

**ANÁLISIS DE LOS PERFILES SICOGEOGRAFICOS Y GERENCIALES DEL
VIEJO CALDAS**

JUAN CARLOS CHICA MESA

SONIA SALGADO VALENCIA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES

MANIZALES

2001

**ANÁLISIS DE LOS PERFILES SICOGEOGRAFICOS Y GERENCIALES DEL
VIEJO CALDAS**

JUAN CARLOS CHICA MESA

SONIA SALGADO VALENCIA

**Tesis para optar el título de
Magíster en Administración**

**Director
Dr. John D. Theodore**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
MANIZALES**

2001

Nota de Aceptación

Presidente del jurado

Jurado

Jurado

Manizales. Junio de 2001

**A los nuestros
por su incondicional
apoyo para la obtención
de este título.**

CONTENIDO

| | Pág. |
|--|------------|
| 0. INTRODUCCION | |
| 1. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO | 2 |
| 1.1. ANTECEDENTES | 4 |
| 1.2. EL PROBLEMA | 9 |
| 1.2.1. Descripción del Problema | 9 |
| 1.2.2. Visión General y Supuestos | 10 |
| 1.2.3. Identificación Del Problema | 11 |
| 1.3. LIMITACIONES | 11 |
| 1.4. CONTRIBUCIÓN Y APORTES DEL PRESENTE TRABAJO | 12 |
| 2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO | 13 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL | 13 |
| 2.2. OBJETIVOS COLATERALES | 13 |
| 2.3. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 14 |
| 3. REVISIÓN BIBLIOGRAFICA | 15 |
| 3.1. FORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS (VIEJO CALDAS) | 19 |
| 3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS RAZAS FORMADORAS DE LA POBLACIÓN VIEJO CALDAS | 24 |
| 3.2.1. Grupo Antioqueño | 25 |
| 3.2.2. Grupo Caucano | 25 |
| 3.2.3. Grupo Tolimense | 26 |
| 4. METODOLOGÍA Y DEFINICIÓN DE VARIABLES | 27 |
| 4.1. CAMPO MUESTRAL | 27 |
| 4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN | 28 |
| 4.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES POR CUESTIONARIO | 29 |
| 5. TABULACION DE ENCUESTAS | 32 |
| 5.1. TABULACION PARA CALDAS | 32 |
| 5.1.1. Formulario para Empleados E-1 | 32 |
| 5.1.2. Formulario para Gerentes G-1 | 58 |
| 5.1.3. Formulario para Recursos Humanos R-1 | 66 |
| 5.2. TABULACION PARA QUINDIO | 78 |
| 5.2.1. Formulario para Empleados E-1 | 78 |
| 5.2.2. Formulario para Gerentes G-1 | 99 |
| 5.2.3. Formulario para Recursos Humanos R-1 | 104 |
| 5.3. TABULACION PARA RISARALDA | 114 |
| 5.3.1. Formulario para Empleados E-1 | 114 |

| | |
|--|------------|
| 5.3.2. Formulario para Gerentes G-1 | 137 |
| 5.3.3. Formulario para Recursos Humanos R-1 | 147 |
| 6. INTERPRETACIÓN COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS | 159 |
| 7. PROSPECTIVA | 167 |
| 7.1. EJE CAFETERO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS | 167 |
| 7.2. EL EJE CAFETERO REGIÓN BISAGRA DEL PAÍS | 167 |
| 7.3. PROSPECTIVA DEL DESARROLLO DE LOS DEPARTAMENTOS DEL EJE CAFETERO | 169 |
| 7.4. EL EJE CAFETERO EN EL SIGLO XXI | 169 |
| 7.4.1. Educación Ciencia y Tecnología | 170 |
| 7.4.2. Infraestructura y Servicios | 171 |
| 7.4.3. Red Vial y Férrea | 171 |
| 7.4.4. Zonas Francas, Puertos Secos y Aeropuertos | 173 |
| 7.4.5. Generación de Energía y otros Servicios Públicos | 174 |
| 7.4.6. Agroindustria | 175 |
| 7.4.7. Minería | 176 |
| 7.4.8. Industria Manufacturera | 176 |
| 7.4.9. Servicios | 177 |
| 7.4.10. Turismo | 178 |
| 7.4.11. Autopista del Café | 179 |
| 8. CONCLUSIONES | 181 |
| BIBLIOGRAFÍA | 186 |
| ANEXOS | 188 |

LISTA DE GRAFICOS

| | Pág. |
|---|-------------|
| Grafico 1 Mapa del Departamento de Caldas (1950) | 17 |
| Grafico 2 Departamento de Caldas Actual (1999) | 17 |
| Grafico 3 Departamento del Risaralda Actual (1999) | 18 |
| Grafico 4 Departamento del Quindío Actual (1999) | 18 |
| Grafico 5 Autopista del Café | 181 |
| Grafico 6 Autopista del Café Detallada | 182 |

LISTA DE CUADROS

| | Pág. |
|---|-----------|
| Cuadro 1. Variables correspondientes al cuestionario E-1 | 29 |
| Cuadro 2. Variables correspondientes al cuestionario G-1 | 30 |
| Cuadro 3. Variables correspondientes al cuestionario R-1 | 30 |
| CALDAS | |
| Cuadro 4. Beneficio empresa – empleado | 32 |
| Cuadro 5. Nivel de integración | 33 |
| Cuadro 6. Promoción de los empleados | 34 |
| Cuadro 7. Parámetros de evaluación | 35 |
| Cuadro 8. Objetivos personales vs empresariales | 36 |
| Cuadro 9. Tipo de comunicación | 37 |
| Cuadro 10. Comunicación Informal | 38 |
| Cuadro 11. Es subsidiaria esta empresa | 39 |
| Cuadro 12. ¿Tienen otras compañías los dueños? | 40 |
| Cuadro 13. Percepción desarrollo empresa | 40 |
| Cuadro 14. ¿Tiene misión - visión? | 41 |
| Cuadro 15. Participación en la creación de misión - visión | 42 |
| Cuadro 16. Cruce de variables filas misvio columnas partimisio | 43 |
| Cuadro 17. ¿Ha presentado propuestas a la empresa? | 43 |
| Cuadro 18. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas? | 44 |
| Cuadro 19. ¿Como lo capacitaron? | 45 |
| Cuadro 20. Nivel de capacitación | 45 |
| Cuadro 21. ¿Es primero el cliente? | 46 |
| Cuadro 22. ¿Es Reconocida su labor? | 47 |
| Cuadro 23. Horarios estrictos | 47 |
| Cuadro 24. Valores en compañeros | 48 |
| Cuadro 25. Color de la empresa | 49 |
| Cuadro 26. Color trabajo | 50 |
| Cuadro 27. Planes de salud ocupacional | 51 |
| Cuadro 28. Capacitación manejo máquina | 51 |
| Cuadro 29. Valores gerente | 52 |
| Cuadro 30. Planeación actividades | 53 |
| Cuadro 31. ¿Sabe como lo miden? | 54 |
| Cuadro 32. ¿Conoce objetivos concretos? | 54 |
| Cuadro 33. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades? | 55 |
| Cuadro 34. ¿Centra discusión? | 56 |
| Cuadro 35. ¿Se llevan soluciones al jefe? | 57 |

| | |
|--|-----------|
| Cuadro 36. ¿Se decide anticipándose? | 57 |
| Cuadro 37. ¿Presentan propuestas los empleados? | 59 |
| Cuadro 38. Propuestas tenidas en cuenta | 59 |
| Cuadro 39. Enfoque al cliente | 60 |
| Cuadro 40. Cómo se evalúa el talento humano | 62 |
| Cuadro 41. Medición al proceso | 62 |
| Cuadro 42. Relación con dueños de la empresa | 63 |
| Cuadro 43. Toma de decisiones | 64 |
| Cuadro 44. Proceso de comunicación con el personal | 64 |
| Cuadro 45. Encaje de objetivos con la empresa | 65 |
| Cuadro 46. Nivel Integración empresa | 66 |
| Cuadro 47. Promoción empleados | 67 |
| Cuadro 48. Parámetros evaluación rendimiento | 68 |
| Cuadro 49. Comunicación informal | 69 |
| Cuadro 50. Como se capacita | 69 |
| Cuadro 51. Tiene Manual de funciones | 70 |
| Cuadro 52. Cruce de variables entre forma de capacitación y existencia de manual de funciones en la empresa | 71 |
| Cuadro 53. Disponibilidad del manual | 71 |
| Cuadro 54. Tiene la empresa manual de procedimientos | 72 |
| Cuadro 55. Disponibilidad del manual de procedimientos | 72 |
| Cuadro 56. Qué tan claras tiene la políticas laborales de la empresa | 73 |
| Cuadro 57. Comunicación interna | 74 |
| Cuadro 58. Valores empleados | 74 |
| Cuadro 59. Vinculación tipo de contrato | 75 |
| Cuadro 60. Rotación de empleados | 76 |
| Cuadro 61. Definición incrementos salariales | 77 |
| Cuadro 62. Autonomía de recursos humanos | 78 |

QUINDIO

| | |
|---|-----------|
| Cuadro 63. Beneficio empresa – empleado | 79 |
| Cuadro 64. Nivel de integración | 79 |
| Cuadro 65. Promoción de los empleados | 80 |
| Cuadro 66. Parámetros de evaluación | 81 |
| Cuadro 67. Objetivos personales vs empresariales | 81 |
| Cuadro 68. Tipo de comunicación | 82 |
| Cuadro 69. Comunicación Informal | 83 |
| Cuadro 70. ¿Es subsidiaria esta empresa? | 83 |
| Cuadro 71. ¿Tienen Otras compañías los dueños? | 84 |
| Cuadro 72. Percepción desarrollo empresa | 85 |
| Cuadro 73. Participación en la creación de misión - visión | 86 |
| Cuadro 74. ¿Ha presentado propuestas a la empresa? | 86 |
| Cuadro 75. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas? | 87 |
| Cuadro 76. ¿Como lo capacitaron? | 88 |
| Cuadro 77. Nivel de capacitación | 89 |

| | |
|--|------------|
| Cuadro 78. ¿Es primero el cliente? | 89 |
| Cuadro 79. ¿Es reconocida su labor? | 90 |
| Cuadro 80. Horarios estrictos | 91 |
| Cuadro 81. Valores en compañeros | 91 |
| Cuadro 82. Color de la empresa | 92 |
| Cuadro 83. Color trabajo | 93 |
| Cuadro 84. Capacitación manejo máquina | 93 |
| Cuadro 85. Valores gerente | 94 |
| Cuadro 86. Planeación actividades | 95 |
| Cuadro 81. ¿Sabe como lo miden? | 95 |
| Cuadro 88. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades? | 96 |
| Cuadro 89. ¿Centra discusión? | 97 |
| Cuadro 90. ¿Se llevan soluciones al jefe? | 98 |
| Cuadro 91. ¿Se decide anticipándose? | 99 |
| Cuadro 92. Solidez financiera | 100 |
| Cuadro 93. Propuestas tenidas en cuenta | 100 |
| Cuadro 94. Relación con dueños de la empresa | 102 |
| Cuadro 95. Toma de decisiones | 103 |
| Cuadro 96. Proceso de comunicación con el personal | 103 |
| Cuadro 97. Nivel integración empresa | 104 |
| Cuadro 98. Promoción empleados | 105 |
| Cuadro 99. Parámetros evaluación rendimiento | 106 |
| Cuadro 100. Como se capacita | 107 |
| Cuadro 101. Tiene manual de funciones | 108 |
| Cuadro 102. Tiene la empresa manual de procedimientos | 108 |
| Cuadro 103. Qué tan claras tiene la políticas laborales de la empresa | 109 |
| Cuadro 104. Comunicación interna | 110 |
| Cuadro 105. Valores empleados | 111 |
| Cuadro 106. Vinculación tipo de contrato | 112 |
| Cuadro 107. Rotación de empleados | 112 |
| Cuadro 108. Definición incrementos salariales | 113 |
| Cuadro 109. Autonomía de Recursos Humanos | 114 |

RISARALDA

| | |
|--|------------|
| Cuadro 110. Beneficio empresa – empleado | 115 |
| Cuadro 111. Nivel de integración | 115 |
| Cuadro 112. Promoción de los empleados | 116 |
| Cuadro 113. Parámetros de evaluación | 117 |
| Cuadro 114. Objetivos personales vs empresariales | 117 |
| Cuadro 115. Tipo de comunicación | 118 |
| Cuadro 116. Comunicación informal | 119 |
| Cuadro 117. Es subsidiaria esta empresa | 119 |
| Cuadro 118. ¿Tienen otras compañías los dueños? | 120 |
| Cuadro 119. Percepción desarrollo empresa | 121 |
| Cuadro 120. ¿Tiene misión - visión? | 121 |

| | |
|---|-------------|
| Cuadro 121. Participación en la creación de misión - visión | 122 |
| Cuadro 122. Cruce entre el conocimiento que tiene sobre la existencia de la misión y la visión de la empresa y si participa o no en esta creación. | 123 |
| Cuadro 123. ¿Ha presentado propuestas a la empresa? | 123 |
| Cuadro 124. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas? | 124 |
| Cuadro 125. ¿Como lo capacitaron? | 125 |
| Cuadro 126. Nivel de capacitación | 125 |
| Cuadro 127. ¿Es primero el cliente? | 126 |
| Cuadro 128. ¿Es reconocida su labor? | 127 |
| Cuadro 129. Horarios estrictos | 128 |
| Cuadro 130. Valores en compañeros | 128 |
| Cuadro 131. Color de la empresa | 129 |
| Cuadro 132. Color trabajo | 130 |
| Cuadro 133. Planes de salud ocupacional | 130 |
| Cuadro 134. Capacitación manejo máquina | 131 |
| Cuadro 135. Valores gerente | 132 |
| Cuadro 136. Planeación actividades | 133 |
| Cuadro 137. ¿Sabe como lo miden? | 133 |
| Cuadro 138. Conoce Objetivos concretos | 134 |
| Cuadro 139. Ha sido claro el jefe en darle las prioridades | 135 |
| Cuadro 140. ¿Centra discusión? | 135 |
| Cuadro 141. Llevan soluciones | 136 |
| Cuadro 142. ¿Se decide anticipadamente? | 137 |
| Cuadro 143. Crece la compañía? | 138 |
| Cuadro 144. Solidez financiera | 138 |
| Cuadro 145. ¿Presentan propuestas los empleados? | 139 |
| Cuadro 146. Propuestas tenidas en cuenta | 140 |
| Cuadro 147. Enfoque al cliente | 140 |
| Cuadro 148. Proceso Administrativo | 141 |
| Cuadro 149. Cuenta con misión – visión | 142 |
| Cuadro 150. ¿Se enfoca en alcanzar la misión – visión? | 142 |
| Cuadro 151. Cómo se evalúa el talento humano | 143 |
| Cuadro 152. Medición al Proceso | 144 |
| Cuadro 153. Relación con dueños de la empresa | 144 |
| Cuadro 154. Toma de decisiones | 145 |
| Cuadro 155. Proceso de comunicación con el personal | 146 |
| Cuadro 156. Encaje de objetivos con la empresa | 146 |
| Cuadro 157. Nivel integración empresa | 147 |
| Cuadro 158. Promoción empleados | 148 |
| Cuadro 159. Se busca reemplazo | 148 |
| Cuadro 160. Creación de puestos para personas | 149. |
| Cuadro 161. Parámetros evaluación rendimiento | 150 |
| Cuadro 162. Comunicación informal | 150 |
| Cuadro 163. Como se capacita | 151 |
| Cuadro 164. Tiene Manual de funciones? | 151 |
| Cuadro 165. Tiene la empresa manual de procedimientos? | 152 |

| | |
|--|------------|
| Cuadro 166. Qué tan claras tiene la políticas laborales de la empresa | 153 |
| Cuadro 167. Comunicación interna | 153 |
| Cuadro 168. Valores empleados | 154 |
| Cuadro 169. Ambiente laboral | 154 |
| Cuadro 170. Vinculación tipo de contrato | 155 |
| Cuadro 171. Rotación de empleados | 156 |
| Cuadro 172. Definición incrementos salariales | 157 |
| Cuadro 173. Autonomía de Recursos Humanos | 157 |

LISTA DE FIGURAS

Pág.

CALDAS

| | |
|---|-----------|
| Figura 1. Beneficio empresa – empleado | 33 |
| Figura 2. Nivel de integración | 34 |
| Figura 3. Promoción de los empleados | 35 |
| Figura 4. Objetivos personales vs empresariales | 37 |
| Figura 5. Comunicación informal | 38 |
| Figura 6. Es subsidiaria esta empresa? | 39 |
| Figura 7. ¿Tienen otras compañías los dueños? | 40 |
| Figura 8. Percepción desarrollo empresa | 41 |
| Figura 9. ¿Tiene misión - visión? | 41 |
| Figura 10. Participación en la creación de misión - visión | 42 |
| Figura 11. ¿Ha presentado propuestas a la empresa? | 43 |
| Figura 12. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas? | 44 |
| Figura 13. ¿Como lo capacitaron? | 45 |
| Figura 14. Nivel de capacitación | 46 |
| Figura 15. ¿Es primero el cliente? | 46 |
| Figura 16. ¿Es reconocida su labor? | 47 |
| Figura 17. Horarios estrictos | 48 |
| Figura 18. Valores en compañeros | 49 |
| Figura 19. Planes de salud ocupacional | 51 |
| Figura 20. Capacitación manejo máquina | 52 |
| Figura 21. Planeación actividades | 53 |
| Figura 22. Sabe como lo miden | 54 |
| Figura 23. ¿Conoce objetivos concretos? | 55 |
| Figura 24. Ha sido claro el jefe en darle las prioridades? | 56 |
| Figura 25. ¿Centra discusión? | 56 |
| Figura 26. ¿Se llevan soluciones al jefe? | 57 |
| Figura 27. ¿Se decide anticipadamente? | 58 |
| Figura 28. Presentan propuestas los empleados | 59 |
| Figura 29. Propuestas tenidas en cuenta | 60 |
| Figura 30. Enfoque al cliente | 60 |
| Figura 31. Cómo se evalúa el talento humano | 62 |
| Figura 32. Medición al proceso | 63 |
| Figura 33. Relación con dueños de la empresa | 63 |
| Figura 34. Toma de decisiones | 64 |
| Figura 35. Proceso de comunicación con el personal | 65 |
| Figura 36. Encaje de objetivos con la empresa | 65 |
| Figura 37. Nivel integración empresa | 66 |
| Figura 38. Promoción empleados | 67 |
| Figura 39. Parámetros evaluación rendimiento | 68 |
| Figura 40. Comunicación informal | 69 |

| | |
|---|-----------|
| Figura 41. Como se Capacita | 70 |
| Figura 42. Tiene Manual de funciones | 70 |
| Figura 43. Disponibilidad del Manual | 71 |
| Figura 44. Tiene la Empresa Manual de Procedimientos | 72 |
| Figura 45. Disponibilidad del Manual de Procedimientos | 73 |
| Figura 46. Qué Tan Claras Tiene la Políticas Laborales de la Empresa | 73 |
| Figura 47. Comunicación Interna | 74 |
| Figura 48. Valores Empleados | 75 |
| Figura 49. Vinculación tipo de contrato | 76 |
| Figura 50. Rotación de empleados | 77 |
| Figura 51. Definición incrementos salariales | 77 |
| Figura 52. Autonomía de recursos humanos | 78 |

QUINDIO

| | |
|--|------------|
| Figura 53. Beneficio empresa – empleado | 79 |
| Figura 54. Nivel de integración | 80 |
| Figura 55. Promoción de los empleados | 80 |
| Figura 56. Objetivos personales Vs empresariales | 82 |
| Figura 57. Comunicación Informal | 83 |
| Figura 58. ¿Es subsidiaria esta Empresa? | 84 |
| Figura 59. ¿Tienen otras compañías los dueños? | 84 |
| Figura 60. Percepción desarrollo empresa | 85 |
| Figura 61. Participación en la creación de misión - visión | 86 |
| Figura 62. ¿Ha presentado propuestas a la empresa? | 87 |
| Figura 63. Se han tenido en cuenta las propuestas | 87 |
| Figura 64. ¿Como lo capacitaron? | 88 |
| Figura 65. Nivel de capacitación | 89 |
| Figura 66. ¿Es primero el cliente? | 90 |
| Figura 67. ¿Es Reconocida su labor? | 90 |
| Figura 68. Horarios estrictos | 91 |
| Figura 69. Capacitación manejo maquinaria | 94 |
| Figura 70. Planeación actividades | 95 |
| Figura 71. ¿Sabe como lo miden? | 96 |
| Figura 72. ¿Ha sido claro el Jefe en darle las prioridades? | 97 |
| Figura 73. ¿Centra discusión? | 97 |
| Figura 74. ¿Se llevan soluciones al jefe? | 98 |
| Figura 75. ¿Se decide anticipándose? | 99 |
| Figura 76. Solidez financiera | 100 |
| Figura 77. Propuestas tenidas en cuenta | 101 |
| Figura 78. Relación con dueños de la empresa | 102 |
| Figura 79. Toma de decisiones | 103 |
| Figura 80. Proceso de comunicación con el personal | 104 |
| Figura 81. Nivel integración empresa | 105 |
| Figura 82. Promoción empleados | 105 |
| Figura 83. Parámetros evaluación rendimiento | 106 |

| | |
|---|------------|
| Figura 84 . Como se capacita | 107 |
| Figura 85. Tiene manual de funciones | 108 |
| Figura 86. Tiene la empresa manual de procedimientos | 109 |
| Figura 87. Qué tan claras tiene la políticas laborales de la empresa | 110 |
| Figura 88. Comunicación interna | 110 |
| Figura 89. Valores empleados | 111 |
| Figura 90. Vinculación tipo de contrato | 112 |
| Figura 91. Rotación de empleados | 113 |
| Figura 92. Definición incrementos salariales | 113 |
| Figura 93. Autonomía de recursos humanos | 114 |

RISARALDA

| | |
|--|------------|
| Figura 94. Beneficio empresa – empleado | 115 |
| Figura 95. Nivel de integración | 116 |
| Figura 96. Promoción de los empleados | 116 |
| Figura 97. Objetivos personales vs empresariales | 118 |
| Figura 98. Tipo de comunicación | 118 |
| Figura 99. Comunicación informal | 119 |
| Figura 100. ¿Es subsidiaria esta empresa? | 120 |
| Figura 101. ¿Tienen otras compañías los dueños? | 120 |
| Figura 102. Percepción desarrollo empresa | 121 |
| Figura 103. Tiene misión - visión | 122 |
| Figura 104. Participación en la creación de misión - visión | 122 |
| Figura 105. ¿Ha presentado propuestas a la empresa? | 123 |
| Figura 106. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas? | 124 |
| Figura 107. ¿Como lo capacitaron? | 125 |
| Figura 108. Nivel de capacitación | 126 |
| Figura 109. ¿Es primero el cliente? | 126 |
| Figura 110. ¿Es reconocida su labor? | 127 |
| Figura 111. Horarios estrictos | 128 |
| Figura 112. Planes de salud ocupacional | 131 |
| Figura 113. Capacitación manejo máquina | 131 |
| Figura 114. Planeación actividades | 133 |
| Figura 115. ¿Sabe como lo miden? | 134 |
| Figura 116. Conoce objetivos concretos | 134 |
| Figura 117. Ha sido claro el jefe en darle las prioridades | 135 |
| Figura 118. ¿Centra discusión? | 136 |
| Figura 119. Llevan soluciones | 136 |
| Figura 120. ¿Se decide anticipadamente? | 137 |
| Figura 121. Crece la compañía? | 138 |
| Figura 122. Solidez financiera | 139 |
| Figura 123. Presentan propuestas los empleados | 139 |
| Figura 124. Propuestas tenidas en cuenta | 140 |
| Figura 125. Enfoque al cliente | 141 |
| Figura 126. Proceso administrativo | 141 |

| | |
|--|------------|
| Figura 127. Cuenta con misión – visión | 142 |
| Figura 128. ¿Se enfoca en alcanzar la misión – visión? | 143 |
| Figura 129. Cómo se evalúa el talento humano | 143 |
| Figura 130. Medición al Proceso | 144 |
| Figura 131. Relación con dueños de la empresa | 145 |
| Figura 132. Toma de decisiones | 145 |
| Figura 133. Proceso de comunicación con el personal | 146 |
| Figura 134. Encaje de objetivos con la empresa | 147 |
| Figura 135. Nivel integración empresa | 147 |
| Figura 136. Promoción empleados | 148 |
| Figura 137. Se busca reemplazo | 149 |
| Figura 138. Creación de puestos para personas | 149 |
| Figura 139. Comunicación informal | 150 |
| Figura 140. Como se capacita | 151 |
| Figura 141. Tiene manual de funciones? | 152 |
| Figura 142. Tiene la empresa manual de procedimientos? | 152 |
| Figura 143. Qué tan claras tiene la políticas laborales de la empresa | 153 |
| Figura 144. Comunicación interna | 154 |
| Figura 145. Ambiente laboral | 155 |
| Figura 146. Vinculación tipo de contrato | 156 |
| Figura 147. Rotación de empleados | 156 |
| Figura 148. Definición incrementos salariales | 157 |
| Figura 149. Autonomía de recursos humanos | 158 |

0. INTRODUCCION

Es interesante observar los desarrollos de las diferentes regiones y departamentos que conforman a Colombia. En la época actual, es importante identificar, cultural y administrativamente, qué habilidades gerenciales se perfilan en la empresa Colombiana.

