse a los requerimientos	
e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones	
f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos	



## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

12.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.	
b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.	
c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.	
d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.	
e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.	
f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.	
g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.	
h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.	
i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.	

## 13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien

para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales).

13.1 ¿Tiene usted en la empresa amplias posibilidades de expresarse libremente?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No tenemos suficiente libertad de expresión.	
b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos	
c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.	
d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.	
e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.	
f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores	
g) Mi jefe inmediato no la permite.	
h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.	
i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.	
j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.	

## 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda la empresa la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios	
b) La acumulación de cierto número de años en la empresa es motivo de despido.	
c) Permanentemente hacen reestructuraciones.	
d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).	
e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.	
f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.	

## 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en la empresa por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

15.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.	
b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al	

respecto.	
c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.	
d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.	
e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.	
f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.	
g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.	

## 16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo	
b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño	
c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo	
d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida	
e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa también lo hagan	
f) La situación económica de la empresa no lo permite	

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en la empresa son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.	
b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad	
c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.	
d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos	
e) Él querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.	

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada	
b) Falta objetividad en la evaluación	
c) La evaluación no se hace en el momento oportuno	

d) La evaluación no es imparcial	
e) Más que constructiva, la evaluación es represiva	
f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas	
g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente	
h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.	

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento).

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

19.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.	
b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.	
c) Siempre hay que pedir cita.	
d) Los jefes oyen pero no escuchan.	
e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.	
f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.	

g) Las retroalimentaciones o mesas de diálogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.	
h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.	

## 20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a la empresa, organización o institución, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores	
b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.	
c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar	
d) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución	
e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa	

## 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de la empresa?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

21.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Lo único que a la empresa le interesa parece ser	
b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.	
c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.	
d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear	
e) Creo que la empresa no sabe exactamente para donde va.	
f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen	
g) La empresa no se preocupa por la conservación del ecosistema	

## 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa).

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en la empresa contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

22.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No existen celebraciones.	
b) Rara vez se realizan.	
c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.	
d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.	
e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.	



### 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros.)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

23.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.	
b) La empresa no fomenta ese tipo de actividades.	
c) La empresa prohíbe ese tipo de actividades.	
d) La empresa no posee los medios económicos para realizarlas.	
e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.	
f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.	

### 24. VALORES

24.1 ¿Existe en la empresa una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

24.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Más que los logros interesan las relaciones interpersonales	
b) En la empresa prima la impersonalidad.	
c) No son abiertos al cambio.	
d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.	
e) No permiten cambios en los métodos de trabajo	
f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.	
g) No comparten una visión futurista.	

## 25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en la empresa existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

25.2 Cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella:

a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.	
b) Los jefes no se mezclan con los empleados	
c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica	
d) Cada área funcional es una isla aparte	
e) Los de cada religión van cada uno por su lado	
f) Los de clase alta no se revuelven con los demás	
g) Según la raza o etnia nos organizamos	

## 7.2 TABULACION ENCUESTA CLIMA LABORAL

Datos obtenidos de las respuestas a la primera pregunta de cada grupo de la encuesta realizada a 56 trabajadores de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS S.A.S.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28
1	8	8	8	6	7	5	8	10	10	10	5	5	8	7	8	8	8	6	7	5	8	10	10	10	5	5	8	7
2	7	10	8	6	9	5	7	9	8	10	4	9	10	8	7	10	8	6	9	5	7	9	8	10	4	9	10	8
3	6	7	7	6	8	7	6	9	6	7	5	2	8	6	6	7	7	6	8	7	6	9	6	7	5	2	8	6
4	3	10	6	7	10	7	8	10	6	8	2	0	5	7	3	10	6	7	10	7	8	10	6	8	2	0	5	7
5	8	10	7	8	10	8	5	9	10	10	5	3	8	4	8	10	7	8	10	8	5	9	10	10	5	3	8	4
6	10	10	10	9	10	8	9	9	10	10	6	10	10	10	10	10	10	9	10	8	9	9	10	10	6	10	10	10
7	8	10	9	7	10	7	8	10	10	7	5	7	7	7	8	10	9	7	10	7	8	10	10	7	5	7	7	7
8	8	8	8	6	10	8	9	10	10	7	4	10	9	6	8	8	8	6	10	8	9	10	10	7	4	10	9	6
9	7	7	4	7	10	6	10	10	8	10	3	0	8	10	7	7	4	7	10	6	10	10	8	10	3	0	8	10
10	8	10	5	8	9	8	5	9	10	10	5	3	10	8	8	10	5	8	9	8	5	9	10	10	5	3	10	8
11	9	10	6	7	10	8	7	2	10	9	5	0	8	8	9	10	6	7	10	8	7	2	10	9	5	0	8	8
12	7	10	9	8	8	7	5	6	10	10	5	5	10	10	7	10	9	8	8	7	5	6	10	10	5	5	10	10
13	10	10	6	6	10	8	8	5	10	10	10	2	8	8	10	10	6	6	10	8	8	5	10	10	10	2	8	8
14	5	10	5	6	7	8	2	10	10	10	4	8	9	10	5	10	5	6	7	8	2	10	10	10	4	8	9	10
15	0	10	4	4	8	7	4	9	10	10	2	9	7	8	0	10	4	4	8	7	4	9	10	10	2	9	7	8
16	5	7	10	5	9	8	6	10	8	6	7	0	9	8	5	7	10	5	9	8	6	10	8	6	7	0	9	8
17	7	10	8	6	10	8	8	8	10	10	4	8	9	7	7	10	8	6	10	8	8	8	10	10	4	8	9	7
18	8	10	8	6	7	8	4	9	0	10	3	9	8	5	8	10	8	6	7	8	4	9	0	10	3	9	8	5
19	9	10	8	5	10	8	7	9	10	10	4	1	10	8	9	10	8	5	10	8	7	9	10	10	4	1	10	8
20	5	10	8	6	10	8	9	10	1	10	5	0	10	8	5	10	8	6	10	8	9	10	1	10	5	0	10	8
21	8	10	9	5	10	8	10	10	10	10	5	8	10	8	8	10	9	5	10	8	10	10	10	10	5	8	10	8
22	8	6	8	5	10	8	10	10	10	10	10	10	4	10	8	6	8	5	10	8	10	10	10	10	10	10	4	10
23	10	6	7	5	10	8	5	4	6	6	10	4	10	6	10	6	7	5	10	8	5	4	6	6	10	4	10	6
24	6	10	5	4	10	7	5	5	10	10	4	0	10	10	6	10	5	4	10	7	5	5	10	10	4	0	10	10
25	7	10	5	5	9	7	6	8	9	10	10	6	10	10	7	10	5	5	9	7	6	8	9	10	10	6	10	10