El clima de apertura que vive el País desde el año 91 ha impuesto a las organizaciones el redireccionamiento de sus recursos para adecuar la administración, la producción y la comercialización de sus productos a los cambios globales actuales.

El presente trabajo, busca identificar en los departamentos que otrora fuera el Viejo Caldas¹, qué habilidades y características poseen sus gerentes. Esto permitirá por otro lado, al compararlas, verificar si a pesar de venir de un departamento más grande como lo fue el Estado de Antioquia, y luego al convertirse en tres nuevos departamentos, éstas se han heredado, o si por el contrario, en cada una de las regiones formadas se han implantado características disímiles de las otras regiones.²

No se pretende con este trabajo, identificar un área geográfica basada en unos perfiles o unas características administrativas autóctonas, lo que se pretende es ubicar, conceptualmente, en qué medida el perfil gerencial ha cambiado de una región a otra, y porqué estas características que antes fueran de un sólo departamento, a nivel empresarial, hoy presentan diferentes niveles de desarrollo en cada uno de los departamentos que conformaban al viejo Caldas.

¹ MINISTERIO DE. TRABAJO ,CALDAS, "Memoria explicativa del Atlas socioeconómico del Departamento., Tomo 1 P. 17. Empresa Nacional de Publicaciones, Bogotá, Colombia 1958.

² FRNCO R., Ramón, Antropogeografía Colombiana, Manizales, Imprenta Oficial. 1941. P. 165

1. MARCO CONCEPTUAL Y TEORICO

Para el presente trabajo, se usarán los siguientes términos:

- Indicadores

Son aquellos parámetros usados como punto de partida y punto de comparación para poder emitir conceptos acerca del desarrollo de los perfiles de los gerentes de cada región.

- Cultura / Clima Organizacional.

Es la forma de actuar de los empleados y directivas de una organización específica, que permite diferenciarla de otra, inclusive dentro del mismo sector de desempeño.

- Tronco Antioqueño

Se entiende como el grupo humano que habita el departamento de Antioquia en la actualidad.

- Sistema(s) de Comunicación interna.

Medios que se utilizan para dar a conocer al empleado sobre las diferentes actividades y desarrollos de la empresa.

- Estilo Gerencial / Administrativo.

Forma como se administra una empresa; características propias de la gerencia, así como qué tan estricta es la empresa para con los empleados, qué sistemas de comunicación interna se utilizan, formas de promoción, etc.

- Viejo Caldas.

Para el presente trabajo, se tomará Viejo Caldas como el antiguo departamento de Caldas, cuando éste se encontraba conformado por lo que hoy son los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.

- Estado de Antioquia.

Con esta expresión, se identificará el Gran estado de Antioquia al que pertenecía la región del Viejo Caldas.

- Empleados de Bajo Nivel

Son aquellos que se encuentran vinculados al proceso productivo de la empresas y que se definen comúnmente como obreros. No se toman las personas que estén en el mismo nivel pero que no tengan participación dentro del proceso productivo, como secretarias, celadores, recepcionistas, etc.

- Perfil sicogeografico

Es el perfil que permite identificar en un área geográfica determinadas características psicológicas y del comportamiento de una persona o grupo especial.

- Factores Sicogeográficos

Son aquellas características que contribuyen a definir o identificar un perfil. En este caso, influenciado por el comportamiento y por la ubicación geográfica.

- Factores Gerenciales

Características que contribuyen a definir el perfil Gerencial en cada Región

1.1. ANTECEDENTES

Se encuentra como antecedente el proyecto de Investigación del Instituto Caldense de Cultura denominado, “Caldas, Patrimonio y Memoria Cultural”, donde se dedican sendos capítulos a la definición étnica de la población del Viejo Caldas.

También se toman como referencia, aspectos de la investigación titulada “Caracterización Etnohistórica y Cultural de Caldas”, la cual es un trabajo principalmente Hermenéutico, desde la óptica de la Sociología Cultural y apoyado preferencialmente en la historiografía. Tal trabajo se encuentra compendiado en el libro “Etnohistoria . . . Entonces la Caldensidad” de Jorge Ronderos V. Docente de la Universidad de Caldas.

Después de la Independencia de España, las regiones Colombianas se dividieron así: La provincia de Popayán, cuya Capital era Popayán; que posteriormente fue la provincia del Cauca, la provincia de Antioquia, la provincia de Cundinamarca y la provincia de Magdalena. Posterior a estas provincias surgieron los estados que conformaron el país Federal. En 1850 el primer estado federal fue Panamá, luego surgen Antioquia, Cauca y Cundinamarca. También existieron otros estados secundarios como: El Magdalena, Tolima, Boyacá y Santander. Esta distribución se conserva hasta 1886³.

En esa época se observa cómo los diferentes gobernantes fortalecían unos estados y debilitaban otros de acuerdo a conveniencias políticas. Prueba de ello es como en el año 1850 se trató de debilitar el Estado de Antioquia dividiéndolo en dos: Córdoba con capital Rionegro y Antioquia con capital Medellín. Manizales, pertenecería al estado de Córdoba. Lo anterior porque el presidente Jose Ignacio Marquez, de filiación liberal quería debilitar el estado de Antioquia, de tendencia

³ CARDONA, Luis Alfredo, entrevista realizada el día 22 de abril de 2001

Conservadora. Otro ejemplo se da cuando el estado del Cauca se divide en una parte que perteneció a Popayán y otra que correspondió a Buga. Debido a estas separaciones y adiciones, el mapa político Colombiano sufría cambios frecuentes. En 1886 se crean los departamentos y desaparecen los estados. Los antiguos estados conformaron los departamentos de Antioquia, Panamá, Bolívar, Magdalena, Tolima, Boyacá y Santander y se pasa del régimen federal al régimen centralista después del triunfo de Núñez en la revolución de 1885.

Posteriormente un departamento fuerte que era Panamá se separa de Colombia por no identificarse con el centralismo entre otras causas. En ese momento había otros Departamentos que querían hacer lo mismo como Antioquia que siempre se ha inclinado al federalismo pues se han considerado como una región especial de Colombia. Cuando se separó Panamá, algunos dirigentes Antioqueños propusieron independizarse al igual que el Cauca, pero los Caucaños querían anexarse a Panamá llevándose al Chocó, Nariño y Boyacá. Panamá quedaría entonces como Chile, una franja. Cuando el gobierno se da cuenta, ya se habían negociados armas y fusiles, por esto los políticos pensaban que se les debía quitar el poder, similar a lo ocurrido con los estados finalizando el siglo XIX. Aquí surge Caldas, del Cauca lo mismo que Nariño, disminuyendo a Cauca y no a Antioquia. En la independencia de Caldas no hubo repulsa porque Manizales era hasta cierto punto económica y comercialmente autónoma, la misma clase dirigente antioqueña a veces se asentaba en Manizales.

Cuando se formó Caldas (1905) no se dio una distribución geográfica coherente. Ya que se tomaron regiones en mayor proporción del Cauca (occidente del actual Caldas), y otras de Antioquia (Manizales Neira, Aranzazu). Por su parte, Pereira y Armenia pertenecían a la provincia de Robledo Cauca y nunca fueron parte de Antioquia, como Manizales. El antiguo Caldas se formó con la provincia Antioqueña de Aranzazu, las Caucaños de Marmato, la provincia de Robledo (Villamaría, Santarosa de Cabal y Palestina como corregimiento de San Francisco (Chinchina), Pereira, Armenia y Salento). En 1920 se

anexan tierras tolimenses (la Dorada, Marquetalia, Marulanda, Pensilvania y Samaná) y en 1930 una parte del Chocó en 1930 (Actualmente Pueblo Rico)⁴.

La región nunca tuvo identidad de departamento, por esto en 1966 se toma la decisión de dividirlo, mas por conveniencias políticas que económicas. A esa fecha, Riosucio quería ser capital del nuevo Departamento, el cual estaría conformado por parte del Chocó y el occidente del viejo Caldas. Cuando da la segregación del Risaralda, los Riosuceños siempre se inclinaron por pertenecer a esta nueva región. para esa época Quindío también quería su separación; estas tres regiones tenían cada una su líder político, y aunque todas eran del mismo bando (Liberal), no se entendían con el representante del oficialismo, quien para la época era. Alberto Mendoza Hoyos. Los representantes de Armenia y Pereira eran Ancizar López y Camilo Mejía Duque. Caldas que inicialmente iba a ser dos departamentos terminó dividiéndose en tres. Para mermarle fuerzas al movimiento independentista, se sugirió que Riosucio formara aparte otro departamento, el del Otun, esperando que al debilitar y quedar Quindío solo, no se diera la división. El resultado fue opuesto y la consecuencia fue la formación de los Departamento del Risaralda y Quindío.

Tomando como referencia la enciclopedia Encarta de Microsoft, con respecto a la creación de los tres departamentos se observa lo siguiente:

- Departamento del Quindío

En época prehispánica, los Quimbayas eran los habitantes más destacados de la región, uno de los grupos más importantes de América por el arte que desarrollaron (cerámica y orfebrería) y por su organización social.

Posteriormente, en la época hispánica, Jorge Robledo y Sebastián de Belalcázar fueron los primeros conquistadores que entraron en la región que más tarde conformaría el departamento de Quindío. La disminución de los habitantes indígenas y el poco interés

⁴ Ibíd. nota al pie # 3.

que el lugar despertó en los españoles hicieron que el territorio quindiano fuera abandonado hasta mediados del siglo XIX, cuando distintas colonizaciones de antioqueños fueron poblando y transformando el paisaje selvático por cultivos de café.

Durante la época colonial y los primeros años de la república, estos terrenos dependieron de la provincia de Popayán, y a partir de 1821 del departamento del Cauca; entre 1831 y 1857 pertenecieron nuevamente a Popayán y posteriormente a la del Cauca; desde 1857 pasó a ser parte del estado federal del Cauca; en 1905, al ser creado el departamento de Caldas, éste se formó con los territorios actuales de los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda; finalmente, en 1966, se creó el departamento de Quindío, designando como su capital a la ciudad de Armenia.⁵

- Departamento del Risaralda

El origen histórico se remonta a la presencia de los Quimbayas, cuyas actividades predominantes fueron la agricultura y la orfebrería. El arte Quimbaya se ha hecho famoso por la manera tan delicada y artística de trabajar el oro. Los procedimientos utilizados, que fueron desconocidos por los conquistadores, provocaron numerosas fantasías: desde la ayuda de los demonios hasta el uso de ciertas plantas con la propiedad de derretir el metal sin calentarlo.

El primer conquistador que llegó a la zona fue Sebastián de Belalcázar. Dos años después lo siguió el mariscal Jorge Robledo, quien fundó las poblaciones de Mistrató y Cartago, pero cerca de ellas vivían tribus guerreras que destruyeron estos poblados. Así pues, estos conquistadores no dejaron en estas tierras mayores rastros de su paso, salvo la disminución de la población indígena. La ocupación del territorio sólo se efectuó a mediados del siglo XIX, cuando los antioqueños y vallecaucanos, atraídos por la fertilidad de las tierras, reemplazaron los bosques por cultivos de café.

⁵"Quindío." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

Los terrenos de Risaralda, durante la época colonial y los primeros años de la república, pertenecieron a la provincia de Popayán, y a partir de 1821 al departamento del Cauca; entre 1831 y 1857 perteneció nuevamente a Popayán. En 1886, al ser creado el departamento del Cauca, se incorporó a éste, hasta que en 1905, al consolidarse el departamento de Caldas, formó parte de él junto con los actuales departamentos de Caldas y Quindío. Ya en 1966, con la Ley 70, se creó el departamento de Risaralda, asignándole como capital la ciudad de Pereira.⁶

- Departamento de Caldas

En la historia del pueblo Caldense es importante el pasado indígena, representado especialmente por los Quimbayas, localizados en estas tierras antes de la conquista española. Eran excelentes orfebres y parte de su trabajo hoy se puede apreciar en el Museo del Oro de Bogotá. Estas tierras fueron pobladas en su mayoría en el siglo pasado a excepción de Anserma, Marmato, Supía, Victoria y Riosucio, que fueron importantes centros mineros en la época colonial. La colonización de estas tierras obedeció a la migración de colonos procedentes en su mayoría del departamento de Antioquia, así como los de Tolima, Cundinamarca y Boyacá. Estos territorios formaron parte de las provincias de Antioquia, Popayán y Mariquita. En 1905 (por la Ley 17) se creó el departamento de Caldas con los territorios de los actuales departamentos de Risaralda y Quindío. Manizales fue designada capital.⁷

Comparando la creación de los departamentos de Caldas, Risaralda y Quindío, con respecto a otras secciones del país, se encuentra que la división del Viejo Caldas, se da a partir de unos departamentos mayores (Antioquia y Cauca), principalmente del Cauca,

⁶"Risaralda (departamento)." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

⁷"Caldas (departamento)." *Enciclopedia® Microsoft® Encarta 2001*. © 1993-2000 Microsoft Corporation. Reservados todos los derechos.

para luego subdividirse en tres nuevos departamentos, Caldas, Quindío y Risaralda, como ya se vio; contrario a lo que sucedió en otras regiones, en donde surgen los departamentos directamente de otros mayores y no ocurren nuevas divisiones. Es el caso de los departamentos del Tolima y Huila, que se desprenden del gran departamento del Tolima; lo mismo que el caso de los Santanderes, surgen del Gran departamento del Santander.

No es esta la única caracterización propia de creación de estos departamentos, sino también la forma como surgen más de origen político que geográfico o económico; ya que si se compara con los casos que se dieron en el país, estas divisiones se dieron por causas económicas como el caso de los Santanderes en donde Bucaramanga toma un auge económico gracias a la industrialización dada por los inmigrantes Alemanes y se desarrolla hasta el punto de ser casi independiente de Cúcuta, lo que implica una división en dos santanderes. En el caso Tolimense, Neiva, comienza a ser una ciudad importante y con cierta influencia económica en el área, lo que lleva a una división en el departamento del Tolima y el Huila. En ambos casos la división se da en forma amigable.

Situaciones similares se viven en la región costera con la división del Magdalena y Bolívar.⁸

1.2. EL PROBLEMA

1.2.1. Descripción del problema

El problema que trata la presente investigación, es identificar que estilos gerenciales se aplican en las diferentes empresas del Viejo Caldas, y verificar si estos estilos se pueden diferenciar de un departamento a otro, o si por el contrario, en las tres regiones se llega a un consenso sobre el estilo de administrar las organizaciones.

⁸ CARDONA, Alfredo, Entrevista del 21 de Abril de 2001.

Este desarrollo industrial, a pesar de haber sido estos departamentos uno , en la actualidad presenta facetas muy diferentes⁹. Analizando las causas que propiciaron estos desarrollos y el perfil gerencial en las diferentes empresas de la región, se pueden identificar algunas razones del porqué este desarrollo dispar.

1.2.2. Visión general y supuestos

Los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, provienen de un gran departamento que se denominaba Caldas o “Viejo Caldas” en nuestro tiempo . Este a su vez, provenía del departamento de Antioquia¹⁰, Cauca, Tolima y la intendencia del Chocó. En las diferentes culturas, si bien es cierto que se conservaron algunos rasgos de los colonizadores de estas tierras, es cierto también que éstos se han modificado, o porque no, desaparecido o reemplazado por otras características dando lugar a un nuevo desarrollo y finalmente, nuevo estilo de gerenciar y administrar las diferentes empresas en cada región.

Es importante observar que Caldas se divide formando tres departamentos. ¿Que pasa allí a nivel gerencial?, ¿cómo se manejan las empresas que existían en esa época?. ¿Se pasa de una zona netamente agrícola a una zona industrial?. Estos son unos de los tantos interrogantes que se pretenden aclarar con el presente proyecto, ya que cada uno de los departamentos, a partir de la última división busca su propia cultura y genera su propio desarrollo donde es notorio el cambio en el clima organizacional ya no influenciado por el tronco Antioqueño.

Aunque si bien es cierto que unas habilidades y características gerenciales no pueden diferenciar una zona geográfica de otra, si es posible indagar sobre el manejo de las empresas. Para realizar tal evaluación, será necesario remontarse datos históricos, de tal forma que permitan esbozar un concepto sobre la composición de la población, sus costumbres, y si concuerdan, indagar si éstas han migrado a la administración de las empresas.

⁹ RODRIGUEZ BECERRA, Manuel, “El empresario Industrial del Viejo Caldas”, Universidad de los Andes, Bogotá 1993.P. vi. Introducción.

¹⁰ *Ibid.*, p.18

1.2.3. Identificación del problema.

¿Cuáles serían algunos factores sicogeográficos y Gerenciales que han marcado los diferentes desarrollos en los Departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda?

1.3. LIMITACIONES

Como se ha venido diciendo en reiteradas ocasiones, el trabajo estará delimitado geográficamente a los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda, y a empresas que tengan sus sedes dentro de estos departamentos, con un número superior a 100 empleados y activos fijos mayores a \$1000 millones de pesos. Lo anterior, para poder identificar perfiles y culturas organizacionales, que no se encuentren sesgados hacia el dueño, lo que podría darse en empresas pequeñas y microempresas, donde el Gerente normalmente es el propietario, por lo tanto lo mas lógico es que reflejen las características de él.

De las empresas registradas en las Cámaras de Comercio de estas localidades, se hizo una selección aleatoria sin reemplazos de 8 a 10 empresas en los departamentos de Risaralda y Caldas y de 4 a 5 empresas en el Departamento del Quindío.

La recolección de información se dirige, a los empleados básicos (obreros) de las empresas, al Jefe del Departamento de Recursos Humanos (o quien haga sus veces) y a la Gerencia de la empresa. A los tres estamentos de la organización se hacen las mismas preguntas con el fin de obtener parámetros de comparación.

En cada empresa, se realizan 10 encuestas a empleados de bajo nivel, una encuesta al Jefe de Recursos Humanos (o quien haga sus veces) y una al Gerente General.

1.4. CONTRIBUCIÓN Y APORTES DEL PRESENTE TRABAJO

Los resultados obtenidos , pretenden ser de consulta para nuevos empresarios que lleguen a la región y que deseen tener una visión generalizada sobre cómo se lleva a cabo el proceso de administración.

El presente trabajo servirá, también, como evaluador sobre si se cumplen o no algunos lineamientos planteados por la literatura existente, además de ser un punto de partida para investigaciones más profundas, enfocadas a consultorías externas en nivel Gerencial.

Sirve además, como un documento de consulta para los estudiantes de pre y pos grado de las diferentes universidades en sus clases de Administración y Procesos de Desarrollo Empresarial, así como también de documento base para la asignatura de Historia Empresarial de la Facultad de Economía Empresarial de la Universidad Autónoma de Manizales, ya que estos cursos serán enfocados a casuísticas regionales y no a casuísticas internacionales o fuera del contexto, área de influencia dentro del desempeño de su profesión.

2. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

2.1. GENERAL

Identificar algunos factores sicogeográficos y gerenciales que han marcado los diferentes desarrollos en los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda.

2.2. COLATERALES

- Analizar aspectos de las culturas organizacionales, existentes en las empresas de la región motivo del estudio.
- Observar si el desarrollo de las empresas en las tres regiones se halla encaminado en una misma senda, o si por el contrario, ha tomado rumbos diferentes.
- Generar un documento que permita, de alguna manera, conocer algunos aspectos de la historia industrial de la Región.
- Identificar algunos factores de satisfacción del empleado en las empresas de la región objeto de estudio.
- Indagar sobre el manejo de las relaciones laborales en las empresas del Viejo Caldas.
- Verificar la percepción del desarrollo de la empresa, por parte del Gerente, el Jefe de Recursos Humanos y los empleados de estas en cada uno de los diferentes departamentos..
- Conocer sobre valores humanos que se destacan en los empleados o directivos de las empresas de cada departamento.
- Buscar, por medio de la ciencia no exacta de la cromoterapia, la percepción que tienen los empleados del lugar de trabajo.
- Identificar si las empresas de los departamentos objeto del estudio, son autóctonas o dependen de otra (filial), y si los dueños poseen otras empresas diferentes a la indagada.

2.3. HIPOTESIS DE INVESTIGACION

- La cultura Antioqueña como tal, no ha influido exclusivamente en los estilos gerenciales de los departamentos del Viejo Caldas, ya que la población de la región estuvo influenciada por varias culturas.
- La cultura Antioqueña influye fuertemente en el oriente del río Cauca, en el occidente la cultura Caucana ha tenido alguna influencia.
- La estructura gerencial y administrativa de los departamentos que conformaron el Viejo Caldas ha heredado formas administrativas de sus ancestros, teniendo dentro de sus empresas estilos gerenciales diferentes.
- La población de la región del Viejo Caldas, no proviene de un tronco común, se identifican varios subgrupos entre y dentro de los diferentes departamentos objeto del presente estudio.
- El proceso de desarrollo de los tres departamentos, es diferente para cada uno. En Caldas surge de sus gentes, siendo básicamente manufacturera y metalmecánica, en Risaralda, por su ubicación, se inclina hacia la comercialización por medio de subsidiarias de otras empresas y en el Quindío se enfoca hacia la agroindustria.
- La administración en las empresas Caldenses es más cerrada y estricta que en los otros departamentos objeto de estudio.
- El sitio de trabajo es percibido por los empleados del Quindío, Caldas y Risaralda en forma diferente.
- La participación de los empleados en la generación de procesos de cambios de estructuras gerenciales es más marcada en empresas de Quindío y Risaralda que en las de Caldas.
- La percepción de los empleados de las empresas Caldenses y Quindianas sobre su puesto de trabajo es más hacia los colores claros que oscuros.

3. REVISION BIBLIOGRAFICA

Se toman textos, artículos y publicaciones con temas referentes a los de la presente investigación. Se realizan entrevistas a algunos historiadores, personajes que de una u otra forma, han estado vinculados al el desarrollo de las regiones.

Se consulta mucha bibliografía histórica, esto con el fin de comparar las diferentes etapas que el proceso de Colonización Antioqueña ha sufrido, así como la formación de las culturas que precedieron al habitante actual de las regiones analizadas en el presente estudio.

Dentro de las bibliografías consultadas, se cuenta con documentos históricos y algunos artículos tomados del Diario La Patria de Manizales, así como de la Revista del Banco de la República.

Se analizan los libros “Antropogeografía Colombiana” de Ramón Franco R de 1941; y el libro “CALDAS Memoria Explicativa Del Atlas Socioeconómico Del Departamento” editado por el Ministerio de Trabajo en 1958. Para contrastar estas publicaciones antiguas, se toman investigaciones recientes que hablan también sobre la historia, y más aún, sobre la Historia Económica e Industrial del Departamento, como son: las publicaciones del año 1998 de unos documentos que se denominan 150 Años del Municipio de Manizales, otros trabajos realizados por la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes por el profesor Manuel Rodríguez Becerra en el año de 1993 sobre el “Empresario Industrial del Viejo Caldas”, lo mismo que una obra sobre el Departamento del Quindío que recoge conceptos de los doctores Darío Echandía, Mariano Ospina Pérez, Eduardo Zalamea (Ulises), Hugo Escobar Sierra, Gilberto Alzate Avendaño, entre otros y que fue realizada por publicaciones Kelly. Se estudia también un material recopilado por el Doctor Ignacio

Restrepo Abondano en donde se narran “50 Años Del Desarrollo Económico De La Ciudad De Manizales” editado en 1996.

Con estos artículos y bibliografía, complementada además por las entrevistas con los historiadores, se tendrá un buen plano que en forma clara y seria, garantice la veracidad de la investigación.

A la luz de la anterior revisión, se analizará la evolución empresarial de cada uno de los departamentos, buscando además, hacer una prospectiva sobre como será el desarrollo y el desempeño de estas empresas en las diferentes regiones, teniendo en cuenta que se están viviendo situaciones que permiten visualizar grandes cambios, como lo son la aprobación de la llamada “Ley Quimbaya” (consecuencia del sismo del 25 de enero de 1999), macroproyectos de cada uno de los departamentos objeto del estudio, situación económica actual, entre otros. Lo anterior permite, además, estudiar los diferentes perfiles gerenciales y administrativos que se han desarrollado en forma disímil en cada uno de los departamentos.

A continuación, se presentan los mapas del departamento del Viejo Caldas en 1950, y los de los tres departamentos que surgen a raíz de la separación.



Grafico 1. Mapa del Departamento de Caldas (1950)¹¹

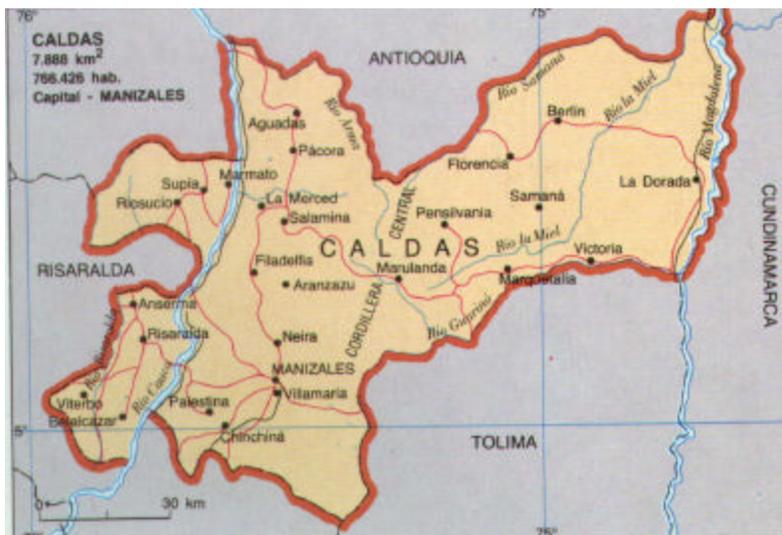


Grafico 2. Departamento de Caldas actual (1999)

¹¹ UTEHA, Diccionario enciclopédico., Tomo II, México D.F , ED. UTEHA, 1950. P. 771



Grafico 3. Departamento del Risaralda actual (1999)



Grafico 4. Departamento del Quindío actual (1999)

3.1. FORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE CALDAS (VIEJO CALDAS)

El territorio del Viejo Caldas se ubica de occidente a oriente, entre el río Magdalena y la vertiente Chocoana de la Cordillera Occidental, y de norte a sur a lo largo de los macizos montañosos de la zona andina.

Hacia los años de 1855 a consecuencia de la guerra civil de aquel año y del incendio de Colón, los Estados Unidos ocuparon el Istmo de Panamá y establecieron guarniciones en las ciudades de Colón y Panamá. Rafael Reyes terminaba de hacer la campaña del Cauca y de Antioquia. Enterado del suceso Panameño, marchó Reyes, y al tratar de desembarcar en el puerto de Panamá, recibió intimidación de los Jefes Norteamericanos establecidos allí prohibiéndole el desembarco de las fuerzas a su mando. Estos ciudadanos, “bandidos que trabajaban en la construcción del canal”¹² y las fuerzas Norteamericanas condujeron a que se produjera la secesión de Panamá.

Esto le dejó como enseñanza a Reyes que no era posible la subsistencia de departamentos grandes¹³ y poderosos.

Para esa época, la ciudad de Manizales, que había sido fundada hacia 1948¹⁴, se convertía en una especie de “cuña” entre las rivalidades de los Estados de Antioquia y del Cauca. Antioquia por su parte, reclamaba a Manizales como suya, argumentando que su territorio iba hasta el Río Chinchina, cediéndole la población de Villa María al Estado del Cauca. El estado del Cauca, por su parte, reclamaba a Manizales como suya, argumentando que sus límites iban desde el Golfo del Darien en Urabá, hasta límites con Ecuador, tomando lo que es Putumayo incluyendo Nariño, más el actual Cauca, Chocó, Huila y el Actual Valle hasta la quebrada hoy denominada Quebrada de Olivares.¹⁵ Siendo Chinchina, Palestina, Santa rosa, en general, todo lo que es el departamento del Risaralda actualmente, más el

¹² GOMEZ Y ARISTIZABAL, Horacio, “El departamento del Quindío”, Bogotá, ED. Kelly. P 30

¹³ *Ibíd.*, . P 65

¹⁴ RODRIGUEZ BECERRA, Op. Cit P. 1.

¹⁵ ENTREVISTA con Octavio Hernández, Decano Facultad de Ciencias Sociales y Artes de La Universidad De Caldas, Manizales, 13 de marzo de 1998;

Quindío, del Cauca, y del departamento de Caldas actual, todo el occidente era Cauca hasta Marmato.

Debido a los débiles nexos con Bogotá la dirigencia Panameña trató de separar el Istmo desde la mitad del siglo XIX. Después de la Guerra de los Mil Días, las trabas del Congreso Conservador a una negociación con Estados Unidos y la prorroga escandalosa de los negocios Franceses en la construcción del Canal, movió a los Panameños a apoyar las pretensiones de algunos líderes Panameños¹⁶.

Caldas, una vez conformado departamento, permite identificar en él varias zonas socio geográficas, caracterizadas por la cultura en general y por la economía en particular, hacia el año 1956; son estas zonas distribuidas así¹⁷:

La región central:

Formada por los municipios de Manizales, Salamina, Villamaría, Palestina, Chinchina, Neira, Aranzazu, Filadelfia, Marulanda, Pácora y Aguadas. Todos ellos hacen parte del departamento de Caldas en la Actualidad. Su centro económico Principal fue el Municipio de Manizales.

La región Oriental:

Formada por los municipios de La Dorada, Samaná, Victoria, Pensilvania, Manzanares y Marquetalia. Que hacen parte del departamento de Caldas en la Actualidad. Su centro económico Principal fue el Municipio de la Dorada

¹⁶ ENTREVISA con, Alfredo, Historiador del Departamento de Caldas, perteneciente a la academia de Historia de Manizales. Manizales, 28 de Marzo de 2001 Corrección al presente Trabajo

¹⁷ RODRIGUEZ BECERRA, Op. Cit., p. 69.

La región del Quindío:

Formada por los municipios de Armenia, La Tebaida, Circasia, Salento, Calarcá, Filandia, Quimbaya, Montenegro, Pijao y Génova. Que hacen parte del Departamento del Quindío en la Actualidad. Su centro económico era el Municipio de Armenia.

La región de Pereira:

Formada por los municipios de Pereira, Santa Rosa de Cabal, Marsella, Balboa, Belalcázar, Viterbo, Santuario, Apía y Pueblo Rico. Que hacen parte del departamento del Risaralda en la actualidad, a excepción de los municipios de Belalcazar y Viterbo que actualmente hacen parte del Departamento de Caldas. Su centro económico era el Municipio de Pereira.

La Región Occidental:

Formada por Anserma, Riosucio, Supía, Risaralda y Marmato, que hacen parte de Caldas en la Actualidad y Belén de Umbría, Guática, Mistrató, Quinchía que actualmente son del Departamento del Risaralda. Su centro económico fue el municipio de Pereira.

Actualmente, la influencia económica se encuentra dividida así:

Del departamento de Antioquia, más específicamente, de Medellín, están influenciados todos los municipios del Norte de Caldas, a excepción del municipio de Neira; Influye el Departamento del Valle, más específicamente Cali, sobre los municipios Quindianos de Génova, Circasia y Montenegro; Pereira influye sobre los municipios Caldenses de Anserma, Belalcazar y Risaralda, y Manizales, por su parte, influye sobre los Municipios Caldenses de Neira, Villamaría, Chinchiná y Palestina. Los municipios Caldenses de Marquetalia, Marulanda, Manzanares, tiene influencia Tolimense y el Municipio de la Dorada influye sobre estos últimos y a su vez se ve influenciada por la Ciudad de Bogotá. Lo cierto del Caso es que las ciudades capitales de los departamentos no ejercen una

influencia poderosa sobre la totalidad de los municipios y además, la influencia Antioqueña se ve muy limitada a una subregión de lo que otrora fuera el Viejo Caldas.¹⁸

Los datos anteriores se cotejan con documentos más actuales y se observa que hay cierta similitud, sólo se discrepa en cuanto a la entrevista del señor Hernández con lo propuesto por el señor Becerra de que la región del Departamento era “. . . selvática y prácticamente deshabitada”¹⁹ mientras que el señor Hernández al respecto afirma “... Hay constancias históricas de que esto estaba poblado por tribus indígenas y por tanto hay un ingrediente novedoso dentro de los pobladores de este territorio y es que no fue tierra virgen poblada por los Antioqueños, sino que éstos llegaron y a sangre y fuego o como haya sido los desplazaron, los acabaron o se mezclaron”; sin embargo según el Dr. Alfredo Cardona se debe hacer hincapié en el hecho de que “la región Oriente del río Cauca estaba deshabitada hasta el río Otún cuando llegaron los Paisas, pero más al sur estaban las aldeas de Cartago Viejo, Pindaná y Codina. Al occidente del río Cauca, salvo la cuchilla de Belalcazar y el Valle del Risaralda, la región estaba ocupada por varias parcialidades indígenas.

Por lo anterior, el Caldense viene a ser una suma de Antioqueño, más Caucano, más Tolimense y en determinadas áreas, de pueblos indígenas y en otras de pueblos Negros.²⁰ Esto se puede corroborar con el siguiente relato:

²¹“Étnicamente considerada, la población del Departamento de Caldas participa de tres elementos básicos en su composición: El blanco, el Indio y el negro. El primero está constituido por descendientes de Familias Españolas y por núcleos procedentes de Antioquia que se asentaron en la zona central y en el Quindío. El segundo constituye una supervivencia de la base demográfica encontrada por los peninsulares en el siglo XVI y que se refugió en el occidente para

¹⁸ RODRIGUEZ BECERRA, íbid P. 8.

¹⁹ DUQUE GÓMEZ, Luis, Historia de Pereira, PP. 52-58, 207-223

²⁰ RODRIGUEZ BECERRA, Op. Cit P 81.

²¹ ENTREVISTA con Octavio Hernández, Decano Facultad de Ciencias Sociales y Artes de La Universidad De Caldas, Manizales, 13 de marzo de 1998;

*resistir a su dominio durante los tiempos coloniales y el tercero (. . .)
Localizado en aquellos sitios donde existieron reales minas y tráfico
fluvial, como las zonas vecindadas a la cuenca del Rio Cauca y el
valle del Magdalena . . . “*

La colonización Antioqueña, es pues, sólo una parte de la zona del Gran Caldas ejerciendo mayor influencia algunas partes, y desapareciendo prácticamente en otras.

Con base en la fundación de Manizales y Pereira, Rodríguez afirma [Rodríguez pg 5] que Manizales fue fundada en 1948 por una expedición de 20 Antioqueños, en situación que intuyeron estratégica: en lo alto de una imponente colina, sobre el nuevo camino de herradura que conducía del valle del Cauca a Medellín; y en el lugar de la bifurcación del nuevo camino al Ruiz que conducía hacia el oriente a través de la cordillera, a Mariquita y Bogotá. La última vía se convierte en camino importante, pues permite la comunicación con los puertos del Atlántico usando el río Magdalena; esto le permite a Manizales, a finales del Siglo XIX perfilarse como un “importante centro comercial del sur de Antioquia y el norte del valle”²² y una porción del Chocó, además su posición estratégica le da importancia Militar “de primer orden para las guerras civiles de la época”²³. Manizales, surgía entonces, como una ciudad próspera comercial y militarmente.²⁴

Entre tanto, la ciudad de Pereira tiene una historia diferente,²⁵ Afirma Jaramillo:

A partir de 1870 y sobre todo como resultado de las guerras civiles de 1876 y 1885, la región recibió una nueva oleada de inmigrantes procedentes de Antioquia. Con la circunstancia de que ahora se trataba de un elemento humano de condiciones sociales y psicológicas diferentes. El grupo de 1863 y años siguientes, había estado formado por descuajadores de selva que sólo aspiraban a tener una parcela; el segundo grupo lo integraban hombres de mayores ambiciones y mayor capacidad empresarial. Algunos de ellos estaban vinculados a capitales Antioqueños que

²² RODRIGUEZ BECERRA Op. Cit. P. 5.

²³ PADRE FABO, *Historia de la Ciudad de Manizales*, Manizales, 1962 PP. 54-56

²⁴ N de A. Esto puede confirmar aún más la hipótesis de que a pesar de ser Manizales Fundada por Antioqueños, gracias a la enorme influencia por ella ganada, llegan a estas tierras gentes de otras partes, especialmente del Cauca (por ser limítrofe) y del Chocó, como lo afirman los autores.

²⁵ JARAMILLO U. Jaime, *Historia de Pereira*, (Bogotá 1963). P. 67.

financiaban sus actividades, que derribaban montañas y abrían haciendas ganaderas utilizando peonadas y fuertes inversiones de capital.

. . . La llegada a la ciudad de un grupo de comerciantes y profesionales²⁶ a fines de la pasada centuria y comienzos de la presente, introdujo la educación como un nuevo motivo de diferencia social. Surgió ya un grupo que se hizo dirigente de las actividades económicas, cívicas y políticas de la ciudad, gracias a un grado de mayor cultura.

Comparando con Manizales, esta fue poblada desde el mismo momento de su fundación tanto por colonos de buenas familias de Antioquia, que tenían recursos suficientes para contratar buenas cuadrillas de peones, como por colonos que no contaban con recurso diferente al de su propia fuerza.

Por su parte, la ciudad de Armenia fue fundada por José María Ocampo y Antonio María Gómez en compañía de los dos Suárez y otros numerosos y sacrificados Varones Antioqueños.²⁷

Quindío era habitada en la época de la conquista Española por el grupo Quimbaya. Algunos escritores sostienen que esta raza se identificaba por su fiereza y sus inclinaciones canibalescas.

El Quindío fue explorado por Jorge Robledo, Francisco de Cieza , Sebastián de Belalcazar y otros aguerridos conquistadores Españoles.²⁸

De lo anterior, se desprende que los pobladores iniciales del Quindío fueron indígenas y posteriormente Antioqueños. Se puede concluir, por datos obtenidos de los anteriores párrafos, que existió influencia Española.

3.2. CARACTERÍSTICAS DE LAS RAZAS FORMADORAS DE LA POBLACIÓN DEL VIEJO CALDAS.²⁹

²⁶ N. De A. El grado de “comerciantes y profesionales que llegan a la ciudad” puede definir la característica de Pereira como una ciudad más comercial que industrial

²⁷ VARIOS AUTORES, “el departamento del Quindío”, ED. Kelly Bogotá. P. 154

²⁸ JARAMILLO, U., Op. Cit. P. 22

²⁹ FRANCO R., Op. Cit., P. 163

3.2.1. Grupo Antioqueño

Este descende de Españoles, fusionados con los aborígenes y la raza negra. Es un conjunto triétnico. Pero con todo el “triétnico Antioqueño” discrepa, por influencia del medio, de los grupos análogos del País y tiende a constituir una variedad racial autóctona, inconfundible y de peculiaridades tan homogéneas como las del Alemán, Francés o Escandinavo. Sin embargo, el Doctor Alfredo Cardona discrepa aduciendo que “ al hablar del grupo Antioqueño no se puede hablar de raza, se puede hablar de una cultura o de una comunidad con ciertos valores y una filosofía distinta de la Vida.”³⁰

Se caracteriza por ser uno de los más vigorosos y sanos. Comprende este conglomerado la Población de Antioquia y Caldas³¹. No son, sin embargo, el Antioqueño y el Caldense exactamente iguales, ni forman las dos familias un bloque racial unitario. Apenas se aproximan.

“El Caldense es producto de la fusión de tres regiones disímiles cercenadas a Antioquia, Cauca y Tolima, con sus núcleos de población inicial y aunque en él predomina la herencia Antioqueña con sus atributos específicos, exhibe también sus características diferenciales que lo apartan de las cepas originarias”³².

3.2.2. Grupo Caucano³³

Se da este nombre a quienes son directos descendientes de habitantes del Valle o del Cauca. Este grupo étnico procede de Españoles, negros e indígenas con predominio actual del mulato. Compuesto por cinco grupos disímiles entre si que son el

³⁰ CARDONA Alfredo, Op. Cit., Corrección al presente Trabajo.

³¹ Cuando se refiere a Caldas, por la fecha, se puede tomar como Viejo Caldas. N. de A.

³² FRANCO R., Op. Cit. P. 163.

³³ *Ibíd.*, P. 163

Africano (negro), el Mulatoide, el Indio, el mestizo y el blanco, oriundo de Popayán.

El Caucano es inteligente, de fantasía rica, altruista de espíritu, romántico y generoso. De castellana altivez y noble quijotismo.

3.2.3. Grupo Tolimense³⁴

Desciende de españoles y de indios caribes de altiva estirpe guerrera. Tres naciones aborígenes dominaban su territorio, la Andaquí, la Paeze y la tribu Tama pertenecientes estas familias a los Pijaos, indios de belleza salvaje, de ágiles músculos, piel bronceada y ojos de negro fulgor agresivo que al fundirse con la raza europea que traía sangre árabe tenía que dar nacimiento a un tipo humano de sorprendente varonía. El tolimense se distingue por ser guerrero, valiente y cruel, patriarcal en la paz, honesto y hospitalario. Dentro de su conjunto mestizo se destacan abundantes ejemplares de raza blanca y la no existencia ni del negro ni del mulato.

³⁴ *Ibíd.*, p 211

4. METODOLOGIA Y DEFINICION DE VARIABLES

Para lograr el objetivo propuesto en el presente trabajo, se toma la siguiente metodología y definición de variables:

4.1. CAMPO MUESTRAL

Se analizan empresas que tienen una cantidad de empleados superior a 100 y que sus activos son superiores a mil millones de pesos. Esto con el fin de hacer el estudio más realizable en cuanto a costos y tiempo, y además de enmarcar en estas empresas, un estilo gerencial serio y no personalizado como lo podría tener una empresa pequeña o micro empresa, ya que esta estaría muy influenciada por sus dueños.

Se toman entre 8 y 10 empresas en los departamentos de Caldas y Risaralda y 5 en el departamento del Quindío. Este muestreo, según cantidad de empresas inscritas en las cámaras de Comercio de cada una de las capitales. Además se utiliza una muestra sin reemplazo.

Para Caldas, se seleccionan las siguientes empresas:

Luker S.A

Acasa S.A.

Bellota S.A.

Iderna S.A.

Sicolsa S.A.

Herragro S.A.

Mabe S.A.

Incolma S.A.

Varta S.A.

Para Risaralda se toman las siguientes empresas;

Transformadores ABB

Willys de Colombia S.A.

Industrias la Rosa S.A.

Harinera de Caldas S.A.

Bavaria S.A.

Paños Omnes S.A.

Hilos Cadena S.A.

Papeles de Occidente S.A.