	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
1	8	8	8	6	7	5	8	10	10	10	5	5	8	7	8	8	8	6	7	5	8	10	10	10	5	5	8	7
2	7	10	8	6	9	5	7	9	8	10	4	9	10	8	7	10	8	6	9	5	7	9	8	10	4	9	10	8
3	6	7	7	6	8	7	6	9	6	7	5	2	8	6	6	7	7	6	8	7	6	9	6	7	5	2	8	6
4	3	10	6	7	10	7	8	10	6	8	2	0	5	7	3	10	6	7	10	7	8	10	6	8	2	0	5	7
5	8	10	7	8	10	8	5	9	10	10	5	3	8	4	8	10	7	8	10	8	5	9	10	10	5	3	8	4
6	10	10	10	9	10	8	9	9	10	10	6	10	10	10	10	10	10	9	10	8	9	9	10	10	6	10	10	10
7	8	10	9	7	10	7	8	10	10	7	5	7	7	7	8	10	9	7	10	7	8	10	10	7	5	7	7	7
8	8	8	8	6	10	8	9	10	10	7	4	10	9	6	8	8	8	6	10	8	9	10	10	7	4	10	9	6
9	7	7	4	7	10	6	10	10	8	10	3	0	8	10	7	7	4	7	10	6	10	10	8	10	3	0	8	10
10	8	10	5	8	9	8	5	9	10	10	5	3	10	8	8	10	5	8	9	8	5	9	10	10	5	3	10	8
11	9	10	6	7	10	8	7	2	10	9	5	0	8	8	9	10	6	7	10	8	7	2	10	9	5	0	8	8
12	7	10	9	8	8	7	5	6	10	10	5	5	10	10	7	10	9	8	8	7	5	6	10	10	5	5	10	10
13	10	10	6	6	10	8	8	5	10	10	10	2	8	8	10	10	6	6	10	8	8	5	10	10	10	2	8	8
14	5	10	5	6	7	8	2	10	10	10	4	8	9	10	5	10	5	6	7	8	2	10	10	10	4	8	9	10
15	0	10	4	4	8	7	4	9	10	10	2	9	7	8	0	10	4	4	8	7	4	9	10	10	2	9	7	8
16	5	7	10	5	9	8	6	10	8	6	7	0	9	8	5	7	10	5	9	8	6	10	8	6	7	0	9	8
17	7	10	8	6	10	8	8	8	10	10	4	8	9	7	7	10	8	6	10	8	8	8	10	10	4	8	9	7
18	8	10	8	6	7	8	4	9	0	10	3	9	8	5	8	10	8	6	7	8	4	9	0	10	3	9	8	5
19	9	10	8	5	10	8	7	9	10	10	4	1	10	8	9	10	8	5	10	8	7	9	10	10	4	1	10	8
20	5	10	8	6	10	8	9	10	1	10	5	0	10	8	5	10	8	6	10	8	9	10	1	10	5	0	10	8
21	8	10	9	5	10	8	10	10	10	10	5	8	10	8	8	10	9	5	10	8	10	10	10	10	5	8	10	8
22	8	6	8	5	10	8	10	10	10	10	10	10	4	10	8	6	8	5	10	8	10	10	10	10	10	10	4	10
23	10	6	7	5	10	8	5	4	6	6	10	4	10	6	10	6	7	5	10	8	5	4	6	6	10	4	10	6
24	6	10	5	4	10	7	5	5	10	10	4	0	10	10	6	10	5	4	10	7	5	5	10	10	4	0	10	10
25	7	10	5	5	9	7	6	8	9	10	10	6	10	10	7	10	5	5	9	7	6	8	9	10	10	6	10	10

	PROMEDIO	MODA	DESV ESTANDAR
1	7,50	8	1,74
2	7,86	10	1,82
3	6,43	6	1,61
4	6,36	10	2,94
5	7,50	8	2,31
6	9,36	10	1,12
7	8,00	7	1,53
8	8,07	8	1,77
9	7,14	10	2,98
10	7,71	8	2,24
11	7,07	10	2,92
12	7,86	10	1,98
13	7,93	10	2,37
14	7,43	10	2,58
15	6,57	10	3,14
16	7,00	8	2,53
17	8,07	8	1,68
18	6,79	8	2,81
19	7,79	10	2,65
20	7,14	10	3,26
21	8,64	10	1,73
22	8,50	10	2,04
23	6,93	10	2,21
24	6,86	10	3,12
25	8,00	10	1,91

<b>CONSOLIDADO</b>					
<b>PESIMO</b>	<b>MALO</b>	<b>ACEPTABLE</b>	<b>BUENO</b>	<b>MUY BUENO</b>	<b>EXCELENTE</b>
<b>0 - 3,99</b>	<b>4 - 5,99</b>	<b>6 - 7,99</b>	<b>8 - 8,99</b>	<b>9 - 9,99</b>	<b>10</b>
0	12	12	20	0	12
0	8	12	12	12	12
4	4	36	8	4	0
12	4	20	8	0	12
4	12	4	16	4	16
0	0	4	4	12	36
0	4	24	8	4	16
0	4	12	16	8	16
8	4	16	8	0	20
4	12	0	16	8	16
8	4	12	12	8	12
0	12	12	8	4	20
4	4	8	16	0	24
4	12	8	8	4	20
8	12	8	8	8	12
4	8	16	12	8	8
0	4	12	20	4	16
8	8	8	16	8	8
4	8	4	12	8	20
8	8	4	12	4	20
0	8	0	16	4	28
0	8	4	12	0	32
0	16	20	4	0	16
4	20	8	0	0	24
0	8	16	4	8	20

Datos obtenidos de las respuestas a la segunda pregunta de cada grupo de la encuesta realizada a 56 trabajadores de CONSULTORES REGIONALES ASOCIADOS S.A.S.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	
1	e	e	e	b	e	e			e	c	e	e			e		e	e	e		e		e	c	e		e		
2	f		a	c	b	d	d	a			e	f		a	d	d		d	f	d	d	d		e	f	d	a		
3	d	c	c	c	c	c	a	a	c	d	c	d	c	a	c	d	d	d	c	d	a	d	d	d	c	d	a	c	
4	a	a	d		i		b	d	n	k	a		b	d	f	c	n	i	l		f	c	n	k	l		a		
	c	g	g			f	g			c	f	g	g								g						g		
	f	i	i			g				f	g		i								i						i		
	h	j					h			h	h	l	h	l							l							j	
	i	l					i			i	i	i	i	n							n							l	
5	c	f	f		f	d			h	h	c				g	b	h	f	e	d	g	b	h	h	e	d	f		
6			b		f	e									b			f	b	e	b					b	e		
7	a		e	f	a			b	c	g	a			b	h		c	a	e		h		c	g	e		e		
8	b	d		a	f			a	a	b	b	d		a	f		a	f	c		f		a	b	c				
9	a	a	a	b		b		d		a	a	a	d		b	b	a	b			b	b	a				a		
10	e		e	d	i	a	e				e			a	a		a	e	e	a	a			e	e	e			
11	h								a	h														a					
12	c	a	e		a	d		a	a	a	c			a	a	d	a	a	c	d	a	d	a	a	c	d	a		
13	a	a	e	g	b	f				a				h	f		b	i	f	h	f			i	f	a			
14	g									g																			
15		e	a		i	a			d	f					a	d	i	i	a		a	d	f	i	a	e			
16	d	e	f	d	e			f	d					d	d	f	e	f		d	d	f	f		f	e			
17	a	a	a	g	b	d		f	b	a				d	b	f	b	a	d	d	b	f	b	a	d	a			
18		f	b											e						e						f			
19	a	e		a	b	c		a	a	a	c	a	e	a	a	a	c	c		e	a	a	c	c					
20	b			e				d	b		b	d	b																
21	b	d	d		d	a		a	e	b				b	a	a	d	a	a	b	a	a	e	a	a	d			
22	b	a	b	h	g	a	f		a	f	b	f		b	a	a	g	f	a	b	a	a	f	f	a	a			
23														c							c								
24	e	f	g		d	a			f	e				g	b		d	g	a	d	b		f	g	a	f			
25	b	c	c		c	b		c	b	b		b	b	c	c	e		b	c		b	c		c	e		c		
26	f	c	c		a			b	f					f	b		a		f	b		b		b			c		
27	c	b	b		c			b		c	b				b	c							b				b		
28			c																										
29	b	a	a		b	a	b	a	d		b	b	a		b	b	e	a		b		d	e	a	a				
30	a	c	b		f	g			a					d	d		f	d	g	d	d			d	g	c			
31	d		d	a	d	d	d			d	d			d		d	c	d		d				c	d	d			