Costa Azul S.A.

Y para el departamento del Quindío las siguientes:

Cicolsa S.A.

I.B.G Ltda.

Bavaria S.A.

Colanta S.A.

Cooperativa de Caficultores de Calarcá.

4.2. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Se toman tres formatos de recolección de la información. Estos son formularios que se identifican como: Formulario E1 que se aplica a 10 operarios de cada una de las empresas seleccionadas, Formulario G1, aplicado a los Gerentes de cada empresa y Formulario R-1, aplicado a los Jefes de Recursos Humanos

El objetivo de usar los tres formularios es poder constatar las respuestas de cada uno de los grupos; además de tomar los mismos indicadores en niveles diferentes de las empresas. Estos formularios aparecen en el apéndice 1.

Como estrategia de tabulación, se toman primero los resultados de manera global, tabulando todos los cuestionarios E-1, todos los G-1 y todos los R-1. Posteriormente, se tabulan los correspondientes a cada uno de los departamentos, y se hace una comparación, sobre como está un determinado departamento con respecto a los otros, para finalmente emitir un concepto.

Se utiliza para desarrollar la tabulación de datos el software Stat Graphics, versión 2.0 para Windows. Se realizan tabulaciones descriptivas y algunos cruces de variables.

4.3. DEFINICIÓN DE VARIABLES E INDICADORES POR CUESTIONARIO.

Cuadro 1: Variables Correspondientes al Cuestionario E-1

| Variable | Nombre en cuestionario | Indicador |
|---|-------------------------------|--|
| Beneficios empresa /empleado | beneemp | Bienestar |
| Nivel de integracion | Nivelint | Bienestar |
| Promoción empleados | promempl | Bienestar |
| Parámetro evaluación | paraeval | Rendimiento |
| Objetivos personales vs. empresariales | objperemp | Bienestar |
| Tipo de comunicación | tipocomuni | Comunicación |
| Comunicación informal | comuinfo | Comunicación |
| Es subsidiaria esta empresa | Essubid | Conocimiento |
| Tienen otras compañías los dueños | Otrascia | Conocimiento |
| Percepción desarrollo empresa | desaempr | Conocimiento |
| Tiene misión – visión | Misivo | Desarrollo empresarial cambio |
| Participó usted en ella | partimisio | Desarrollo cambio |
| Ha presentado propuestas | propone | Participación |
| Se han tenido en cuenta las propuestas? | secuenta | Participación |
| Como capacitaron | Capacita | Organización |
| Nivel de capacitación | Nivcap | Organización |
| Primero el cliente | Prclient | Organización |
| Es reconocida su labor | Reclabor | Organización |
| Estricto en horarios | Horaest | Organización |
| Valores en compañeros | valores | Organización |
| Color empresa | coloemp | Percepción |
| Color trabajo | colortra | Percepción |
| Planes de salud ocupacional | saluocu | Organización |
| Capacitación manejo maquina | manmaq | Salud ocupacional/bienestar/organización |

| | | |
|------------------------------|-----------|-----------------------------|
| Valores gerente | valger | Percepción / Organización |
| Planeación actividades | planean | Organización |
| Sabe como lo miden | conmedi | Organización |
| Conoce objetivos concretos | conobjcon | Organización / comunicación |
| Ha sido claro en prioridades | clarprio | Organización |
| Centra discusión | cendisc | Organización |
| Se llevan soluciones | llevsol | Comunicación |
| Se decide anticipándose | anticipa | Planeación / Organización |

Cuadro 2: Variables Correspondientes al Cuestionario G-1

| Variable | Nombre en cuestionario | Indicador |
|---|-------------------------------|---------------------------|
| Crece la compañía | Crececom | Desarrollo /organización |
| Solidez financiera | Solifin | Desarrollo / Organización |
| Presentan propuestas los empleados | Prespro | Organización |
| Tenidas en cuenta propuestas | tencuepro | Organización |
| Enfoque al cliente | enfclte | Organización |
| Proceso de administración | estger | Organización |
| Cuenta con misión visión | misvis | Desarrollo /organización |
| Se enfoca en alcanzar la misión Visión | Enfmisvi | Desarrollo /organización |
| Conoce como se evalúa el talento humano | Coneval | Organización |
| Medición al proceso | Medproc | Organización |
| Relación con dueños de la empresa | Reldue | Manejo /organización |
| Toma decisiones | Tomadec | Organización |
| Proceso de Comunicación con el personal | Comunica | Organización |
| Encaje de objetivos con la empresa | objperemp | Percepción |

Cuadro 3: Variables correspondiente al cuestionario R-1

| Variable | Nombre en cuestionario | indicador |
|--|-------------------------------|-------------------------------------|
| Nivel integración empresa | integra | Percepción /bienestar |
| Promoción empleados | promoemp | Bienestar / organización /promoción |
| Busca reemplazo | busreemp | Bienestar /promoción |
| Creación puestos para personas | creapues | Bienestar /promoción |
| Parámetros evaluación rendimiento | pareval | Bienestar /promoción |
| Comunicación informal que tanto influye | comuinf | Comunicación |
| Como se capacita | capacita | Bienestar /organización |
| Tiene manual de funciones | manualf | Capacitación |
| Disponible | dondesta | Capacitación /comunicación |
| Tiene la empresa manual de procedimiento | manuproc | Capacitación /comunicación |
| Disponible | dondestap | Capacitación /comunicación |
| Que tan claras tiene las políticas | polcla | Comunicación |

| | | |
|-----------------------------------|-----------|-------------------------|
| laborales de la empresa | | |
| Comunicación interna | cominter | Comunicación |
| Valores empleados | valemp | bienestar |
| Ambiente laboral | Amblab | Bienestar |
| Salud ocupacional | Salocup | bienestar |
| Vinculación tipo de contrato | tvincula | Organización /bienestar |
| Rotación empleados | rotemp | Organización /bienestar |
| Definición incrementos salariales | defincsal | Organización |
| Autonomía de RRHH | autorh | Organización |

5. TABULACIÓN DE ENCUESTAS

Para realizar esta operación, se utilizó el programa Stat Graphics, se hizo una tabulación primaria de datos en forma descriptiva para analizar cada una de las variables de cada cuestionario.

Se realizaron tabulaciones particulares y generales, con el fin de poder enmarcar la región e identificarla por subregiones.

5.1. TABULACION PARA CALDAS

5.1.1. Formulario para empleados E-1

Al aplicar las encuestas a los empleados de las diferentes empresas del Departamento de Caldas, se obtuvieron para cada una de las variables, los resultados que se detallan a continuación:

Variable: Beneemp

Cuadro 4. Beneficios empresa - empleado

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Muy buenos | 32.81% |
| Buenos | 64.6% |
| Regular | 1.56% |
| Ns / Nr | 1.56% |

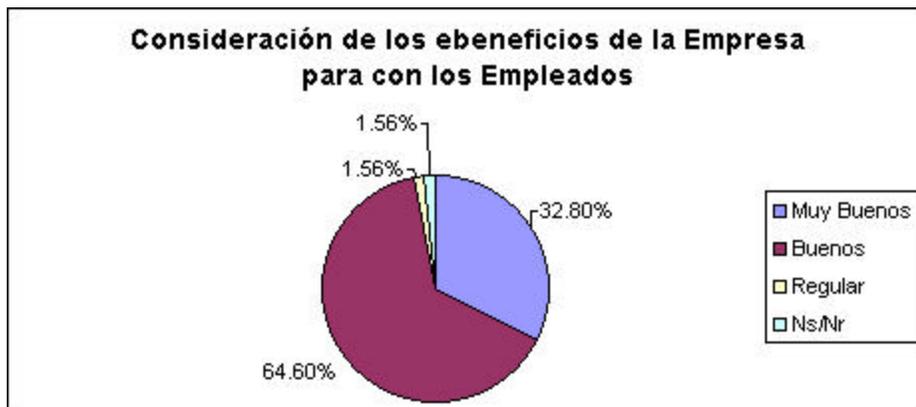


Figura 1: Beneficios empresa - empleado

De acuerdo a los datos anteriores, se concluye que aproximadamente el 96% de los encuestados opinan tener o muy buenos beneficios (32.81%) o buenos beneficios (64.6%)

Variable: Nivelint

Cuadro 5: Nivel de integración

| RESPUESTA | PORCENTAJ E |
|------------------|------------------------|
| Alto | 45.31% |
| Medio | 10.94% |
| Bajo | 42.19% |
| No conozco | 0% |
| Nr | 1.56% |

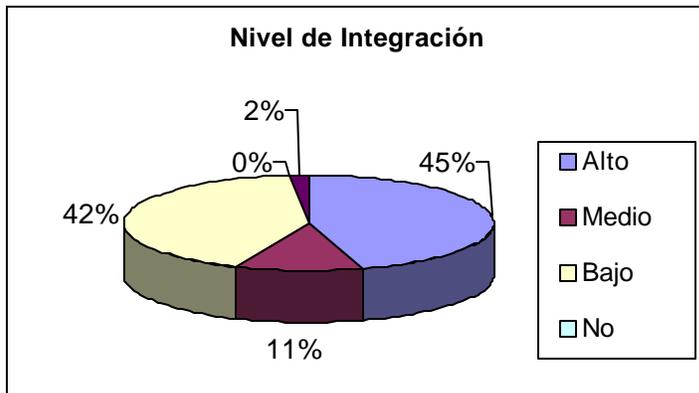


Figura 2: Nivel de integración

Según los datos obtenidos, se puede considerar que el nivel de integración en los empleados de las empresas de Caldas no es muy bueno, ya que afirman que es alto el 45% y bajo el 42%. La diferencia la pueden marcar los que afirman que en la empresa existe un nivel medio (10%) de integración, sin embargo, este no sería una mayoría significativa para uno o para otro.

Variable : Promempl

Cuadro 6. Promoción de los empleados

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Si | 50% |
| No | 31.46% |
| No Sabe | 17.19% |
| No Responde | 1.56% |



Figura 3: Promoción de los empleados

De acuerdo al resultado de esta tabulación, en las empresas de Caldas, la mitad de los encuestados (50%) afirman que si existe la promoción de empleados, el 31,46% afirma lo contrario; sin embargo, si a este último se le adicionan los que respondieron no saber (17.19%), se podría considerar un "empate técnico" entre estas apreciaciones.

Variable: Paraeval

Cuadro 7. Parámetros de evaluación.

| <i>PARAMETROS</i> | <i>PORCENTAJE (%)</i> |
|-------------------|-----------------------|
| Antigüedad | 1.56 |
| Calificación | 3.13 |
| Capacidad | 1.56 |
| Compromiso | 1.56 |
| Conocimiento | 6.25 |
| Cumplimiento | 1.56 |
| Dedicación | 1.56 |
| Desempeño | 10.94 |
| Educación | 1.56 |
| Evaluación | 1.56 |

| | |
|-----------------|-------|
| No Sabe | 40.63 |
| Productividad | 6.25 |
| Puntualidad | 1.56 |
| Rendimiento | 4.69 |
| Respuesta | 3.13 |
| Responsabilidad | 6.25 |
| Resultado | 4.69 |
| Sugerencia | 1.56 |

Es de tener en cuenta que la suma no da el 100%, dado que algunos de los empleados marcaron varios parámetros evaluativos. Sin embargo llama la atención que el 41% de los encuestados indicó no saber como es evaluado su trabajo.

Variable: objperemp

Cuadro 8. Objetivos personales vs. empresariales

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Totalmente | 46.88% |
| Parcialmente | 42.19% |
| Poco | 4,69% |
| En Nada | 0% |
| No Sabe | 3.13% |
| No responde | 3.13% |



Figura 4. Objetivos personales vs. empresariales

Para la mitad de los empleados de las empresas Caldenses, sus objetivos no encajan en su totalidad con los de la empresa (42,2%), para el 47% los objetivos son comunes. Si al primero se le adiciona los que contestan poco, se observa que hay un empate entre los que encajan parcialmente y totalmente.

Variable: tipocomuni

Cuadro 9. Tipo de comunicación.

| DESCRIPCIÓN | PORCENTAJE (%) |
|--------------|----------------|
| Boletín | 12.5 |
| Cartelera | 21.9 |
| Circular | 4.7 |
| Escrita | 7.8 |
| Evaluación | 1.6 |
| Memorando | 4.7 |
| La necesaria | 1.6 |
| No existe | 9.4 |
| No sabe | 3.1 |
| Periódico | 9.4 |

| | |
|------------------|-----|
| Reuniones | 6.3 |
| Recursos Humanos | 1.6 |
| Si | 7.8 |
| Varios | 1.6 |
| Verbal | 6.3 |

Se observa que los tipos de comunicación más utilizados son los escritos: Boletines 12.5%, cartelera 21.9% y periódico 9.4%.

Variable: comuinfo

Cuadro 10. Comunicación informal:

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Mucho | 51.56% |
| Poco | 40.63 |
| No Existe | 3.13% |
| No Sabe | 4.69% |

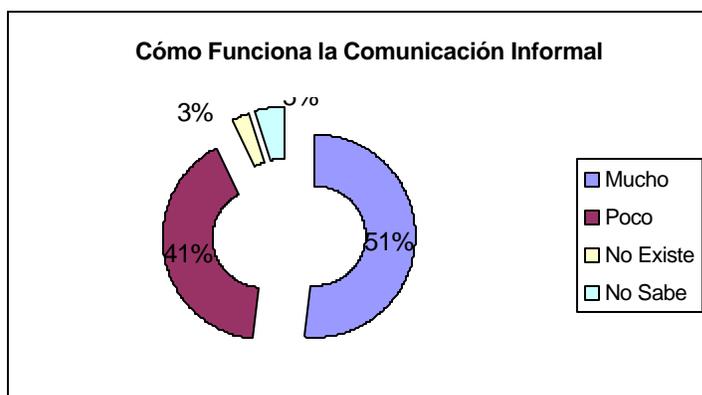


Figura 5. Comunicación informal

Las respuestas a esta pregunta revelan que existe comunicación informal en las empresas: Mucha respondió (51.56%) y poca (40.63%). Se puede afirmar que el hecho de decir poca, es aceptar la existencia de ésta. En este orden de ideas, el 92% de los encuestados afirma que existe comunicación informal en las empresas.

Variable essubid

Cuadro 11. ¿Es subsidiaria esta empresa?

| | |
|-------------|-----|
| Si | 36% |
| No | 50% |
| no sabe | 13% |
| no responde | 2% |

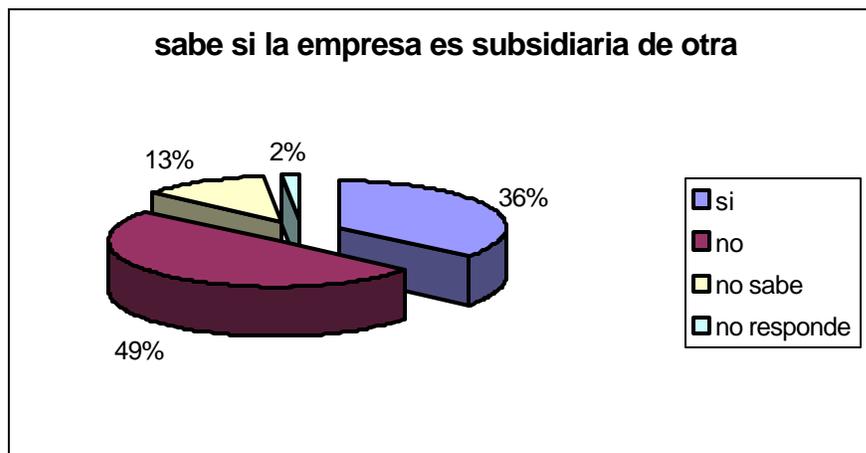


Figura 6. ¿Es subsidiaria esta empresa?

Casi la mitad de los encuestados (49%) afirma que su empresa no es subsidiaria de otra y un 36% afirma lo contrario. El % de no sabe no responde podría generar un empate o marcar la diferencia.

Variable otrascia

Cuadro 12. ¿Tienen otras compañías los dueños?

| | |
|---------|-----|
| Si | 89% |
| No sabe | 11% |

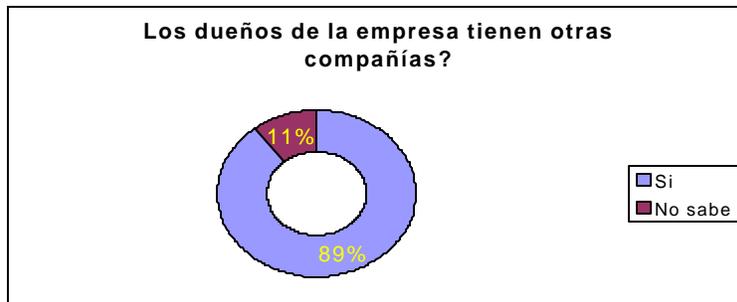


Figura 7. ¿Tienen otras compañías los dueños?

Este análisis muestra que un 89% de los encuestados afirman conocer que los dueños de la empresa sí tienen otras compañías, mientras que un 11% afirman no saber. Es de anotar que nadie da respuesta a que los dueños de la empresa no tienen otras compañías.

Variable desaempr

Cuadro 13. Percepción desarrollo empresa

| | |
|-----------|-----|
| Creciendo | 95% |
| Estable | 3% |
| no sabe | 2% |

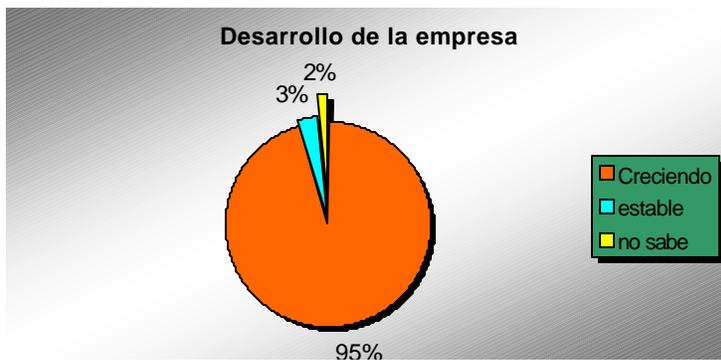


Figura 8. Percepción desarrollo empresa

El 95%, percibe que su empresa está creciendo, un 3% afirma que está estable y un 2% no sabe nada al respecto. Se debe tener en cuenta que ninguno de los encuestados percibe que su empresa este decreciendo.

Variable misvio

Cuadro 14. ¿Tiene misión - visión?

| | |
|---------|-----|
| si | 86% |
| no | 9% |
| No sabe | 5% |

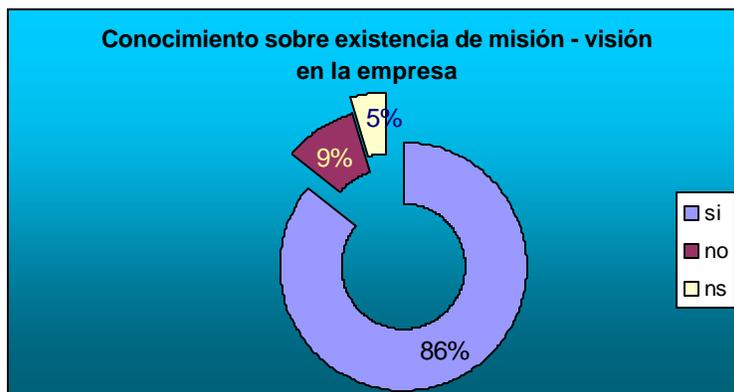


Figura 9. ¿Tiene misión - visión?

El 86% de los encuestados afirman que su compañía sí cuenta con Misión y visión, sólo un 9% afirma lo contrario. Esto quiere decir que las empresas están aplicando sistemas de desarrollo administrativo.

Variable : partimisio

Cuadro 15. Participación en la creación de misión - visión

| | |
|---------|-----|
| si | 27% |
| no | 69% |
| no sabe | 5% |



Figura 10. Participación en la creación de misión - visión

Se nota que un alto porcentaje de los operarios entrevistados no participó en la creación de la misión o de la visión de la empresa (69%), mientras el 27% participó en ella. Se le puede sumar el 5% que afirma no saber, pues este desconocimiento implica no participación en la misma.

Para corroborar lo anterior, se hace un cruce entre el conocimiento que tiene el empleado sobre la misión y la visión y si participa o no en su creación. Lo hallado fue lo siguiente:

Cuadro 16. Cruce de variables: filas misvio columnas partimisio

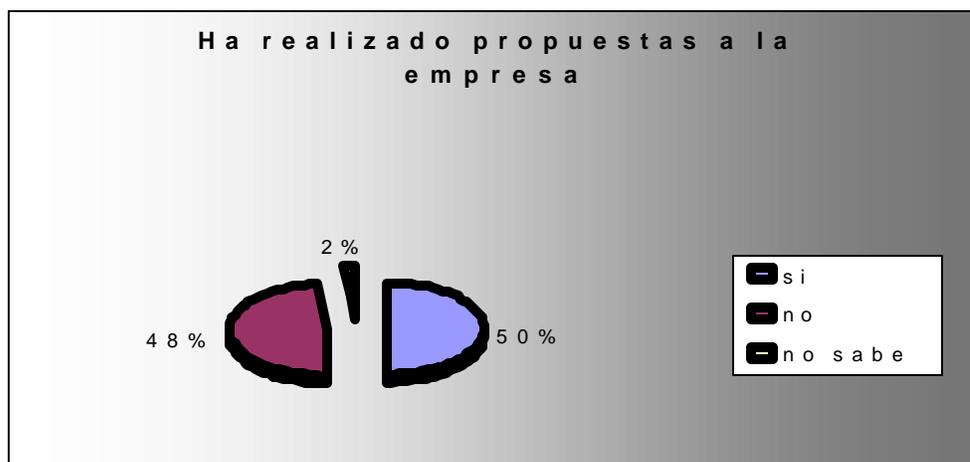
| | no | no sabe | si | Total |
|---------|--------|---------|--------|--------|
| no | 4.69% | 4.69% | 0.00% | 9.38% |
| No sabe | 4.69% | 0.00% | 0.00% | 4.69% |
| si | 59.38% | 0.00% | 26.56% | 85.94% |
| total | 68.75% | 4.69% | 26.56% | |

Del 85.94% que conocen la misión, un 26.56% participó en la creación de ésta, el 59.38% que afirman conocer la existencia de misión o visión en la empresa, no participó en su creación.

Variable: propone

Cuadro 17. ¿Ha presentado propuestas a la empresa?

| | |
|---------|-----|
| Si | 50% |
| No | 48% |
| no sabe | 2% |

**Figura 11. ¿Ha presentado propuestas a la empresa?**

El nivel de propuestas que se hace a la empresa denota la participación de los empleados, la mitad de ellos afirman que han presentado propuestas, también es interesante observar que un poco menos de la mitad afirma que no lo ha hecho. Adicionando los que responden no saber a los que responden no, se obtiene un porcentaje de participación igual.

Variable: secuenta

Cuadro 18. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas?

| | |
|---------------|-----|
| Siempre | 16% |
| Nunca | 5% |
| Varias veces | 5% |
| algunas veces | 34% |
| no sabe | 41% |

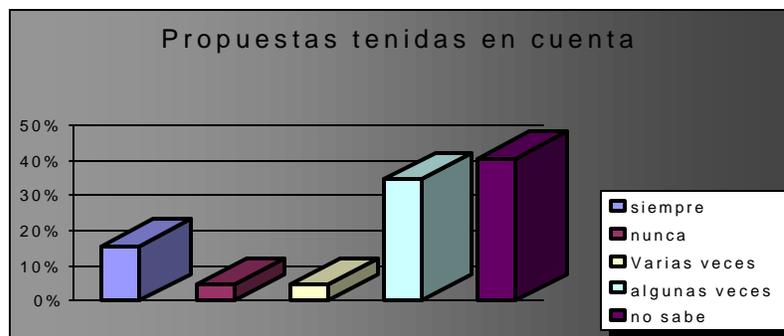


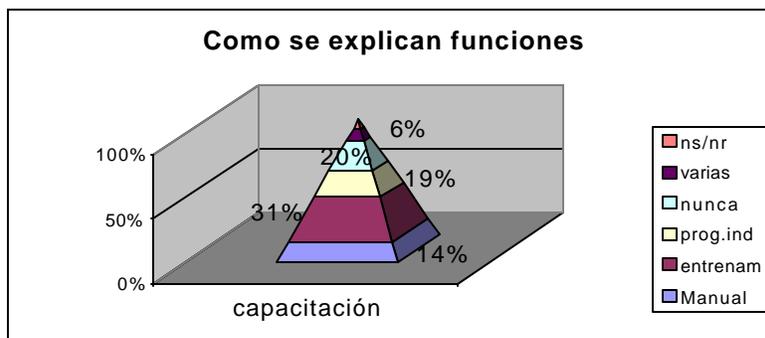
Figura 12. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas?

Aunque es muy alto el porcentaje de personas que no sabe o no responde a esta pregunta, dentro de las que lo hacen el 34% afirma que algunas veces sus propuestas son tenidas en cuenta, mientras que un 16% afirma que siempre, esto da aproximadamente el 50% mostrando concordancia con la pregunta anterior sobre si se hacen o no propuestas a la empresa.

Variable: Capacita

Cuadro 19. ¿Cómo lo capacitaron?

| | |
|----------|-----|
| Manual | 14% |
| Entrenam | 31% |
| prog.ind | 19% |
| Nunca | 20% |
| Varias | 9% |
| Ns / nr | 6% |

**Figura 13. ¿Cómo lo capacitaron?**

Generalmente se hacen programas de capacitación en las empresas Aunque el porcentaje de no capacitación o nunca, siempre es representativo con respecto a los demás; sería importante compararlo con el valor de la variable siguiente: ¿Cómo considera el nivel de capacitación que la empresa le proporciona?.

Variable: Nivcap

Cuadro 20. Nivel de capacitación

| | |
|---------|-----|
| Bueno | 52% |
| Regular | 6% |
| Malo | 2% |
| Ns /nr | 41% |

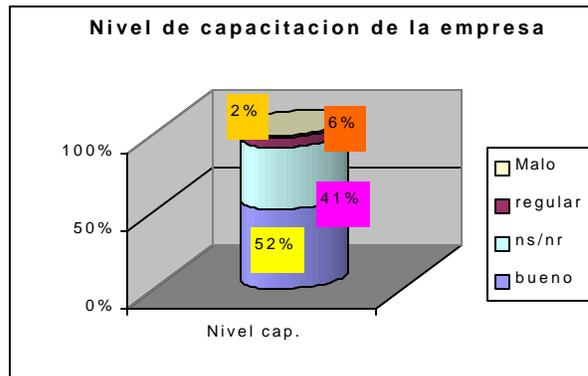


Figura 14. Nivel de capacitación

Según se puede apreciar, el nivel de capacitación en las empresas está catalogado como bueno (52%) y regular (6%) para un 58%, es de tener en cuenta la cifra de no sabe no responde, cifra muy representativa, si se suma con la respuesta: la capacitación es mala.

Variable : Prclient

Cuadro 21. ¿Es primero el cliente?

| | |
|----|-----|
| Si | 3% |
| no | 2% |
| Ns | 2% |
| Nr | 94% |



Figura 15. ¿Es primero el cliente?

Se considera que por lo elevado del porcentaje de no respuesta, no es prudente evaluar esta variable, parece que los empleados de baja jerarquía desconocen el significado del enfoque al cliente.

Variable: reclabor

Cuadro 22. ¿Es reconocida su labor?

| | |
|----|-----|
| Si | 70% |
| No | 20% |
| Ns | 9% |

Hay un valor muy representativo en el “sí” reconocimiento por parte de la empresa a la labor que desempeñan los empleados.



Figura 16. ¿Es reconocida su labor?

Variable: horaest

Cuadro 23. Horarios estrictos

| | |
|----------|-----|
| Muy | 48% |
| Flexible | 41% |
| Poco | 11% |



Figura 17. Horarios estrictos

Se nota en este cuadro que la diferencia entre muy estricto en el horario y flexible en el horario es muy poca, de 7 puntos porcentuales, Es interesante observar que la flexibilidad no afecta la productividad.

Variable : Valores

Cuadro 24. Valores en compañeros

| | |
|-----------------|-----|
| amistad | 6% |
| Colaboración | 14% |
| compañerismo | 11% |
| Comprensión | 11% |
| Honradez | 8% |
| responsabilidad | 9% |
| Otros | 27% |
| Ns /Nr | 14% |

La Filosofía Empresarial y la cultura organizacional, son captadas por los trabajadores a través de los valores.

Es de anotar que los datos del rubro otros, 27%, son ítems con frecuencia del 1.56% cada uno, que de forma individual no son representativos. Entre ellos se encuentran: Aliento, empleo, lealtad, entre otros. Sobresalen la colaboración (14%) el compañerismo (11%) y la comprensión (11%).

Variable: coloemp:

Cuadro 25. Color de la empresa

| | |
|--------------|-----|
| amarillo | 3% |
| azul | 13% |
| blanco | 25% |
| brillante | 2% |
| gris | 2% |
| morado | 2% |
| rojo | 11% |
| verde | 27% |
| transparente | 3% |
| Ns /Nr | 14% |

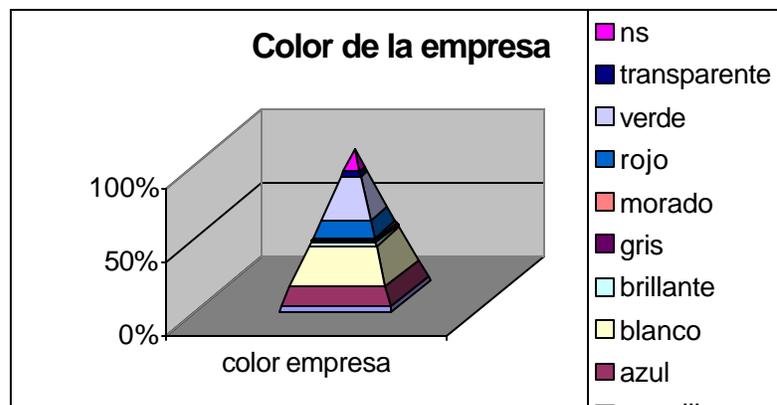


Figura 18. Color de la empresa

Con respecto a la variable, sobre la percepción de la empresa por medio de colores, lo que se busca es, utilizando la cromoterapia como base, precisar que percepción inconsciente se

tiene de la empresa. Más adelante, se preguntará acerca de la percepción del lugar de trabajo, logrando con esto una conectividad y una coherencia en las respuestas.

Priman el verde (27%), blanco(25%), el azul(13%) y el rojo(11%), , estos colores son altamente positivos, contrarios a los negros, grises y en general oscuros. La interpretación de estos resultados permite conocer de manera subjetiva y espontánea la percepción que se tiene de la empresa. El verde simboliza vida, naturaleza, permite ver la empresa en un ambiente sano, significa también pujanza y prosperidad. El blanco refleja la esperanza y la paz, estabilidad al interior del trabajo; el azul simboliza fidelidad, la que debe sentir el empleado hacia su empresa calma; el empleado Caldense es apacible. El rojo representa pasión, fuerza, dinamismo y triunfo, enfocados hacia el trabajo

Variable: colotra

Cuadro 26. Color trabajo

| | |
|--------------|-----|
| Amarillo | 6% |
| Azul | 13% |
| Blanco | 27% |
| brillante | 2% |
| café | 3% |
| gris | 9% |
| negro | 2% |
| rojo | 6% |
| transparente | 2% |
| turbio | 2% |
| verde | 17% |
| Ns /nr | 13% |

En cuanto al lugar de trabajo, es interesante observar la percepción que se tiene de él. Se destacan los colores blanco, verde, azul y gris, seguidos de el amarillo, rojo y café. Se puede decir que hay coherencia con las respuestas del color de la empresa y el sitio de trabajo, los colores que mas resaltan, siempre son los mismos, a excepción del gris, que es un color triste y monótono, pero que a la vez denota madurez.

Variable: saluocu

Cuadro 27. Planes de salud ocupacional

| | |
|----|-----|
| Si | 91% |
| No | 9% |

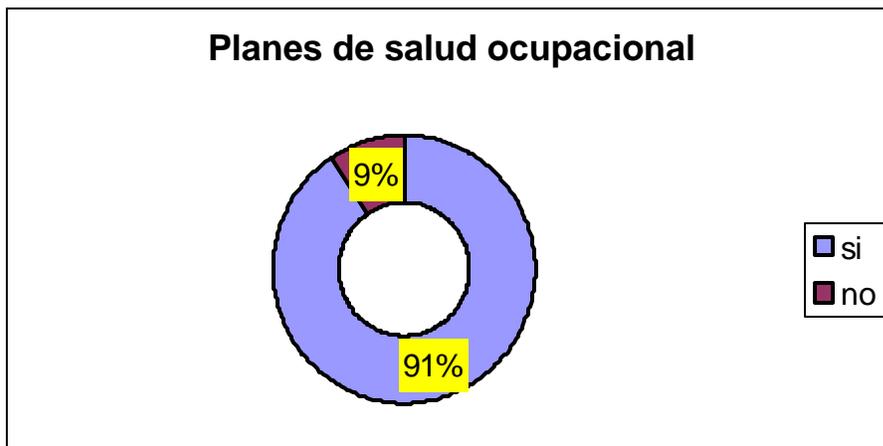


Figura 19. Planes de salud ocupacional

Esto indica que las empresas en su mayoría cuentan con planes de salud ocupacional y que los empleados conocen de su existencia.

Variable: manmaq

Cuadro 28. Capacitación manejo máquina

| | |
|-----|---------|
| Si | 60.9% |
| No | 32.81% |
| Ns. | 6.25% % |

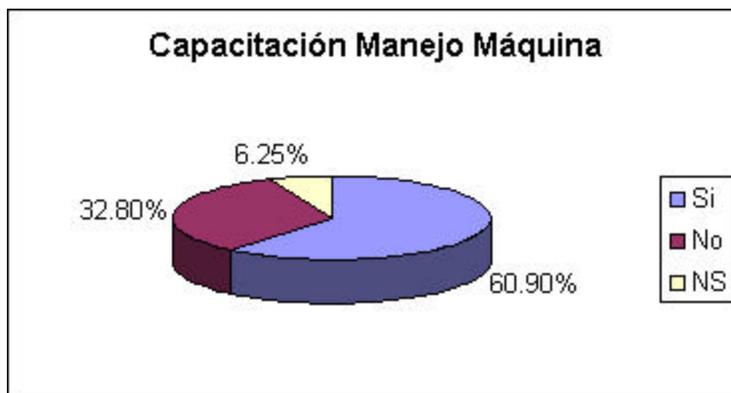


Figura 20. Capacitación manejo máquina

Lo anterior indica que es coherente con la respuesta a la pregunta anterior, ya que además de la existencia de planes de salud ocupacional, existen planes para obtener destrezas con la maquinaria y elementos de trabajo.

Fue difícil obtener una respuesta a la pregunta con respecto a la percepción de los valores de los Gerentes.

Variable: valger

Cuadro 29. Valores gerente

| | |
|-------------|-------|
| Accesible | 4.7% |
| Amistad | 4.7% |
| Honrado | 10.9% |
| Humano | 7.8% |
| no responde | 32.8% |

El porcentaje más alto (32%) no respondió a esta pregunta. Los valores más destacados fueron: honrado (10.9%) y de humano (7.8%). Sin embargo también se obtuvieron otros valores tales como: colaborador, asequible, justo, entre otros, con valor inferior a 1%, lo que no es representativo para el estudio. Y como antivalor incapaz (1%).

Variable: planean

Cuadro 30. Planeación actividades

| | |
|---------|------|
| Si | 78% |
| No | 18% |
| No sabe | 3.1% |

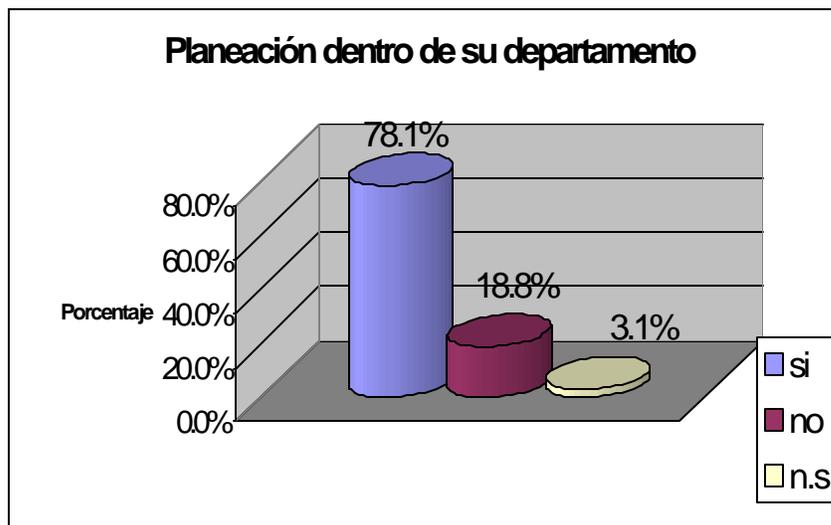


Figura 21. Planeación actividades

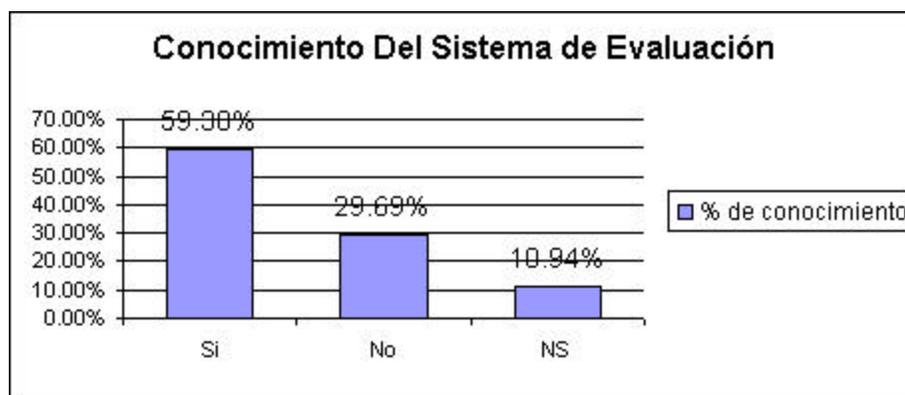
Hubo un muy alto porcentaje de respuesta afirmativa a este respecto, lo que amerita decir que en la empresa Caldense, sí se hace planeación.

Pero, ¿cómo es posible saber que se planea?, ¿hay acaso algún sistema de medición que los empleados conozcan?, esto es lo que la siguiente pregunta busca solucionar:

Variable: conmedi

Cuadro 31. ¿Sabe como lo miden?

| | |
|---------|--------|
| Si | 59.38% |
| No | 29.69% |
| No sabe | 10.94% |

**Figura 22. ¿Sabe Como lo miden?**

Son coherentes los resultados de esta pregunta con la anterior, pues no se sabe que existe planeación, sino que se conocen los sistemas con que se evalúa y miden los rendimientos.

Para medir el conocimiento del cargo por parte del empleado; se preguntó si se conocían o no los objetivos y resultados esperados del trabajo que él desempeña.

Variable: Conobjcon

Cuadro 32. ¿Conoce objetivos concretos?

| | |
|----|-------|
| Si | 85.9% |
| no | 14.1% |

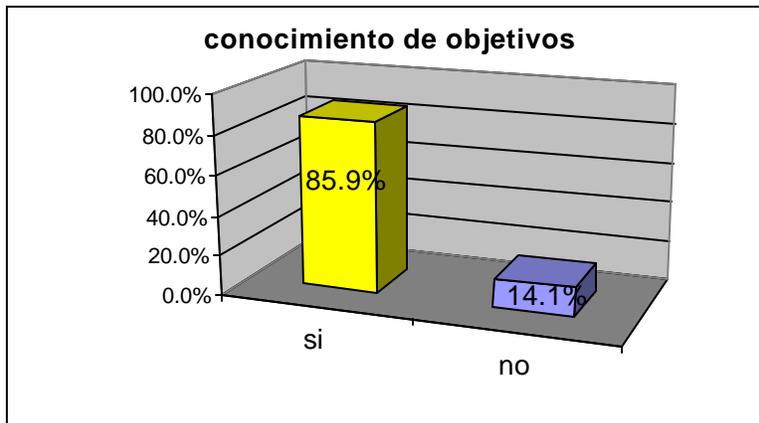


Figura 23. ¿Conoce objetivos concretos?

Las respuestas arrojan un alto conocimiento de los objetivos y resultados por parte de los trabajadores, lo que se muestra coherente con las dos preguntas anteriores.

Esta coherencia, se mide también con la siguiente variable, la cual busca indagar si los jefes son claros en dar las ordenes y expresar lo que quieren.

Variable: Clarprio

Cuadro 33. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades?

| | |
|-------------|-------|
| Si | 89.1% |
| No | 4.7% |
| No sabe | 4.7% |
| No responde | 1.6% |

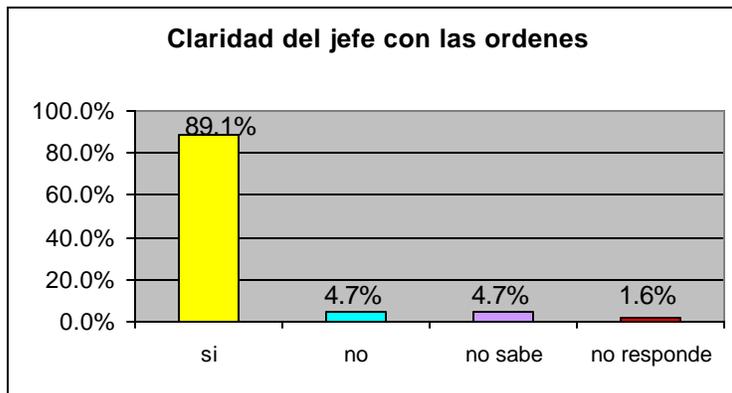


Figura 24. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades?

Las respuestas siguen siendo coherentes, hay claridad en las ordenes dadas por los jefes a sus empleados, y estos últimos conocen la planeación del trabajo y los objetivos trazados.

Variable: cendisc

Cuadro 34. Centra discusión

| | |
|------------|-----|
| Laborales | 81% |
| Personales | 2% |
| No sabe | 17% |

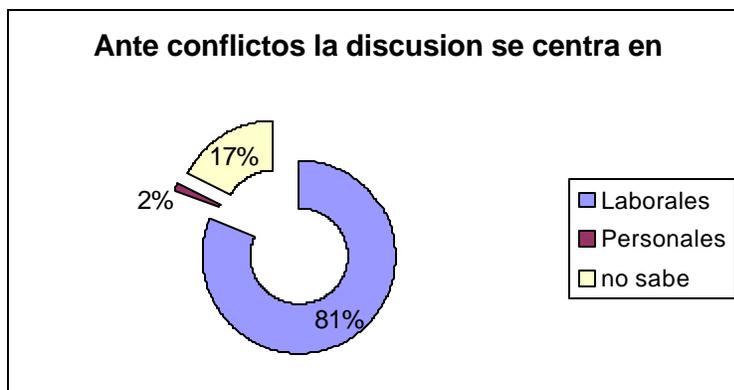


Figura 25. Centra discusión

Los conflictos en el área de trabajo son básicamente laborales, dejando la parte personal de lado. El resultado es contundente, un 81% lo confirma.

Variable: llevsol

Cuadro 35. ¿Se llevan soluciones al jefe?

| | |
|---------|-----|
| si | 73% |
| no | 20% |
| no sabe | 6% |

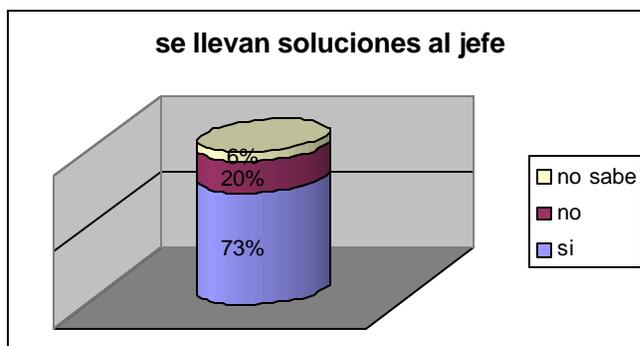


Figura 26. ¿Se llevan soluciones al jefe?

¿Las soluciones son concertadas con los jefes?, Un 73% afirmativamente, lo cual es coherente con la pregunta anterior.

Finalmente, en este cuestionario, se plantea si la toma de decisiones es planeada o anticipada a los hechos.

Variable: Anticipa

Cuadro 36. ¿Se decide anticipándose?

| | |
|-------------|-----|
| si | 58% |
| no | 27% |
| no sabe | 13% |
| no responde | 3% |

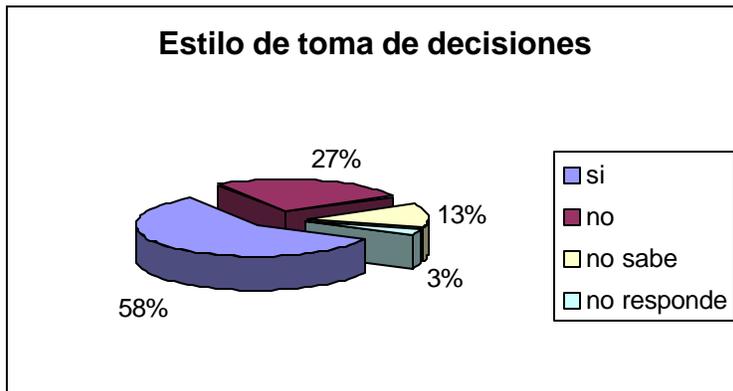


Figura 27.¿ Se decide anticipándose?