	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	
1	b	e				e	c	e	e	e	b	e	e	e	e	e	b	e	e	e				e		e	c		
2	c	b	d	a		d	e	f		a	c	b	d	f	f		a	c	b	d	f	d	a		d	d		e	
3	c	c	d	a	c	d	c	d	c	c	c	c	c	d	d	c	c	c	c	c	d	a	a	c	d	d	d	c	
4	d		c	b	d	f	k	a		a	d		i	l	a		a	d		i	l		b	d	f	c	n	k	
	g			f	g	g		c		g	g			c		g	g					f	g	g					
	i			g		i		f		i	i			f		i	i						g		i				
				h		l		h		j				h		j							h		l				
				i		n		i		l				i		l							i		n				
5	f		b			g	h	c		f	f		f	e	c		f	f		f	e	d		g	b	h	h		
6	b					h																		h					
7	b					b				b		f	b				b		f	b	e		b						
8	f					d		h		a	e	a		e	f		a	e					b	h		c	g		
9	a					a	f	b	b	d		a		f	c	b	d		a		f	c		a	f		a	b	
10	b		b	d		b		a	a	a	b		b		a	a	a	b		b			d		b	b	a		
11	d	i	a			a		e		e	d	i	a	e	e		e	d	i	a	e	e		a	a				
12						a	h							h														a	
13	e		d			a	a	a	c		a	e		a	c	c		a	e		a	c	d		a	a	d	a	a
14	e	g	f			h		a		a	e	g	b	i	a		a	e	g	b	i	f		h	f				
15	a		a			f		e	a		i	i			e	a		i	i	a				a	d	f			
16	d	i	a			a		e		e	d	i	a	e	e		e	d	i	a	e	e		a	a				
17						i								i															
18	e		d			a		e		e	d	i	a	e	e		e	d	i	a	e	e		a	a				
19	e		d			a	h							h														a	
20	e		d			a	a	a	c		a	e		a	c	c		a	e		a	c	d		a	a	d	a	a
21	e	g	f			h		a		a	e	g	b	i	a		a	e	g	b	i	f		h	f				
22	a		a			f		e	a		i	i			e	a		i	i	a				a	d	f			
23	d	d	d			d		d	e	f	d	e	f	d	e	f	d	e	f	d	e	f		d	d	f			
24	a	g	b			d	b	a		a	a	g	b	a	a		a	a	g	b	a	d		d	b	f	b		
25	b					e		f	b						f	b								e					
26	c					f		e																					
27	a	b	a	a	a	e	c	a	e		a	b	c	c	a	e		a	b	c	c		a	a	e	a	a	c	
28	e			d	b		b		e					b			e						d	b					
29				c																				c					
30				d																			d						
31				g																			g						
32	g		b			d	f	e		f	g		d	g	e		f	g		d	g	a		d	b		f		
33	e					e																	e						
34	c		c	b		b	c	b		c	c		c	e	b		c	c		c	e		b		b	c		c	
35	c		b			f	b	f		c	c		a		f		c	c		a				f	b		b		
36	b						c	b	b	b		c		c	b	b	b		c							b			
37	c								c																				
38	a		b	b	a		d		b	a	a		b	e		b	a	a		b	e	a	b	a		b	d		
39				d																			d						
40	b		d			d		a		c	b		f	d	a		c	b		f	d	g		d	d				
41						f																		f					
42	a	d	d	d			d		d	a	d	d	c	d		d	a	d	d	c	d	d		d					



CONSOLIDADO																
	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	m	n	ñ	o
<b>1</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>32</b>	<b>0</b>										
<b>2</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>8</b>										
<b>3</b>	8	0	28	20												
	0	4	0	0												
	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>20</b>												
<b>4</b>	8	4	4	8	0	4	0	0	4	0	4	4	0	4	0	0
	0	0	4	0	0	4	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	4	4	0	12	0	0	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	8	0	4	0	4	0	0	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	8	0	0	4	0	4	0	0
	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	4	0	0	4	0
	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>
<b>5</b>	0	4	4	4	4	12	4	8								
	0	0	0	0	0	0	0	4								
	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>#</b>								
<b>6</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>									
<b>7</b>	8	4	4	0	8	4	4	4								
	0	0	0	4	0	0	0	4								
	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>8</b>								
<b>8</b>	12	8	4	4	0	8										
	0	4	0	0	0	4										
	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>12</b>										
<b>9</b>	16	16	0	4	0	0										
	0	0	0	0	4	0										
	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>										
<b>10</b>	12	0	0	4	16	0	0	0	4							
	4	0	0	0	0	0	0	4	0							
	0	0	0	0	0	0	0	0	4							
	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>							
<b>11</b>	24	0	8	8	4											
	0	0	0	0	4											
	<b>24</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>											
<b>12</b>	8	4	0	0	4	8	4	4	4							
	0	0	0	0	0	0	4	0	0							
	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>							

CONSOLIDADO											
13	12	0	0	4	4	4	0	0	8	0	
	0	0	0	4	0	0	0	0	0	0	
	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	
14	0	0	0	16	8	12					
	0	0	0	0	0	8					
	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>20</b>					
15	16	12	0	8	0	4	4				
	0	4	0	0	4	4	0				
	0	0	0	0	0	4	0				
	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>4</b>				
16	24	4	12	0	8	0					
	0	8	0	4	4	0					
	0	0	4	0	0	0					
	0	0	0	0	4	0					
	<b>24</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>16</b>	<b>0</b>					
17	<b>16</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>4</b>						
18	16	12	0	0	0	12	4	4			
	0	0	4	0	0	0	0	0			
	0	0	0	4	0	0	0	0			
	0	0	0	0	0	0	4	0			
	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>4</b>			
19	4	4	0	8	4	8	8	0			
	0	0	0	0	4	0	0	0			
	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>			
20	<b>0</b>	<b>12</b>	<b>20</b>	<b>0</b>	<b>4</b>						
21	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>0</b>				
22	0	16	8	0	0						
	0	0	4	0	0						
	<b>0</b>	<b>16</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>0</b>						
23	16	16	0	4	4						
	0	0	0	4	0						
	<b>16</b>	<b>16</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>						
24	4	4	4	12	0	4	4				
	0	0	0	0	0	4	0				
	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>12</b>	<b>0</b>	<b>8</b>	<b>4</b>				
25	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	<b>28</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>				

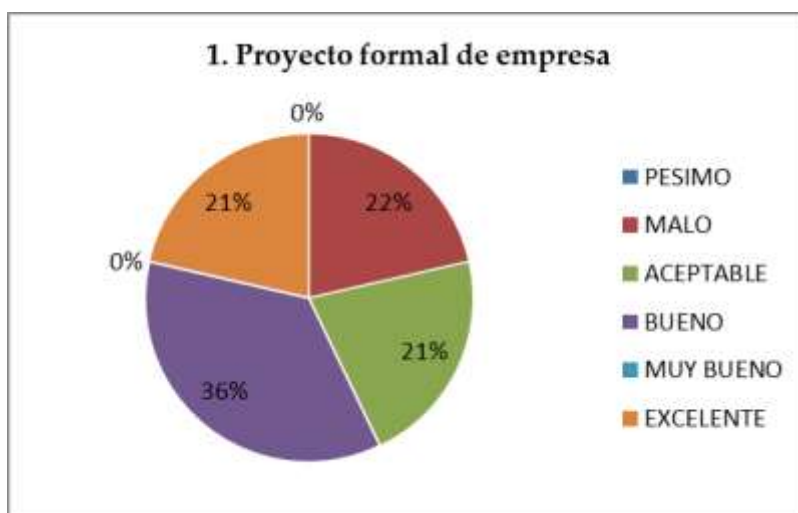
## 7.3 ANALISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA DE CLIMA LABORAL

### 7.3.1 Ubicación de la variable en el continuo del clima Organizacional

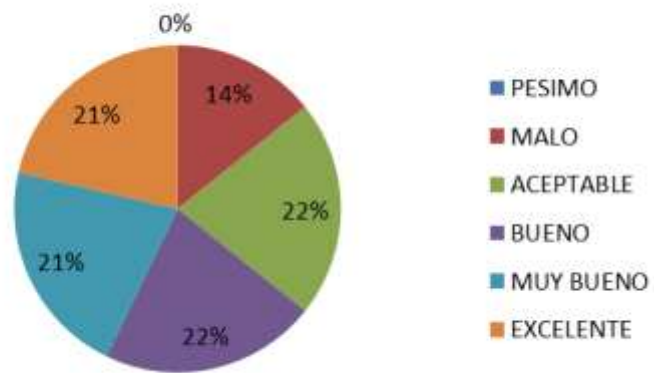
Para cada factor se puede obtener su ubicación precisa en el continuo correspondiente al mismo factor, obteniendo su promedio.