El resultado demuestra que si existe planeación en las empresas Caldenses, y confirma la respuesta dada sobre si se planean las acciones en la empresa.

5.1.2. Formulario para gerentes G-1

Los resultados obtenidos en la aplicación para las encuestas a los gerentes de las empresas Caldenses fueron:

Variable: Crececom

Crece la compañía

Todos los encuestados observan que su compañía está creciendo.

Solidez financiera

Variable: solifin

El 100% de los encuestados afirman que la compañía que gerencia es financieramente sólida. Lo que se muestra coherente con la respuesta anterior.

Variable: prespro

Cuadro 37. Presentan propuestas los empleados

| | |
|----|-----|
| si | 80% |
| no | 20% |

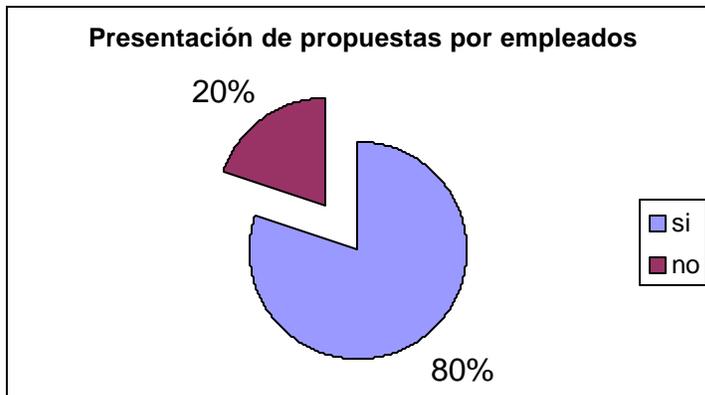


Figura 28. Presentan propuestas los empleados

La mayoría de empleados presentan propuestas a la empresa (80%), pocos no (20%). Según los gerentes el grado de participación de los empleados es alto.

Variable: Tencuepro

Cuadro 38. Propuestas tenidas en cuenta

| | |
|---------------|-----|
| siempre | 25% |
| algunas veces | 25% |
| varias veces | 25% |
| no sabe | 25% |



Figura 29. Propuestas tenidas en cuenta

En este caso, se podría decir que de una u otra forma todas las propuestas son tenidas en cuenta (75% acumulado), quedando pendiente un 25% que afirma no saber si su propuesta fue tomada en cuenta o no.

Variable: enfclte

Cuadro 39. Enfoque al cliente

| | |
|----|-----|
| si | 75% |
| no | 25% |



Figura 30. Enfoque al cliente

Las empresas en un 75% tienen un enfoque hacia el cliente, sin embargo, es alto el porcentaje de empresas que no enfocan sus servicios al cliente (25%)

Proceso administrativo

Variable: estger

El 100% de los encuestados afirma que en las empresas si se está llevando a cabo algún proceso administrativo como Calidad Total, Mejoramiento Continuo, Gerencia Estratégica, etc.

Cuenta con misión visión

Variable: misvis

Con respecto a la pregunta sobre si la empresa cuenta con Misión y Visión, el 100% de los encuestados afirma que la empresa si cuenta con ellas. Esto confirma la respuesta a la pregunta anterior.

Se Enfoca en alcanzar la misión visión

Variable: enfmisvi

El trabajo está orientado para la consecución de la Misión y la Visión, en un 100% en las empresas lo hacen.

Variable : Coneval

Cuadro 40. Como se evalúa el talento humano

| | |
|----|-----|
| si | 25% |
| no | 75% |

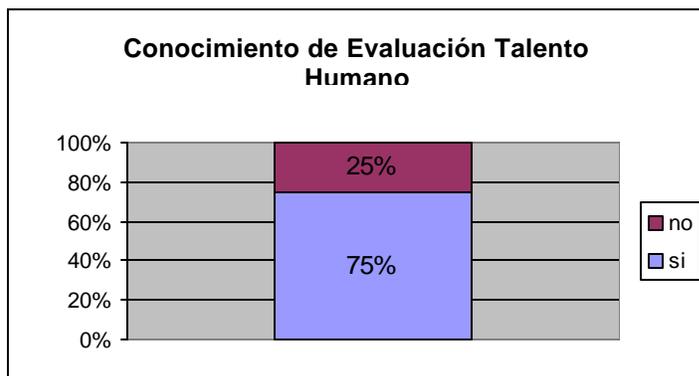


Figura 31. Como se evalúa el talento humano

Esto indica que no todos los gerentes encuestados conocen la forma de evaluación del talento humano, el 25% afirma conocerlo y el 75% afirma lo contrario.

Variable: medproc

Cuadro 41. Medición al proceso

| | |
|----|-----|
| Si | 75% |
| no | 25% |

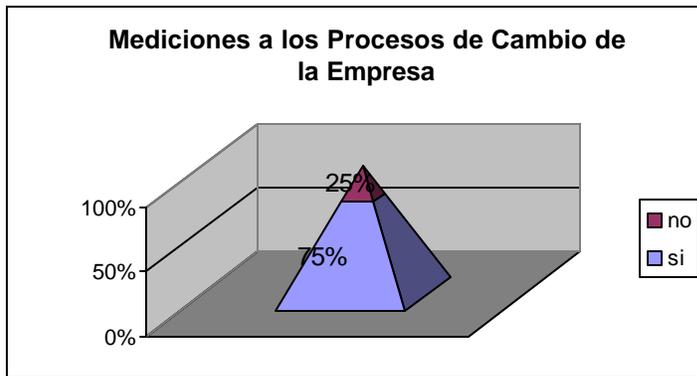


Figura 32. Medición al proceso

Si se le hace algún tipo de mantenimiento al proceso administrativo que se esté siguiendo, de acuerdo al alto porcentaje que así lo expresa.

Variable: reldue

Cuadro 42. Relación con dueños de la empresa

| | |
|----------|-----|
| Amistad | 50% |
| Negocios | 25% |
| Familiar | 25% |

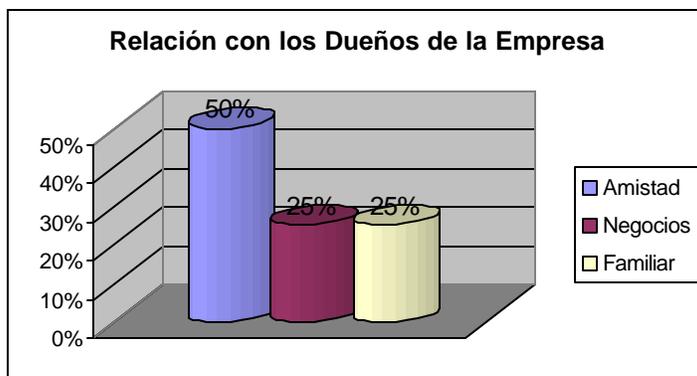


Figura 33. Relación con dueños de la empresa

En la administración de las empresas prima la relación de amistad (50%) sobre la relación de negocios (25%) y la familiar (25%) con los socios o dueños.

Variable: Tomadec

Cuadro 43. Toma de decisiones

| | |
|-----------------|-----|
| autónomo | 25% |
| Consultivo | 25% |
| Junta Directiva | 25% |
| Ns | 25% |

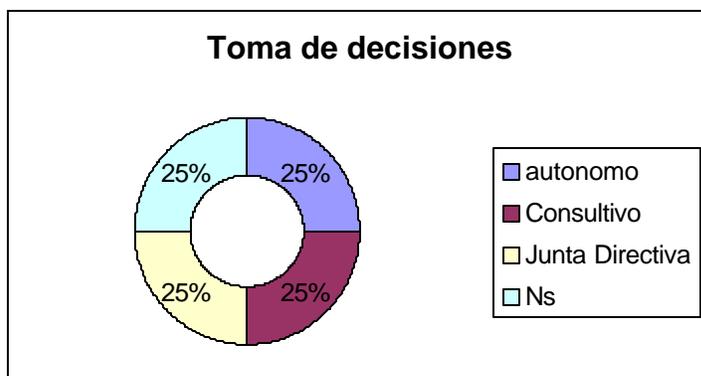


Figura 34. Toma de decisiones

De esta tabulación se desprende que en las empresas de Caldas, el proceso de toma de decisiones es variado, dando la misma frecuencia a cada uno de los parámetros.

Variable: comunica

Cuadro 44. Proceso de comunicación con el personal

| | |
|---------------|-----|
| Personalmente | 25% |
| Escrita | 25% |
| N.R. | 50% |

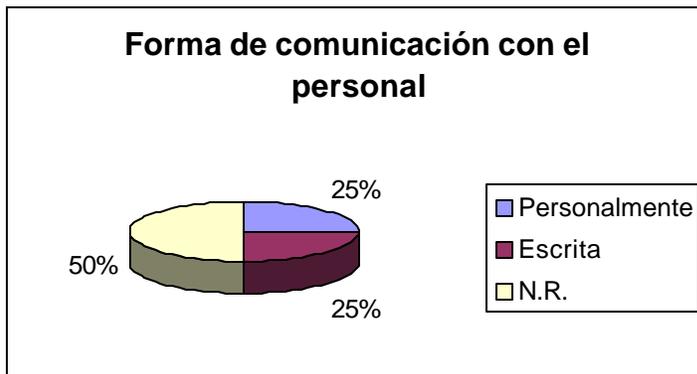


Figura 35. Proceso de comunicación con el personal

Existe comunicación tanto escrita como personal, sin embargo, la no respuesta puede implicar que el proceso de comunicación no esté claramente definido.

Variable: objperemp

Cuadro 45. Encaje de objetivos con la empresa

| | |
|--------------|-----|
| parcialmente | 50% |
| totalmente | 50% |

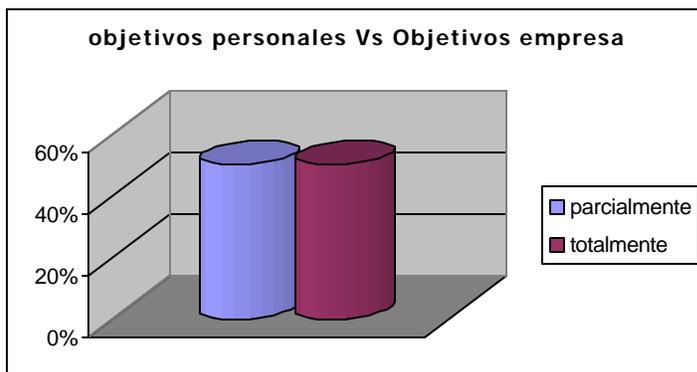


Figura 36. Encaje de objetivos con la empresa

En su totalidad en un 50%, parcialmente en un 50%, muy poco y en nada no tuvieron respuesta. Es preocupante el resultado arrojado en la encuesta, ya que se considera que el nivel de compromiso de la gerencia con la organización debe ser total.

5.1.3. Formulario para jefe de recursos humanos (o gestión humana) R-1

El resultado de la encuestas aplicadas a los jefes de Recursos Humanos de las empresas Caldenses fue:

Variable: Integra

Cuadro 46. Nivel integración empresa

| | |
|-------|-----|
| Alto | 33% |
| Medio | 67% |

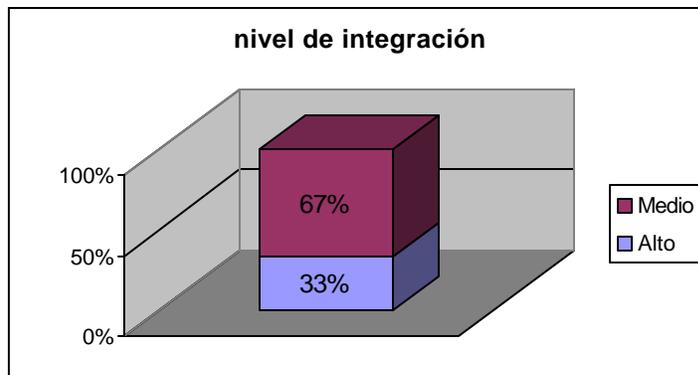


Figura 37. Nivel integración empresa

Lo anterior muestra que existe un alto nivel de integración entre los empleados de la empresa, ya que todos los datos están de medio a alto, siendo el medio el dato más elevado. (67%)

Variable: promoemp

Cuadro 47. Promoción empleados

| | |
|--------------|-----|
| Capacitación | 33% |
| Rendimiento | 50% |
| Varias | 17% |



Figura 38. Promoción empleados

Estos resultados indican que la promoción se da básicamente por rendimiento en el trabajo en las empresas Caldenses, seguido por participación en las capacitaciones.

Se busca reemplazo

Variable: busreemp

Se busca el reemplazo primero en el interior de la empresa y luego en el exterior en un 100% de las empresas Caldenses. Se puede decir que hay un alto nivel de promoción dentro de las organizaciones, logrando con ello un estímulo laboral.

Creación de puestos para personas

Variable: creapues

El 100% de los directores de Recursos Humanos encuestados, afirman que los puestos se crean por necesidad y no por o para alguien en particular.

Variable: paraeval

Cuadro 48. Parámetros evaluación rendimiento

| | |
|-----------------|-----|
| Capacitación | 17% |
| Desempeño | 17% |
| Productividad | 33% |
| Responsabilidad | 17% |
| no responde | 17% |

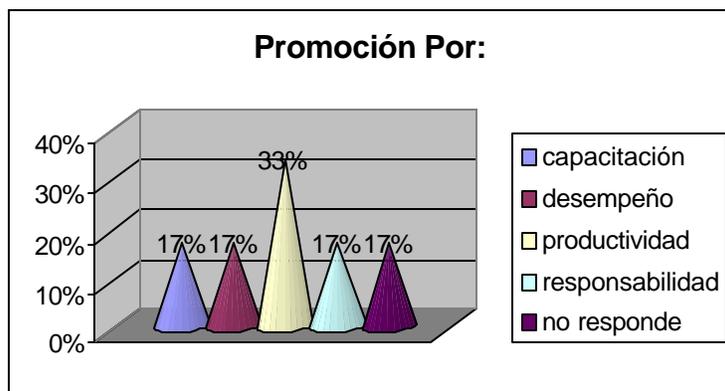


Figura 39. Parámetros de evaluación rendimiento

Los resultados anteriores muestran que normalmente en las empresas de Caldas, y según las personas encargadas del manejo de recursos humanos, el principal parámetro de evaluación es la productividad. Comparándola con la pregunta sobre porqué es promovido en la empresa, se encuentra coherente, ya que son promovidos por rendimiento, el mismo parámetro de evaluación.

Variable: comuinf.

Cuadro 49. Comunicación informal

| | |
|-------|-----|
| Mucho | 67% |
| Poco | 33% |

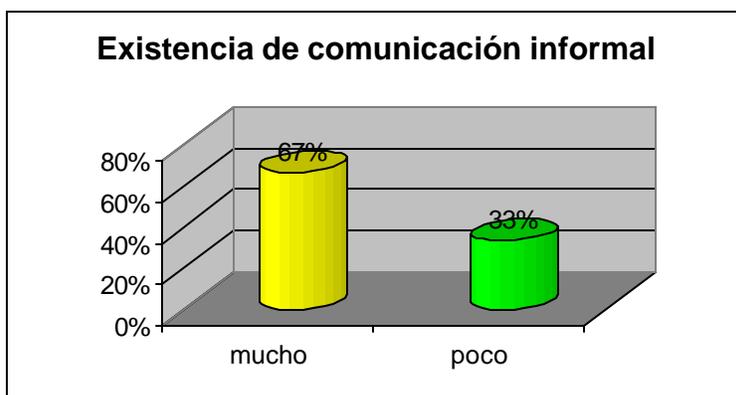


Figura 40. Comunicación informal

En el 67% de las empresas de Caldas, según los jefes de Recursos Humanos, la comunicación informal influye mucho, y en el 33% influye poco.

Variable: Capacita

Cuadro 50. ¿Como se capacita?

| | |
|---------------|-----|
| entrenamiento | 50% |
| Manual | 33% |
| varias | 17% |

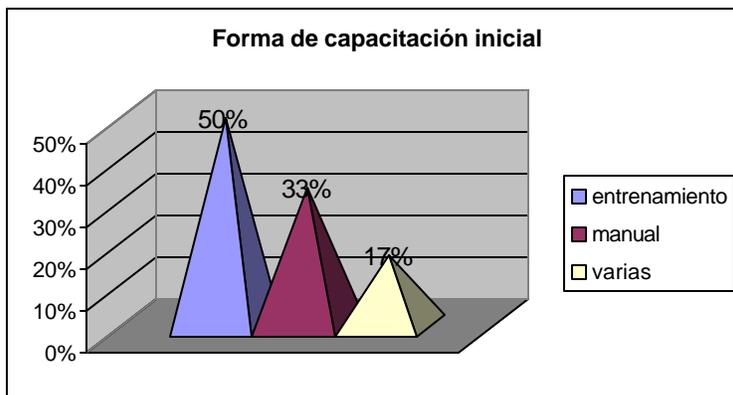


Figura 41. ¿Como se capacita?

Lo anterior indica que en el 50% de las empresas en Caldas, la capacitación inicial se da por medio de entrenamiento directo, siendo relevante también, por el manual de funciones. El hecho de que el 17% afirme que se da por varias formas, no necesariamente excluye alguna de las anteriores. Esta distribución de respuesta se encuentra coherente con la encuesta realizada a los empleados.

Variable: manualf

Cuadro 51. ¿Tiene manual de funciones?

| | |
|----|-----|
| Si | 67% |
| No | 33% |

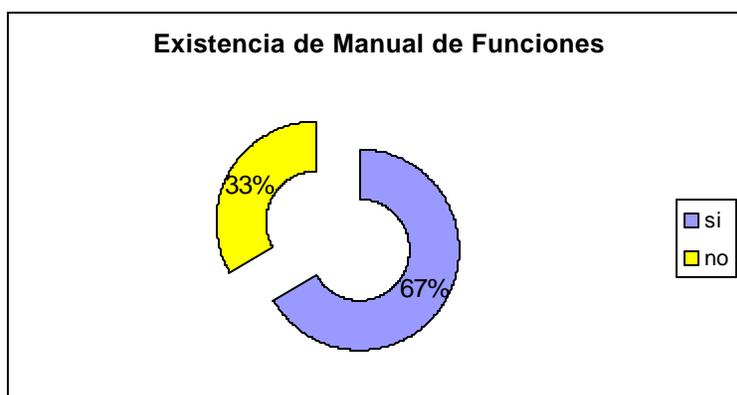


Figura 42. ¿Tiene manual de funciones?

Lo anterior, señala que más de la mitad de las empresas caldenses cuentan con manual de funciones (67%), y el 33% de ellas no posee. Este resultado se puede cruzar con respecto a la pregunta anterior, para corroborar la relación entre estas dos preguntas.

Cuadro 52. Cruce de variables entre forma de capacitación y existencia de manual de funciones en la empresa

. Su resultado fue:

Filas, existencia de manual de funciones; columnas, son los parámetros de evaluación

| | entrenamiento | manual | varias | total |
|-------|---------------|--------|--------|-------|
| No | 33% | 0% | 0% | 33% |
| Si | 17% | 17% | 33% | 67% |
| Total | 50% | 17% | 33% | 100% |

Esto indica que del 100% de las empresas Caldenses en donde se realizaron las encuestas, el 17% entrenan a sus empleados y tienen manual de funciones, que el 33% cuentan con manual de funciones y tienen varias formas de entrenar a los empleados.

Variable: Dondesta

Cuadro 53. Disponibilidad del manual

| | |
|------------|-----|
| Disponible | 17% |
| Gerencia | 33% |
| No sabe | 50% |



Figura 43. Disponibilidad del manual

Un 50% de los encuestados no sabe donde está, a pesar de que existe.

Variable: Manuproc

Cuadro 54. ¿Tiene la empresa manual de procedimientos?

| | |
|----|-----|
| Si | 17% |
| No | 83% |



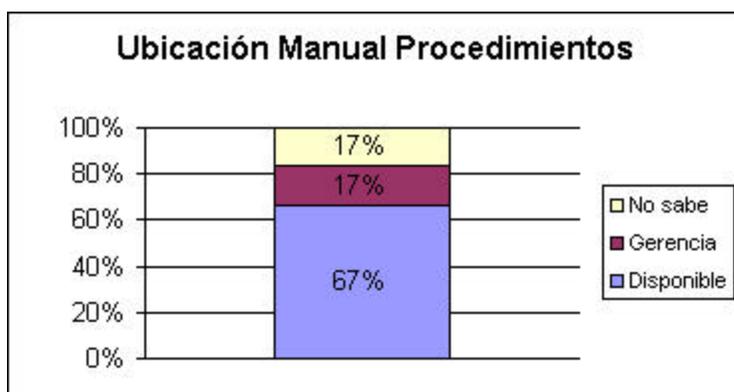
Figura 44. ¿Tiene la empresa manual de procedimientos?

La respuesta es poco conveniente para las empresas Caldenses, ya que un 83% no lo posee.

Variable: Dondestap

Cuadro 55. Disponibilidad del manual de procedimientos

| | |
|------------|-----|
| Disponible | 67% |
| Gerencia | 17% |
| No Sabe | 17% |

**Figura 45. Disponibilidad del manual de procedimientos**

Aunque la cifra de conocer su ubicación es contundente, al relacionarla con la cantidad de empresas que lo poseen, este se torna crítico, ya que del 17% que afirman poseerlo, el 67% lo tiene disponible para sus empleados.

Variable: Polcla

Cuadro 56. ¿Que tan claras tiene las políticas laborales de la empresa?

| | |
|------------|-----|
| Claras | 33% |
| Muy Claras | 67% |

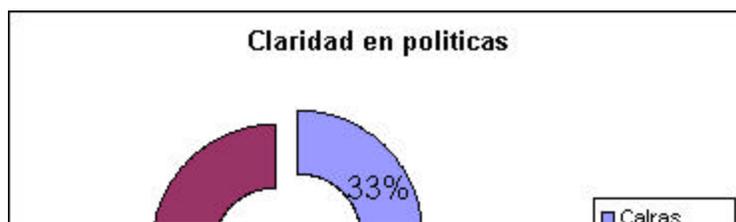


Figura 46. ¿Que tan claras tiene las políticas laborales de la empresa?

En Recursos Humanos, se tiene buena claridad sobre las políticas laborales de la empresa, fueron cero las respuestas de no claridad o poca.

cominter Variable

Cuadro 57. Comunicación interna

| | |
|-----------|-----|
| Boletín | 17% |
| Cartelera | 17% |
| Memorando | 50% |
| Personal | 17% |



Figura 47. Comunicación interna

La mitad de las comunicaciones que se producen en el área de Recursos Humanos, se da por memorandos en un 50%, siendo estos dirigidos a las personas específicas. En pocas

empresas se utilizan carteleras y boletines (17%). Es de anotar que en algunas empresas se utilizan varios medios.

Variable: Valemp

Cuadro 58. Valores empleados

| | |
|----------------|-----|
| Calidad Humana | 17% |
| Perseverancia | 17% |
| Respeto | 17% |
| No Sabe | 50% |



Figura 48. Valores empleados

Los valores respeto, perseverancia y calidad humana son los que más sobresalen, pero se debe tener en cuenta que la mitad de los encuestados desconocen los valores de sus empleados (50%).

Ambiente laboral

Variable Amlab

Al evaluar el ambiente laboral y como es visto desde el área de Recursos Humanos, el 100% de los encuestados afirma que es agradable.

Salud ocupacional

Variable Salocup

El 100% de los jefes de Recursos Humanos afirman que existen planes de Salud Ocupacional.

. Variable Tvincula

Cuadro 59. Vinculación tipo de contrato

| | |
|------------|-----|
| Fijo | 83% |
| Indefinido | 17% |



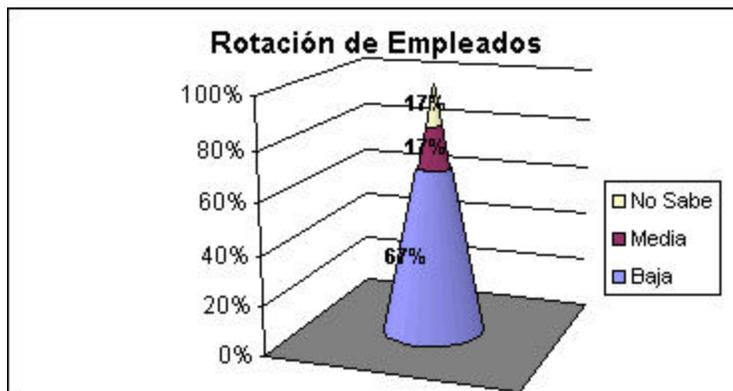
Figura 49. Vinculación tipo de contrato

Es alto el porcentaje de Personal Vinculado con contratos a Término fijo (83%), motivado por la recesión económica que se enfrenta actualmente.

Variable: Rotemp

Cuadro 60. Rotación de empleados

| | |
|---------|-----|
| Baja | 67% |
| Media | 17% |
| No Sabe | 17% |

**Figura 50. Rotación de empleados**

La estabilidad laboral, según los jefes de los departamentos de Recursos Humanos es buena, pues entre una rotación baja (67%) y media (17%) se encuentra el 84%. Estos datos permiten concluir cierta estabilidad.

Variable: Defincsal

Cuadro 61. Definición incrementos salariales

| | |
|-------------|-----|
| Antigüedad | 17% |
| I.P.C | 17% |
| Pacto | 50% |
| Rendimiento | 17% |

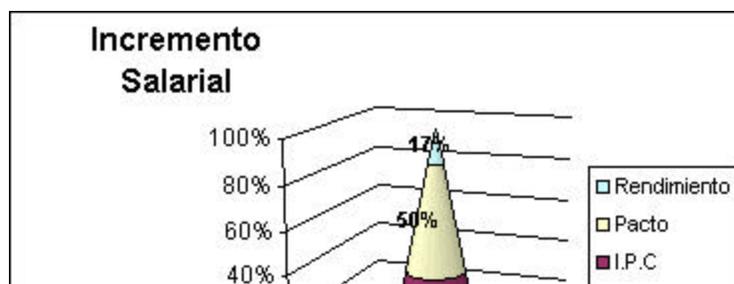


Figura 51. Definición incrementos salariales

Los incrementos se dan básicamente por pactos colectivos (50%), indicando esto la posible existencia de sindicatos.

Variable: autorh

Cuadro 62. Autonomía de recursos humanos

| | |
|-------|-----|
| Alta | 50% |
| Media | 50% |

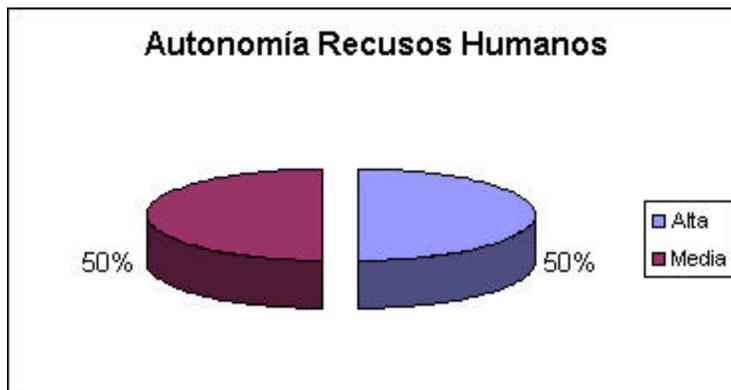


Figura 52. Autonomía de recursos humanos

El área de Recursos Humanos no es muy autónomo, esto lo confirma el 50% de los encuestados sin embargo es de aclarar que esta área es de apoyo al proceso administrativo de la organización .

5.2. TABULACIÓN PARA QUINDÍO

5.2.1. Formulario para empleados E-1

Aplicadas las encuestas a los empleados de las empresas del Departamento del Quindío, se obtuvo:

variable: Beneemp

Cuadro 63. Beneficios empresa - empleado

| <i>RESPUESTA</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|------------------|-------------------|
| Muy buenos | 36% |
| Buenos | 64% |

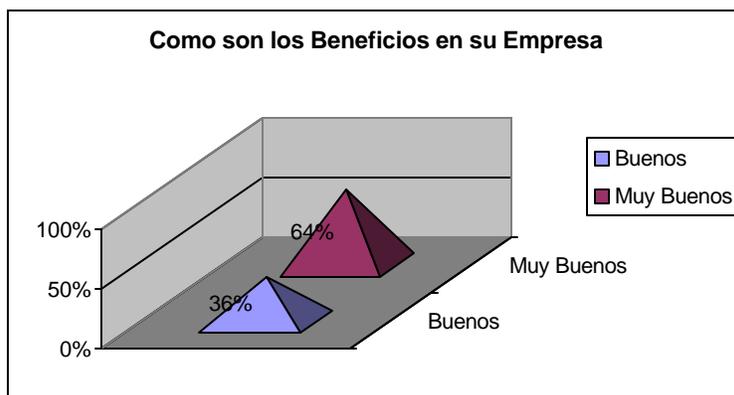


Figura 53. Beneficios empresa – empleado

Los empleados de las empresas Quindianas afirman que los beneficios laborales son o muy buenos (64%) o buenos (36%). Ilustrando esto que los trabajadores en términos generales reflejan un alto grado de satisfacción en la empresa.

Variable: Nivelint

Cuadro 64. Nivel de integración

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Alto | 41% |
| Medio | 50% |
| Bajo | 5% |
| No conozco | 5% |

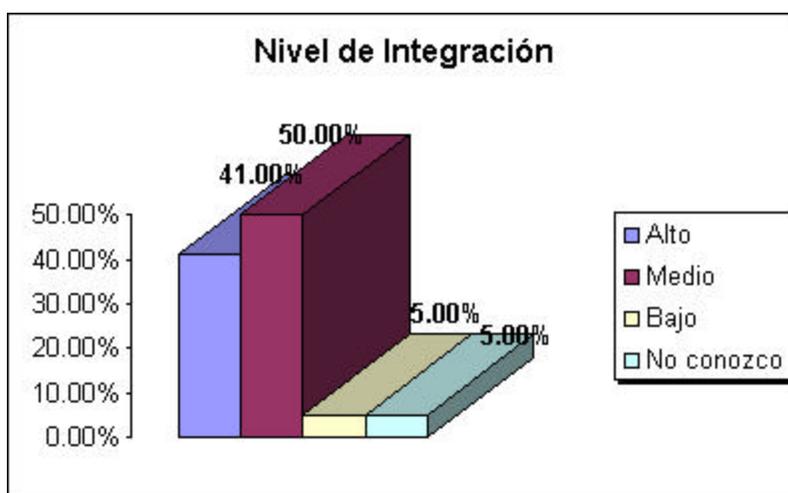


Figura 54. Nivel de integración

El nivel de integración de los empleados Quindianos, es muy bueno, pues entre medio y alto, alcanza un porcentaje del 91%.

Variable : Promempl

Cuadro 65. Promoción de los empleados

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Si | 77% |
| No | 14% |

| | |
|---------|----|
| No Sabe | 9% |
|---------|----|

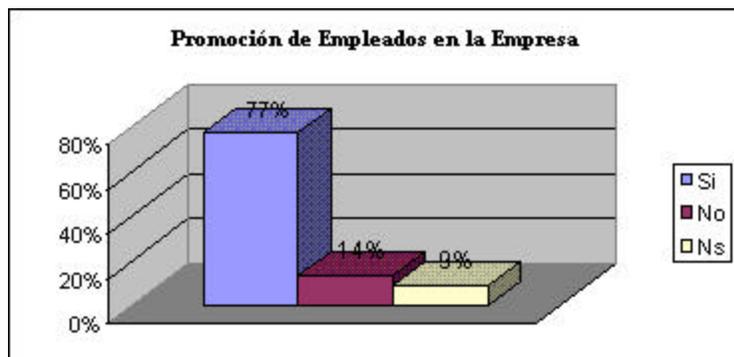


Figura 55. Promoción de los empleados

El 77% de los encuestados afirma que sí se promocionan los empleados, esto comparado con las respuestas a las preguntas anteriores produce satisfacción en los trabajadores.

Variable: Paraeval

Cuadro 66. Parámetros de evaluación

| Identificador | Parámetro | % |
|---------------|--------------------|------|
| 1 | Compañerismo | 4.5 |
| 2 | Cumplimiento | 4.5 |
| 3 | Eficiencia | 4.5 |
| 4 | Escala | 9.0 |
| 5 | Evaluación | 9.0 |
| 6 | Participación | 4.5 |
| 7 | Presentación | 9.0 |
| 8 | Profesionalización | 4.5 |
| 9 | rendimiento | 18.8 |
| 10 | Respeto | 4.0 |

Básicamente en las empresas Quindianas se evalúa por rendimiento (19%) siguiendo en su orden por escalas internas (9%), evaluación (9%) y presentación (9%). Es de anotar que la suma no debe dar el 100%, ya que en ocasiones se responden varias opciones.

Variable: objperemp

Cuadro 67. Objetivos personales vs. empresariales

| <i>RESPUESTA</i> | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Totalmente | 68% |
| Parcialmente | 27% |
| Poco | 5% |

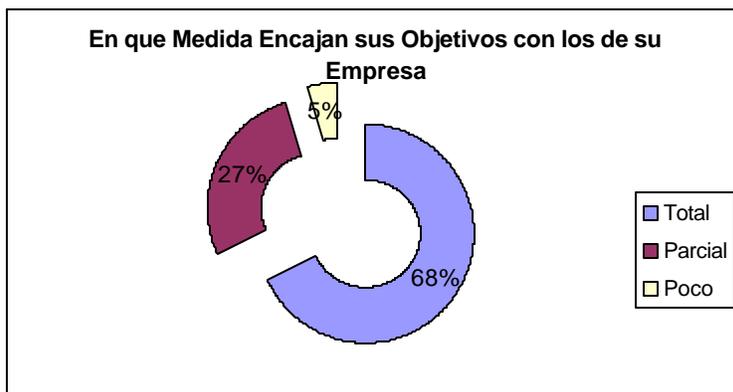


Figura 56. Objetivos personales vs. empresariales

Denotando esto que los objetivos encajan totalmente en un 68% y parcialmente en un 27% de los encuestados. El encaje de objetivos es significativo, ya que entre total y parcialmente es de un 95%.

Variable: tipocomuni

Cuadro 68. Tipo de comunicación

| identificador | Parámetro | Valor % |
|----------------------|------------------|----------------|
| 1 | Boletines | 18.8 |
| 2 | Cartas | 18.8 |
| 3 | Circular | 13.64 |

| | | |
|---|-------------|-------|
| 4 | Memorando | 4.55 |
| 5 | Reunión | 13.64 |
| 6 | No responde | 13.64 |
| 7 | Seminarios | 4.55 |
| 8 | Varios | 4.55 |
| 9 | Talleres | 9.09 |

La distribución de respuesta indica que se trabaja la comunicación básicamente por medios escritos: boletines y cartas (19%), siguiendo en su orden circulares y reuniones (13%).

Variable: comuinfo

Cuadro 69. Comunicación informal

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Mucho | 77 |
| Poco | 18 |
| No Existe | 5 |

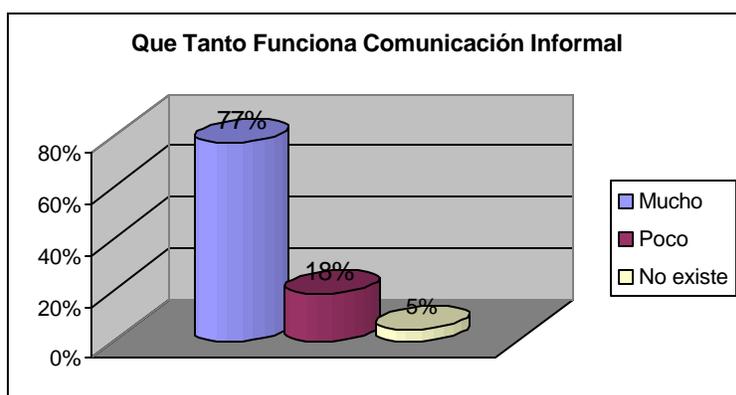


Figura 57. Comunicación informal

Aunque en la pregunta anterior se aprecia que existen básicamente comunicaciones por medios escritos, la comunicación informal tiene un alto porcentaje de incidencia, pues el 77% afirma que es la más influyente.

Variable esubid

Cuadro 70. ¿Es subsidiaria esta empresa?

| | |
|---------|-----|
| Si | 9% |
| No | 73% |
| no sabe | 18% |



Figura 58. ¿Es subsidiaria esta empresa?

La gran mayoría de las empresas del Quindío no son subsidiarias de otras (73%), un 9% lo son, pero se destaca que el 18% del personal no conocen nada de este aspecto.

Variable otrascia

Cuadro 71. ¿Tienen otras compañías los dueños?

| | |
|----|-----|
| Si | 27% |
| No | 50% |

| | |
|-------------|-----|
| No sabe | 18% |
| No Responde | 5% |

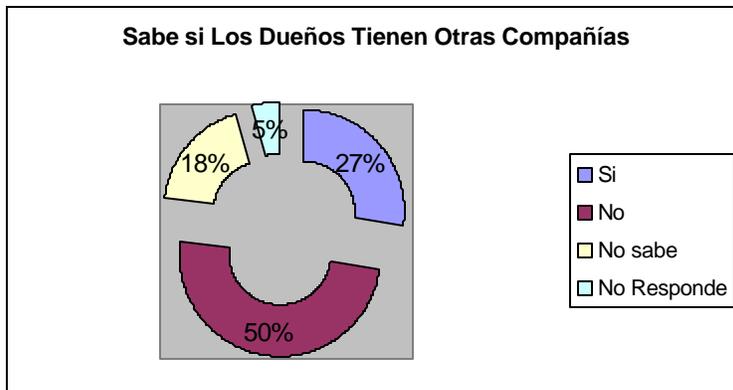


Figura 59 ¿Tienen otras compañías los dueños?

Este análisis refleja que un 27% de los encuestados conoce que los dueños de la empresa sí tienen otras compañías, un 18% expresa no saber y la mitad de los encuestados (50%) afirman que no poseen otras. El porcentaje que expresan no saber, marcaría la diferencia si el resultado fuera negativo.

Variable desaempr.

Cuadro 72. Percepción desarrollo empresa

| | |
|-----------|-----|
| Creciendo | 95% |
| Estable | 5% |

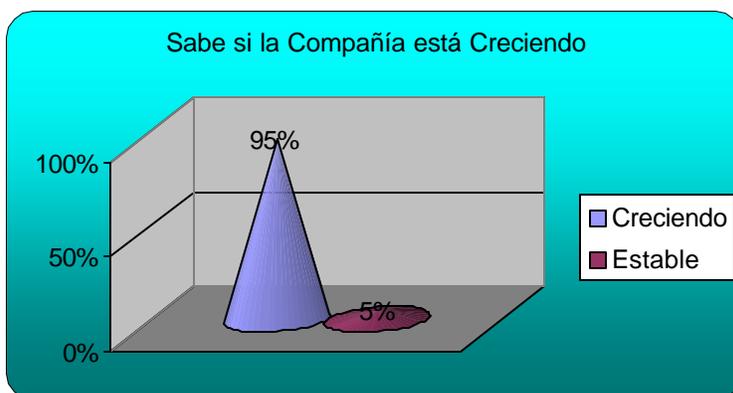


Figura 60. Percepción desarrollo empresa

La gran mayoría de los empleados, el 95%, percibe que su empresa está creciendo y un 5% afirma que está estable. Ninguno la percibe como decreciente. Esto es importante, pues se nota gran optimismo entre ellos.

¿Tiene misión -visión?

Variable misvio

La totalidad de las empresas Quindianas si tienen Misión y Visión. Lo que implica que están en procesos de aplicación de dinámicas organizacionales, como Gerencia Estratégica, Mejora Continuas, etc.

Variable : partimisio

Cuadro73. Participación en la creación de misión – visión.

| | |
|---------|-----|
| Si | 45% |
| No | 50% |
| No sabe | 5% |



Figura 61. Participación en la creación de misión - visión

Un alto porcentaje de bs operarios entrevistados no participó en la creación de la misión o de la visión de la empresa (50%), mientras que el 45% participa en la creación de estas. Se

le puede sumar el 5% que afirma no saber al 50% que no participaron, pues este desconocimiento implica no participación.

Variable: propone

Cuadro 74. ¿Ha presentado propuestas a la empresa?

| | |
|----|-----|
| Si | 59% |
| No | 41% |



Figura 62. ¿Ha presentado propuestas a la empresa?

Se puede pensar que el nivel de propuestas que se hace a la empresa permite cierta participación de los empleados dentro de esta, ya que más de la mitad afirman haber presentado proyectos (59%).

Variable: secuenta

Cuadro 75. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas?

| | |
|---------------|-----|
| Siempre | 5% |
| Algunas Veces | 32% |
| Varias Veces | 27% |
| Nunca | 9% |
| No Sabe | 27% |

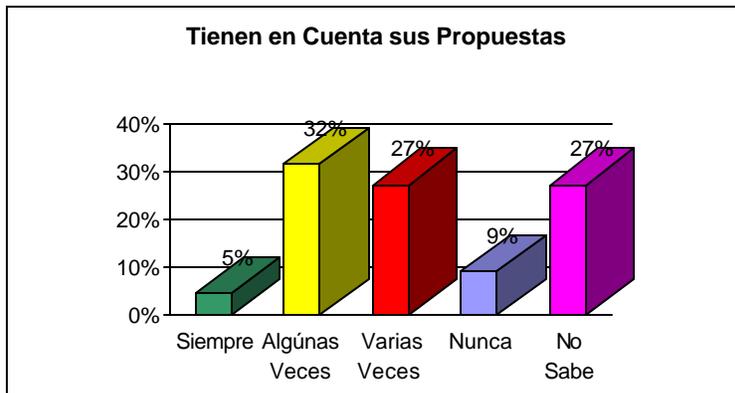


Figura 63. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas?

Aunque es muy alto el porcentaje de personas que no sabe o no responde a esta pregunta, dentro de los que lo hacen el 32% afirma que algunas veces sus propuestas son tenidas en cuenta, mientras que un 5% afirma que siempre es tenido en cuenta y un 27% afirma que varias veces, esto da aproximadamente la mitad de los encuestados (54%), mostrando concordancia con la pregunta anterior sobre si se hacen o no propuestas a la empresa.

Variable: Capacita

Cuadro 76.¿Cómo lo capacitaron?

| | |
|---------------|-----|
| Inducción | 68% |
| Entrenamiento | 23% |
| Manual | 5% |
| Varias | 5% |

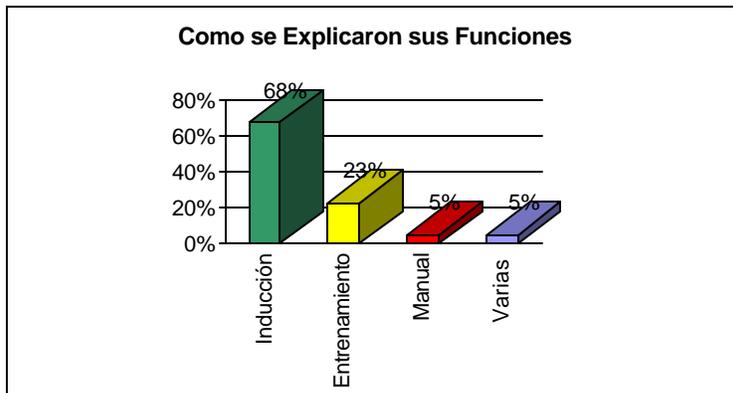


Figura 64. ¿Cómo lo capacitaron?

Según los empleados del Quindío, la explicación a la labor que deben desempeñar se da básicamente por inducción (68%) y entrenamiento (23%), Esto conforma el 91% de las opciones. Lo cierto es que de una u otra forma siempre hay inducción en estas empresas.

Variable: Nivcap

Cuadro 77. Nivel de capacitación

| | |
|---------|-----|
| Bueno | 52% |
| Regular | 6% |
| Malo | 2% |
| Ns /nr | 41% |

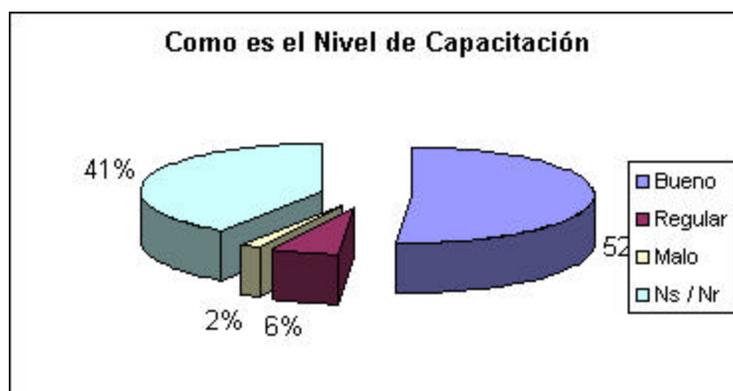


Figura 65. Nivel de capacitación

Este nivel en las empresas está catalogado como bueno (52%) y regular (6%) para un total del 58%. La cifra de no sabe no responde, es muy alta y por lo tanto muy representativa, si se suma con la respuesta de que la capacitación es mala. Es interesante comparar estos resultados con los de la variable anterior.