Para cada variable se elaboró un gráfico de frecuencia en forma de círculos y se utilizó una escala cuantitativa para agrupar los datos:

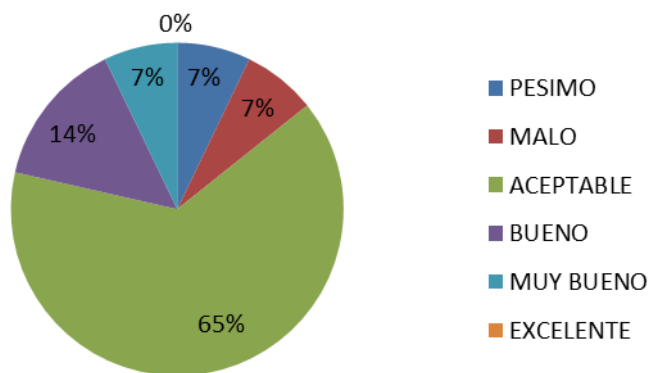
- Entre 0 y 3.99 Pésimo
- Entre 4.0 y 5.99 Malo
- Entre 6.0 y 7.99 Aceptable
- Entre 8.0 y 8.99 Bueno
- Entre 9.0 y 9.99 Muy Bueno
- 10.0 Excelente



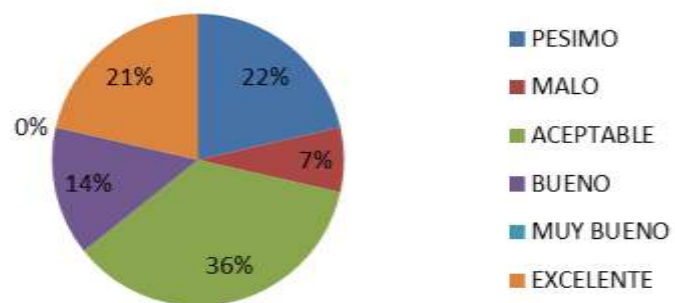
## 2. Estructura organizacional



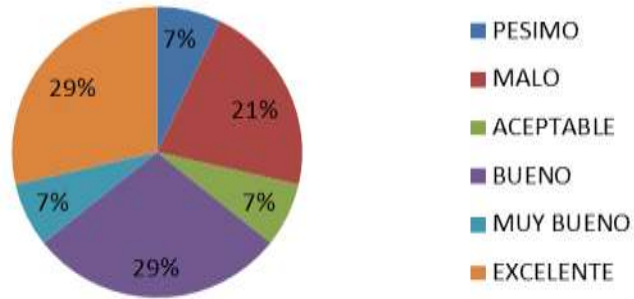
## 3. Participación



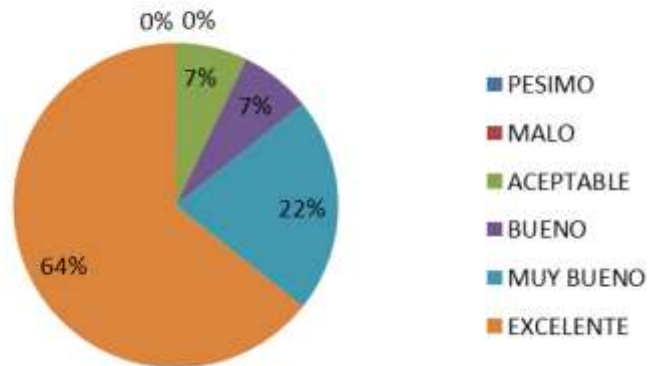
## 4. Instalaciones y elementos de trabajo



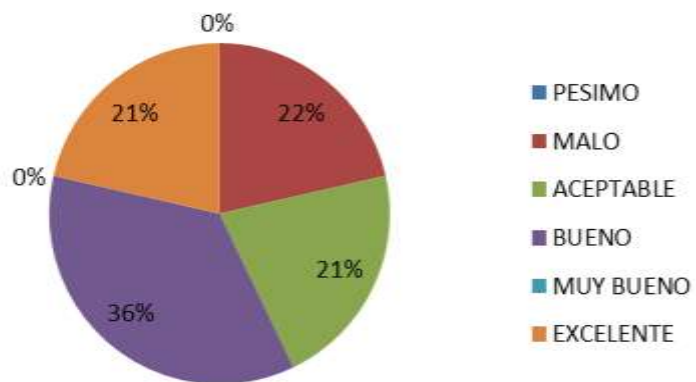
### 5. Holismo y Sinergia



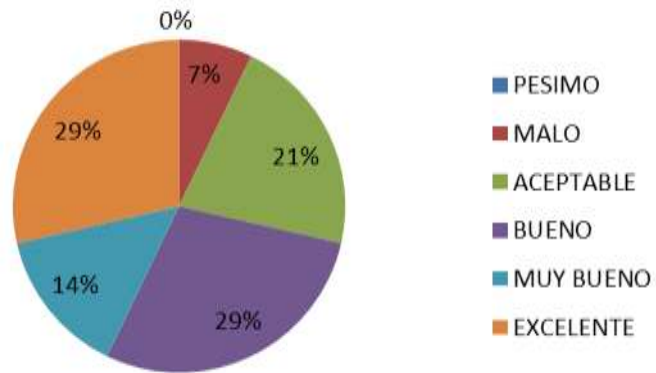
### 6. Liderazgo



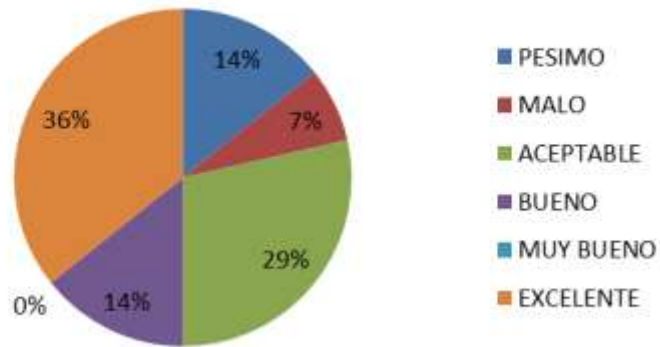
### 7. Toma de decisiones



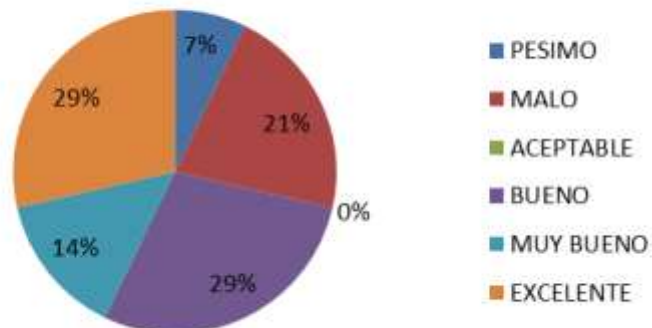
### 8. Trabajo gratificante



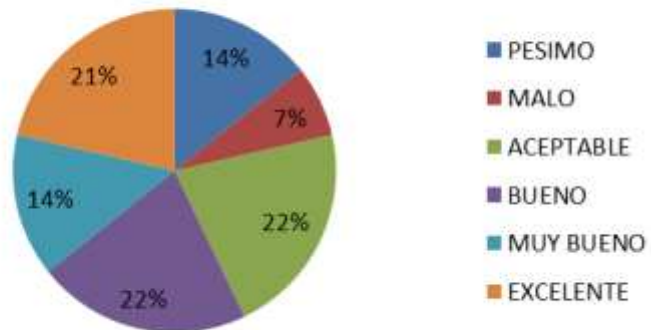
### 9. Desarrollo personal



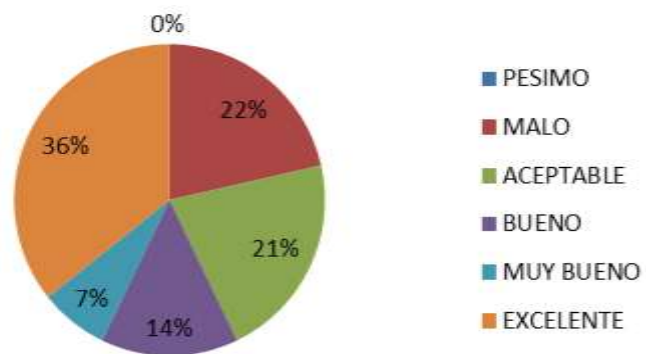
### 10. Relaciones interpersonales



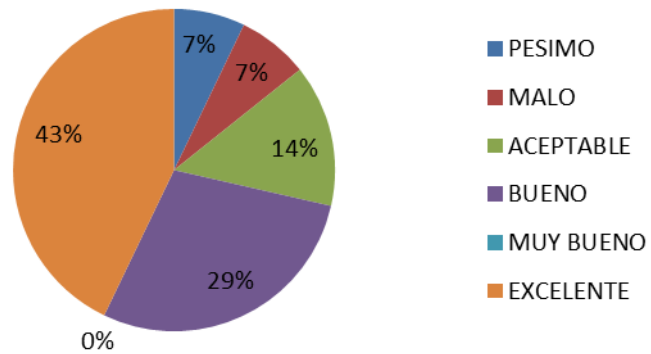
### 11. Calidad del servicio al cliente interno



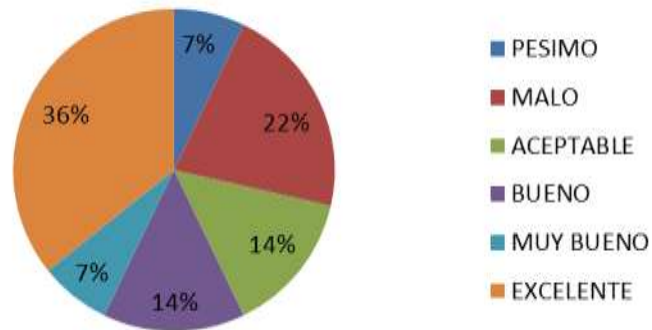
### 12. Solución de conflictos e intereses



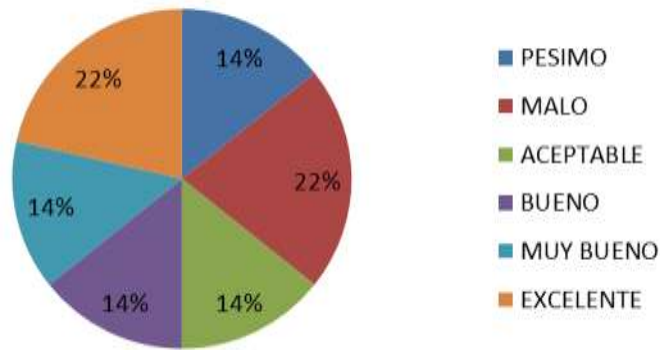
### 13. Libertad de expresión



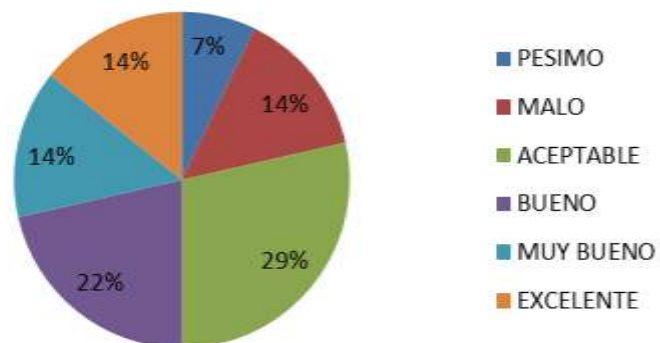
#### 14. Estabilidad laboral



#### 15. Reconocimiento

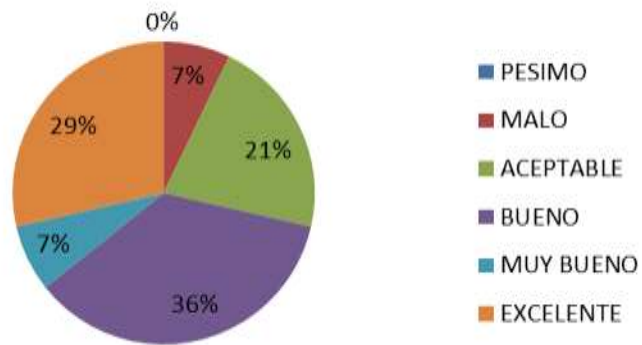


#### 16. Salario

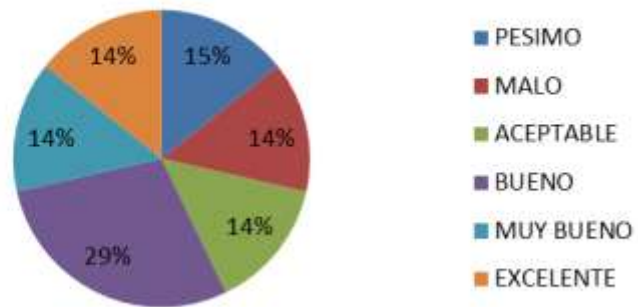




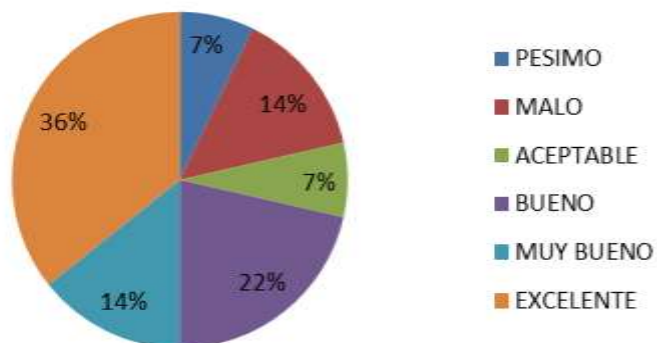
### 17. Normas y Reglamentos



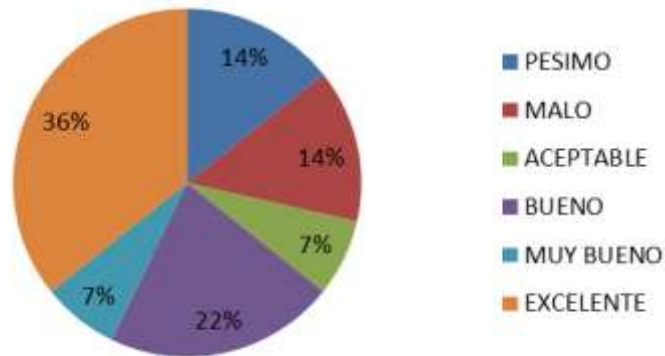
### 18. Evaluación del desempeño



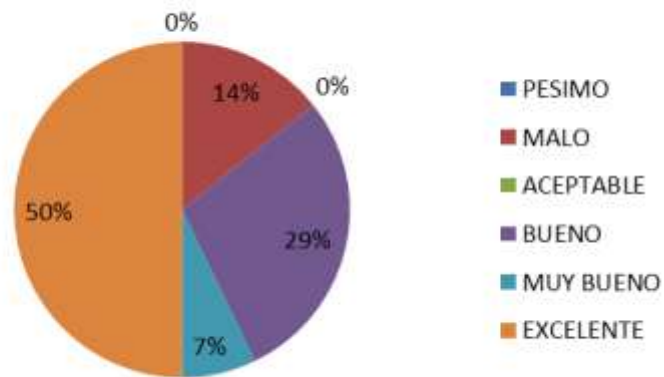
### 19. Comunicación y Retroalimentación



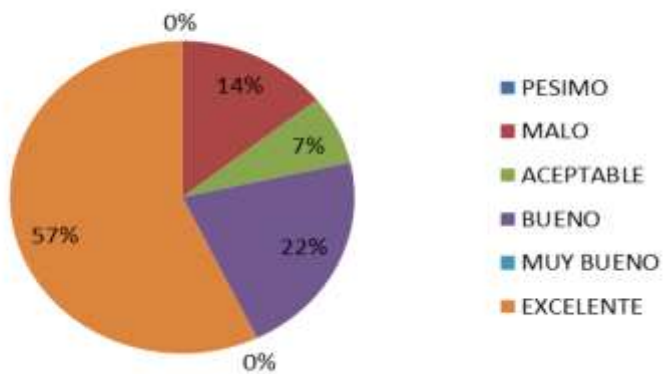
### 20. Selección e inducción



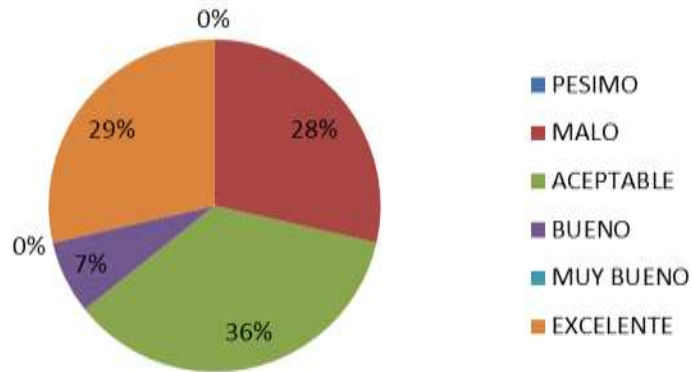
### 21. Identidad e imagen de la Organización



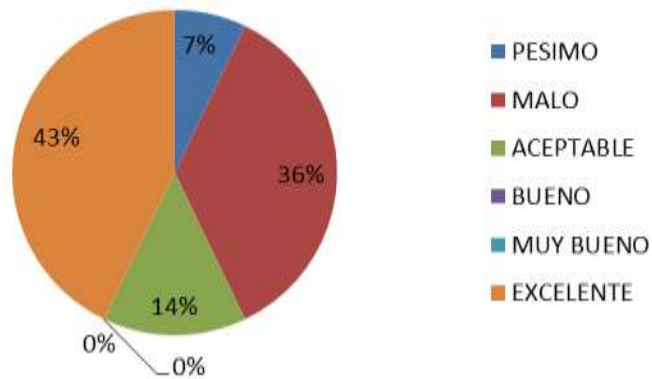
### 22. Celebraciones y ceremonias



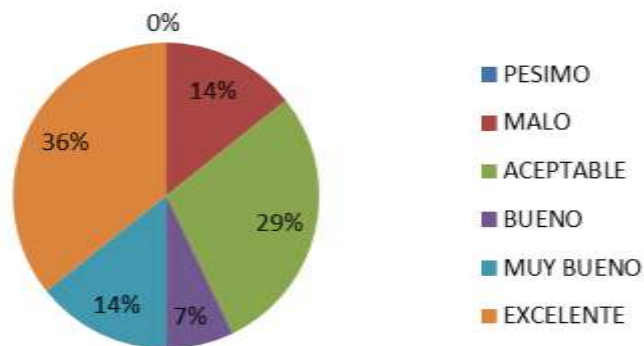
### 23. Grupos informales y uso del tiempo libre



### 24. Valores



### 25. Subculturas

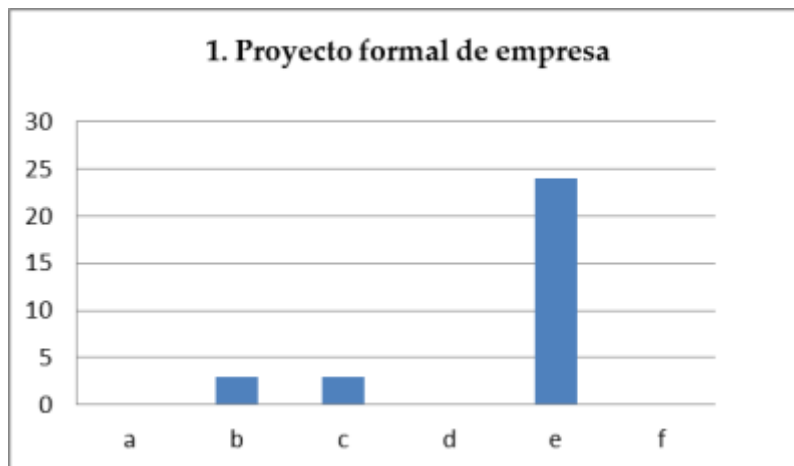


### 7.3.2 Identificación de las causas

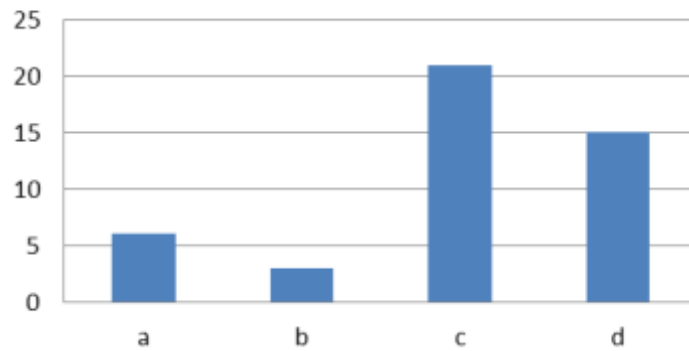
El estudio de las causas, lleva a:

- Encontrar la frecuencia de aparición de cada una de ellas
- Hacer un análisis crítico de cada factor
- Realizar un análisis profundo del clima organizacional en conjunto, estudiando su verdadera realidad y las causas.

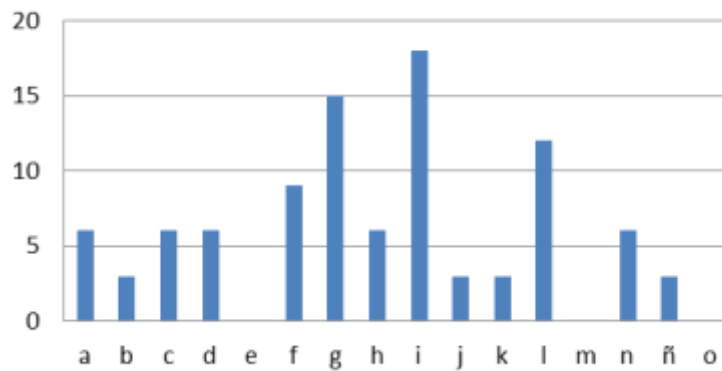
Para el estudio de las causas, se realizó una gráfica de frecuencias en forma de barras, esto se elaboró para cada una de las variables presentadas en la encuesta.



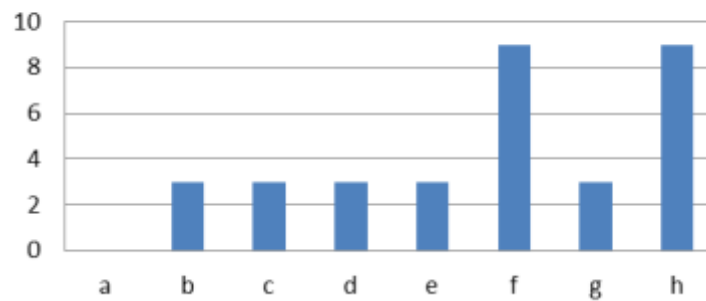
### 3. Participación



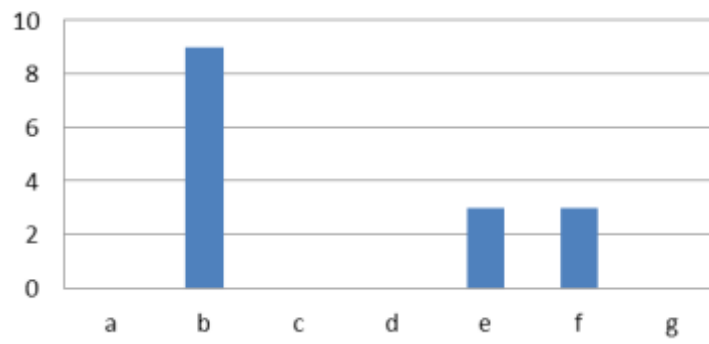
### 4. Instalaciones y elementos de trabajo



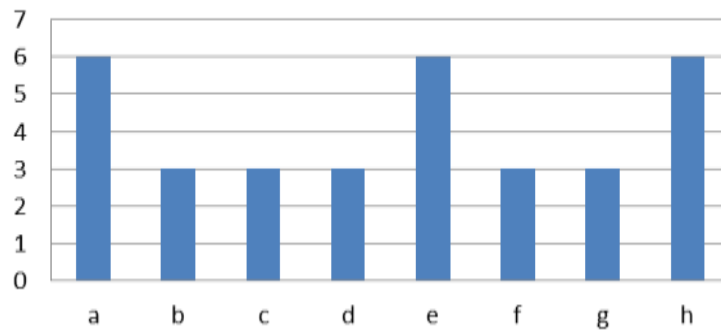
### 5. Holismo y sinergia



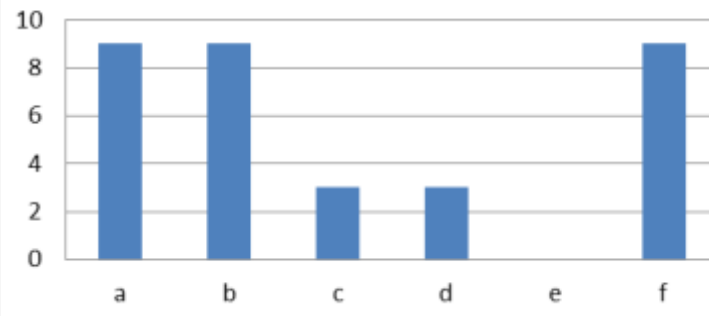
### 6. Liderazgo



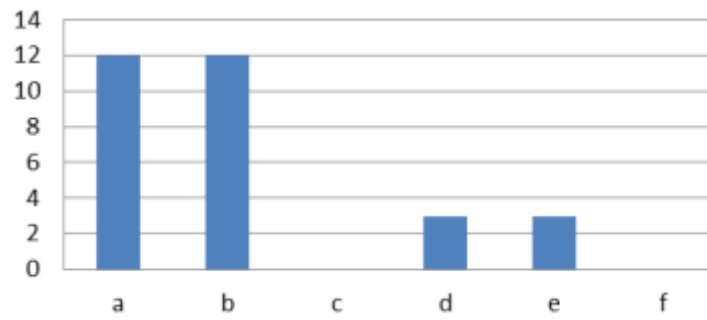
### 7. Toma de decisiones



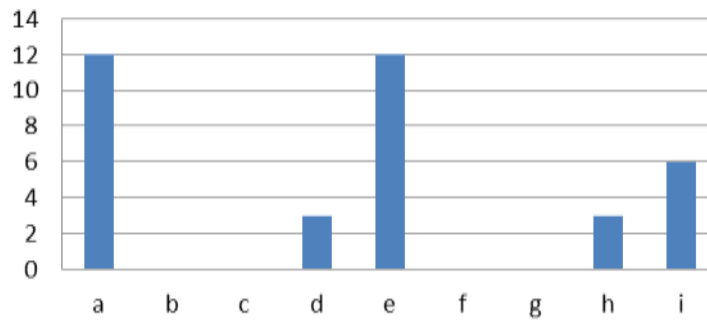
### 8. Trabajo gratificante



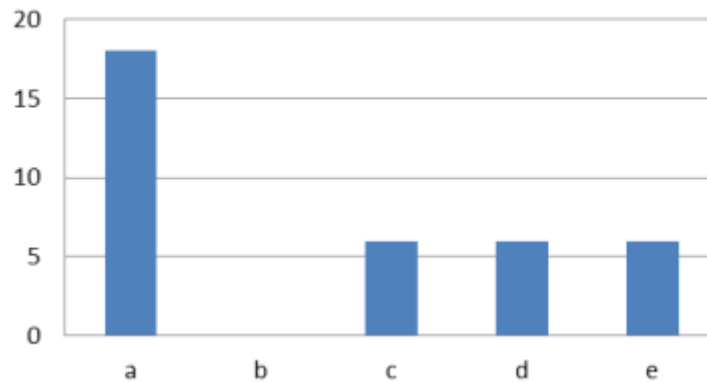
### 9. Desarrollo personal

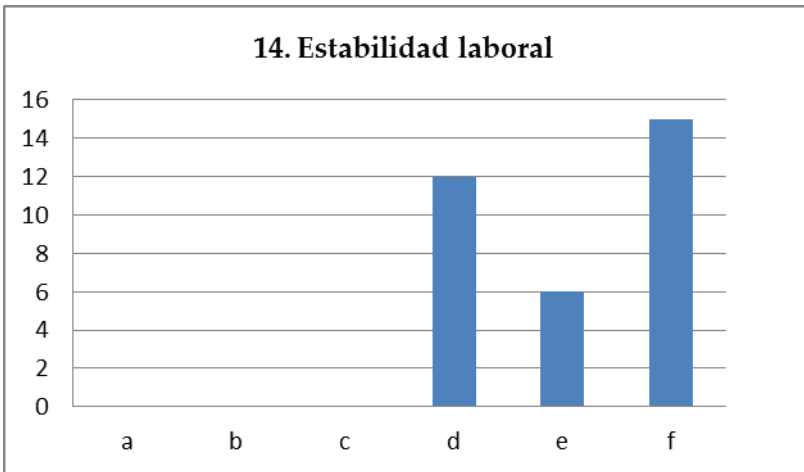
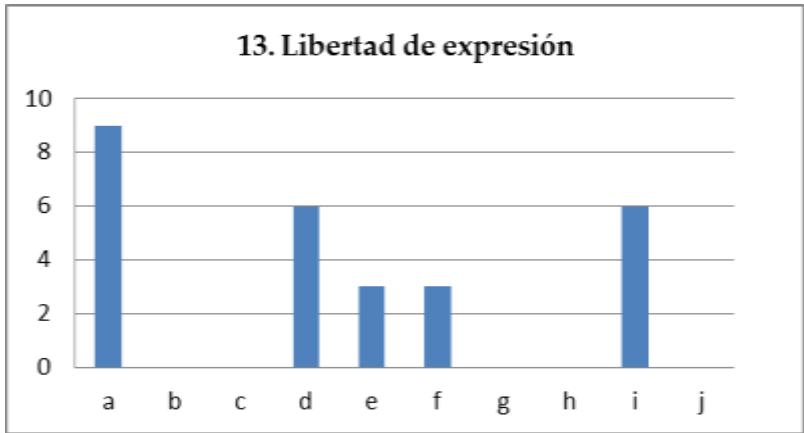


### 10. Relaciones interpersonales

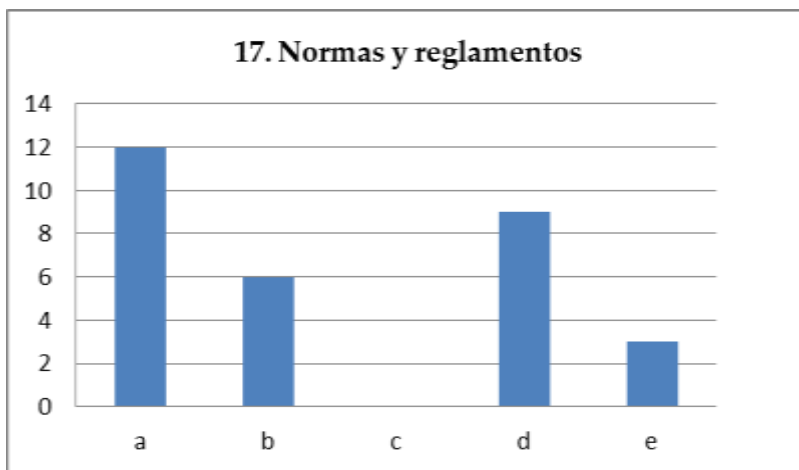
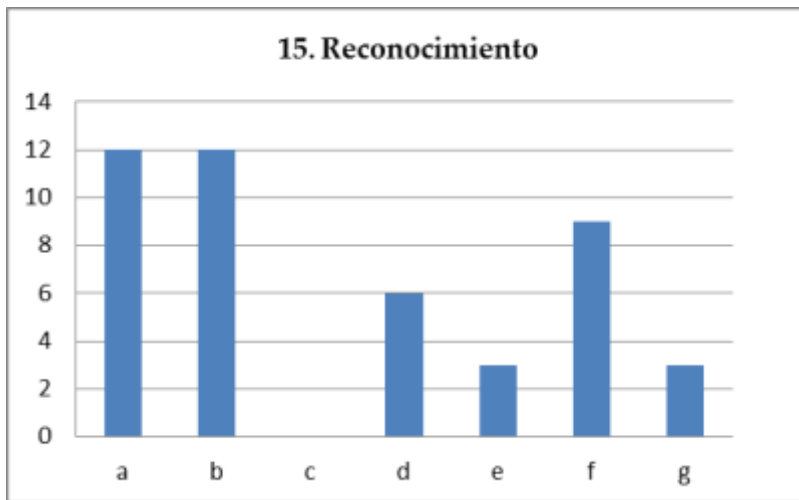


### 11. Calidad del servicio al cliente interno

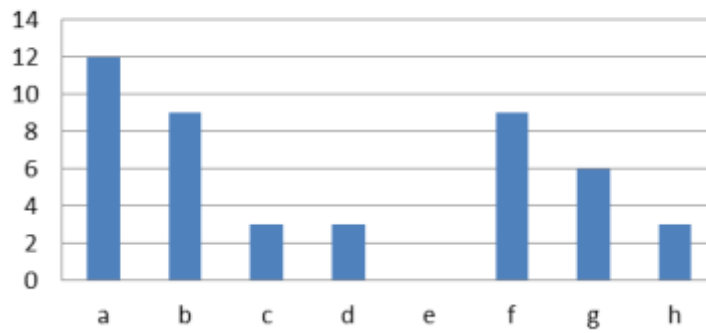




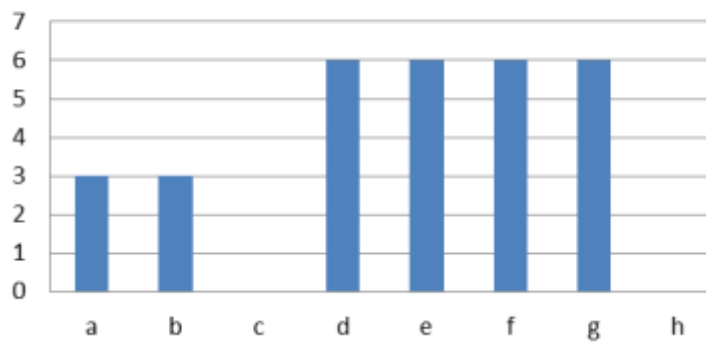




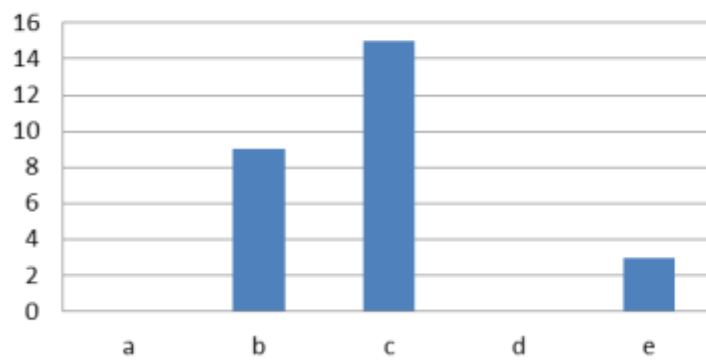
### 18. Evaluación del desempeño



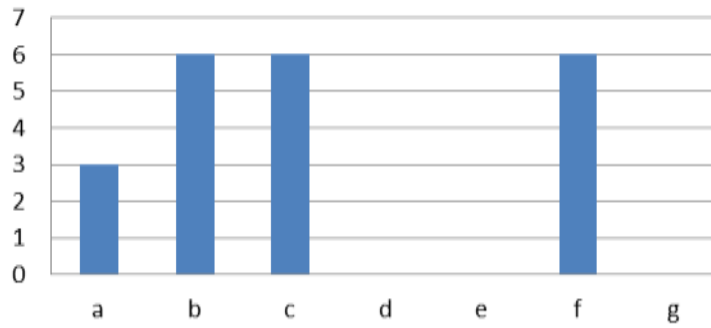
### 19. Comunicación y retroalimentación



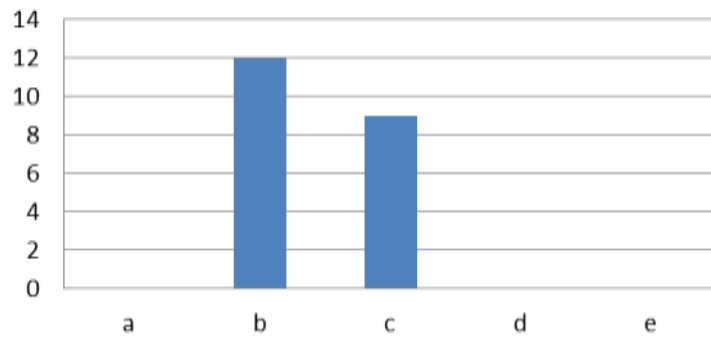
### 20. Selección e inducción



### 21. Identidad e imagen de la Organización



### 22. Celebraciones y ceremonias



### 23. Grupos informales y uso del tiempo libre