Variable : Prclient

Cuadro 78. ¿Es primero el cliente?

| | |
|----|-----|
| Si | 95% |
| no | 5% |

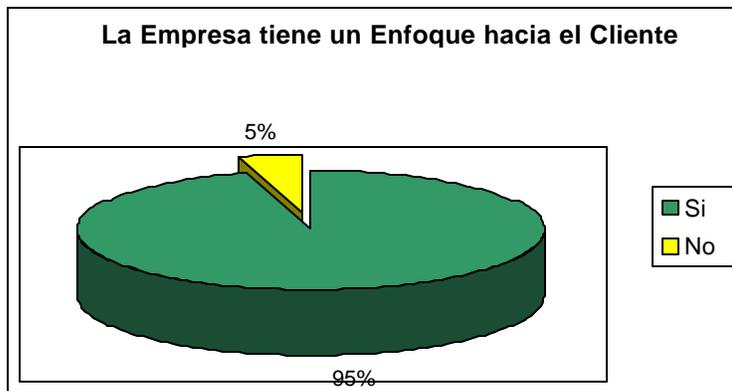


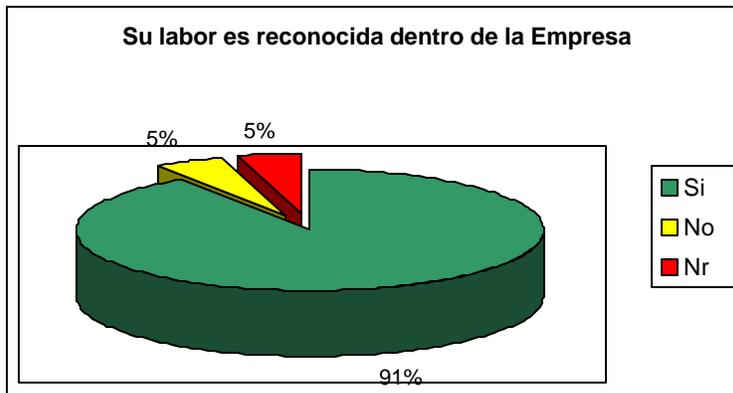
Figura 66. ¿Es primero el cliente?

Las empresas Quindianas, según sus empleados si tienen enfoque hacia el cliente.

Variable: reclabor

Cuadro 79. ¿Es reconocida su labor?

| | |
|----|-----|
| Si | 90% |
| No | 5% |
| Ns | 5% |

**Figura 67. ¿Es reconocida su labor?**

Hay un valor muy representativo en el “sí” reconocimiento por parte de la empresa de la labor que desempeñan los empleados (91%), mostrando esto coherencia con el hecho de que los empleados ven crecimiento en su empresa y por lo tanto se refleja en satisfacción y optimismo.

Variable: horaest

Cuadro 80. Horarios estrictos

| | |
|----------|-----|
| Muy | 64% |
| Flexible | 27% |
| Poco | 9% |

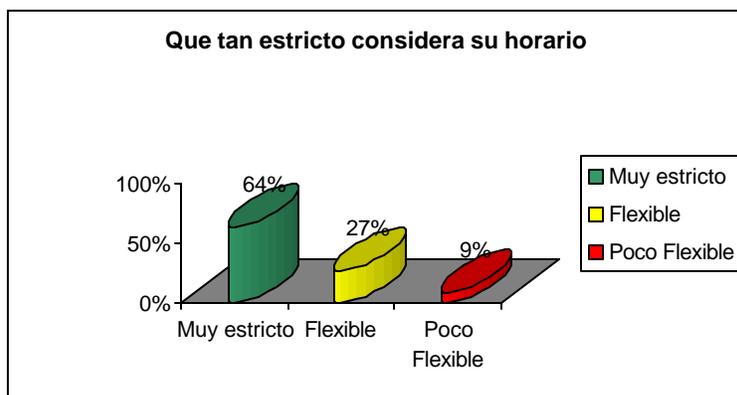


Figura 68. Horarios estrictos

Los horarios de trabajo son muy estrictos para los empleados Quindianos, sólo el 9% lo considera poco flexible.

Variable : Valores

Cuadro 81. Valores en compañeros

| | |
|--------------|-----|
| Amistad | 9% |
| Colaboración | 5% |
| Compañerismo | 27% |
| Dedicación | 1% |
| Pertenencia | 5% |
| Apoyo | 14% |
| Solidaridad | 9% |
| Positivismo | 1% |
| Interés | 5% |
| Dedicación | 5% |
| Otros | 15% |
| Ns /Nr | 14% |

La Filosofía Empresarial y a la Cultura Organizacional son captadas por los trabajadores a través de los valores.

El valor que más se resalta entre los empleados Quindianos es el compañerismo con un 27% y el apoyo con el 14%. Los que siguen otros su orden son, solidaridad y amistad (9%),

están relacionados con los anteriores. Los valores involucrados en otros (15%) son muchos y muy dispersos, pero su frecuencia es demasiado baja para ser tenidos en cuenta en forma individual.

Variable: coloemp

Cuadro 82. Color de la empresa

| | |
|-----------|-----|
| Blanco | 14% |
| Amarillo | 5% |
| Brillante | 5% |
| Naranja | 5% |
| Verde | 59% |
| No sabe | 14% |

Para medir la percepción inconsciente que se tiene de la empresa se utiliza la cromoterapia. Más adelante, se empleará también para analizar la percepción del lugar de trabajo, buscando conectividad y coherencia en las respuestas.

Priman el verde (59%) y el Blanco(14%), colores altamente positivos, contrario a los negros, grises y en general oscuros. Recordemos que el verde significa prosperidad y convivencia con la naturaleza; Esto es explicable ya que el Quindío es un Departamento ecoturístico. El blanco por su parte, significa paz y limpieza de ambiente, también concordante con la característica principal del Departamento.

Variable: colortra

Cuadro 83. Color del trabajo

| | |
|-----------|-----|
| Azul | 19% |
| Blanco | 19% |
| Brillante | 5% |
| Gris | 5% |
| Turquesa | 9% |
| Verde | 23% |

| | |
|----------|-----|
| Luminoso | 5% |
| No sabe | 19% |

Se destacan el verde, blanco y azul. Coherentes con los resultados de la variable anterior, adicionándose el azul que significa nobleza, fidelidad y tranquilidad.

Variable: Saluocu

Planes De salud ocupacional

Con respecto a la existencia de planes de salud ocupacional se aprecia que el 100% de los empleados afirman que existe.

Variable: manmaq

Cuadro 84. Capacitación manejo maquinaria

| | |
|-----|-----|
| Si | 86% |
| No | 9% |
| Ns. | 5% |

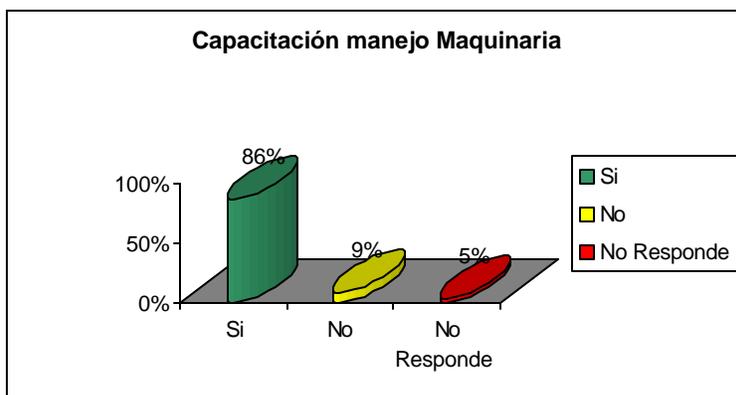


Figura 69 Capacitación manejo maquinaria

Lo anterior indica que es coherente con la respuesta a la pregunta anterior, ya que aparte de la existencia de planes de salud ocupacional, también existen planes de capacitación y manuales para el manejo de máquinas que permiten al personal adquirir destrezas con sus elementos de trabajo

Variable: valger

Cuadro 85. Valores gerente

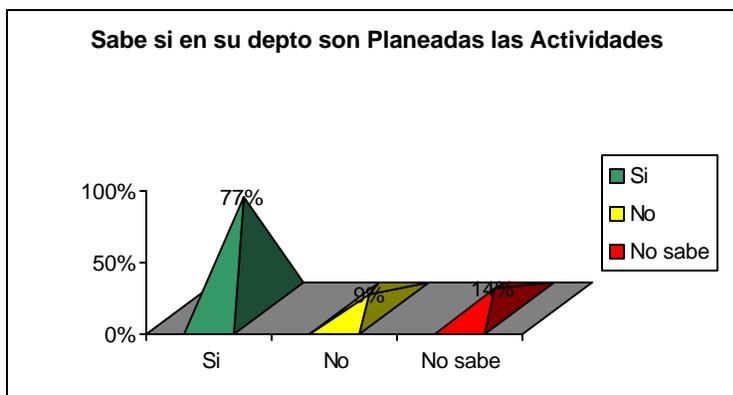
| | |
|-------------|-----|
| Accesible | 5% |
| Alegre | 5% |
| Amistoso | 14% |
| Colaborador | 5% |
| Creído | 9% |
| Dinámico | 5% |
| Honesto | 5% |
| Humano | 9% |
| Noble | 5% |
| No molesta | 5% |
| Respetuoso | 14% |
| Sincero | 5% |
| No Sabe | 9% |

Estos fueron los valores y antivalores que los empleados Quindianos identificaron en su gerente. Como era de esperarse, el valor más alto lo alcanzaron el ser respetuoso y amistoso con 14% cada uno.

Variable: planean

Cuadro 86. Planeación actividades

| | |
|---------|-----|
| Si | 77% |
| No | 9% |
| No sabe | 14% |

**Figura 70. Planeación actividades**

Hay un muy alto porcentaje de respuesta afirmativa a este respecto, lo que permite concluir que en la empresa Quindiana, se planean las actividades en las áreas de trabajo.

Pero, ¿cómo es posible saber que se planea?, ¿hay acaso algún sistema de medición que los empleados conozcan?, esto es lo que la siguiente pregunta trata de averiguar.

Variable: conmedi

Cuadro 87. ¿Sabe cómo lo miden?

| | |
|----|-----|
| Si | 91% |
| No | 9% |

Conocimiento del sistema de Medición

Figura 70. Sabe Cómo Lo Miden?**Figura 71.¿ Sabe como lo miden?**

Son coherentes los resultados de esta pregunta con los de la anterior, pues no se sabe que existe planeación, sino que se conocen los sistemas con que se evalúan y miden los rendimientos.

Variable: Conobjcon

¿Conoce objetivos concretos?

El 100% de los empleados responde que sí conocen los objetivos de su trabajo, lo que trasluce coherencia con las dos preguntas anteriores.

Esta coherencia, se mide también al indagar si los jefes son claros al dar las ordenes y expresar lo que quieren.

Variable: Clarprio

Cuadro 88. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades?

| | |
|---------|-----|
| Si | 86% |
| No | 9% |
| No sabe | 5% |

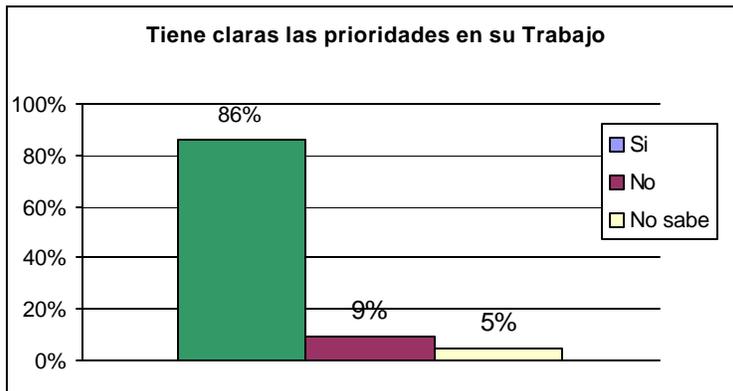


Figura 72. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades?

Las respuestas siguen siendo coherentes, si los empleados conceptúan que hay claridad en las ordenes dadas por los jefes, es porque los trabajadores también conocen la planeación de su trabajo y los objetivos a lograr.

Variable: cendisc

Cuadro 89. Centra discusión

| | |
|------------|-----|
| Laborales | 91% |
| Personales | 9% |

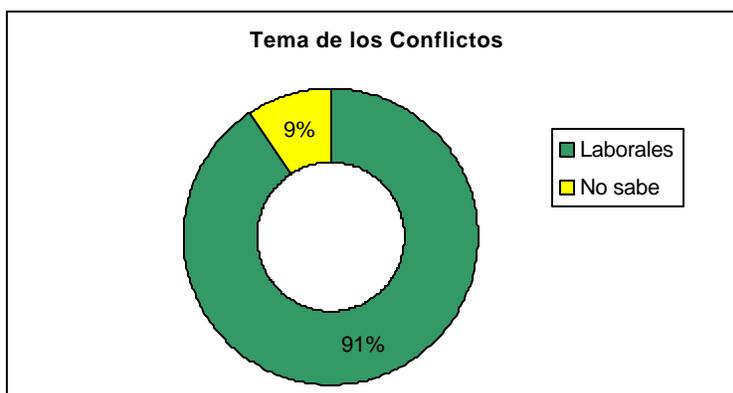


Figura 73. ¿Centra discusión?

El 91% de los encuestados afirma que los conflictos en su área de trabajo son de carácter laboral, denotando esto que no se presentan problemas de tipo personal.

Variable: Llevsol

Cuadro 90. ¿Se llevan soluciones al jefe?

| | |
|----|-----|
| Si | 86% |
| No | 9% |
| Si | 5% |

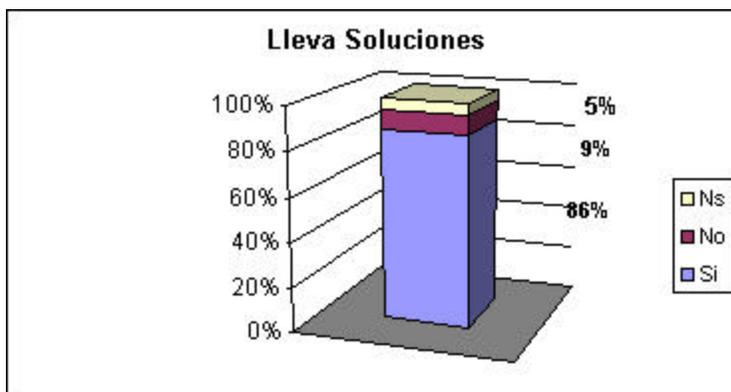


Figura 74. ¿Se llevan soluciones al jefe?

Las personas participan en la propuesta de soluciones en un 86% y no participan en un 9%. Esto demuestra gran compromiso de los empleados para con la empresa. Finalmente, en este cuestionario, se plantea si el estilo acostumbrado para la toma de decisiones es planeado o anticipado a los hechos, a lo cual se responde:

Variable: Anticipa

Cuadro 91. ¿Se decide anticipadamente?

| | |
|---------|-----|
| Si | 55% |
| No | 41% |
| no sabe | 5% |

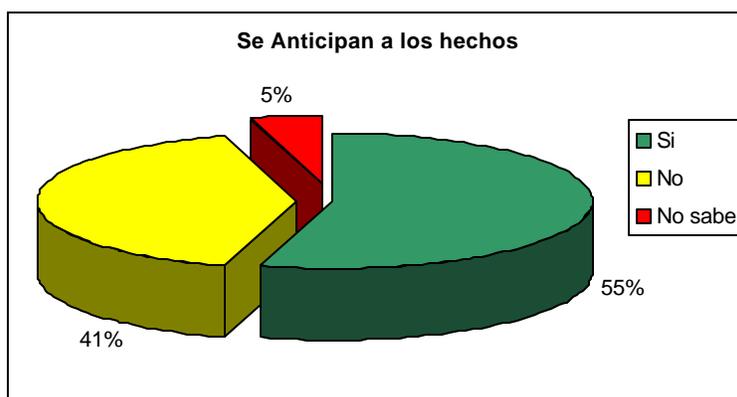


Figura 75. ¿Se Decide anticipadamente?

El porcentaje de respuesta afirmativa (55%) demuestra que si existe planeación en las empresas Quindianas, y resuelve el interrogante sobre si se planean las acciones en la empresa.

5.2.2. Formulario para Gerentes G-1

Las respuestas dadas por los gerentes a las encuestas en el departamento del Quindío fueron:

Crece la compañía

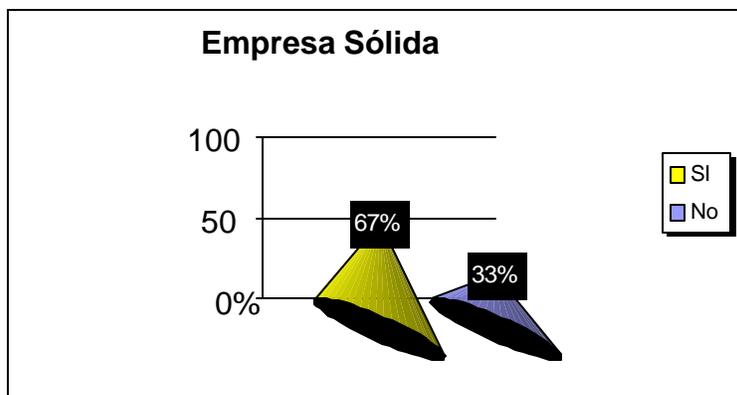
Variable: crececom

El 100% de los encuestados afirma que su empresa está creciendo.

Variable: Solifin

Cuadro 92. Solidez financiera

| Solidez Financiera | % |
|---------------------------|----------|
| Si | 67 |
| No | 33 |

**Figura 76. Solidez financiera**

Los Gerentes opinan que las empresas tienen una buena solidez financiera (67%), un 33% opina lo contrario.

¿Presentan propuestas los empleados?

Variable: prespro

El 100% de los encuestados afirman que Si se presentan propuestas a la gerencia por parte de los empleados.

Variable: tencuepro

Cuadro 93. Propuestas tenidas en cuenta

| Son tenidas en cuenta Propuestas | % |
|---|----------|
| Algunas Veces | 33 |
| Varias Veces | 67 |



Figura 77. Propuestas tenidas en cuenta

Esto quiere decir que es común darle participación al personal en los asuntos de la empresa, el 67% así lo afirma, el 33% dicen que en varias oportunidades lo hacen. Se nota que las propuestas siempre se aceptan, pues ninguno respondió nunca.

Enfoque al cliente

Variable: enfclte

El 100% de los encuestados afirman que su empresa si tiene enfoque al cliente.

Proceso administrativo

Variable: estger

El 100% afirma que la empresa se encuentra en algún proceso de cambio gerencial como gerencia estratégica, mejoramiento continuo, sistemas de calidad etc.

¿Cuenta con misión – visión?

Variable: misvis

La respuesta fue en un 100% positiva.

¿Se Enfoca en alcanzar la misión – visión?

Variable: enfmisvis

El resultado fue en un 100% si.

¿Conoce cómo se evalúa el talento humano?

Variable: Coneval

Para la pregunta sobre si conoce como es evaluado el talento humano, el 100% afirma que si.

Medición al proceso

Variable: medproc.

Interrogados sobre si se le hace algún mantenimiento al proceso de cambio organizacional que se está llevando a cabo, se encuentra que en un 100% que si se hace.

Variable: Reldue

Cuadro 94. Relación con dueños de la empresa

| Relación con el dueño | % |
|-----------------------|----|
| Compañero de colegio | 67 |
| Cooperación o amistad | 33 |

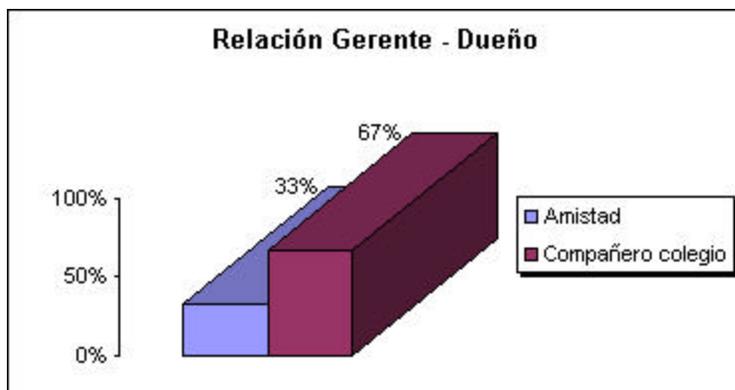


Figura 78 Relación con dueños de la empresa

Según la anterior distribución de respuesta se aprecia que el 100% tienen relación de amistad, pues las opciones son o compañero de colegio(67%) o amistad (33%) que están estrechamente relacionadas

Variable: Tomadec

Cuadro 95. Toma de decisiones

| Toma de decisiones | % |
|--------------------|----|
| Junta | 33 |
| Autónomo | 33 |
| Consulta | 33 |

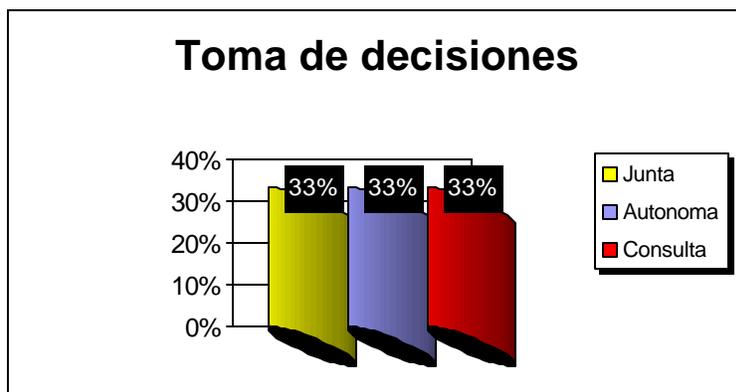


Figura 79. Toma de decisiones

En las empresas Quindianas, las decisiones son tomadas por las tres opciones enumeradas en las encuestas en igual porcentaje.

Variable: comunica

Cuadro 96. Proceso de comunicación con el personal

| Comunicación con Personal | % |
|---------------------------|----|
| Directamente | 33 |
| Circulares | 33 |
| Reuniones | 33 |



Figura 80. Proceso de comunicación con el personal

El proceso de Comunicación de la Gerencia con el Personal se da por los tres parámetros enumerados en igual proporción.

Encaje De objetivos con la empresa

Variable: objperemp

Los objetivos personales con los de la empresa, encajan en el 100% de los encuestados.

5.2.3. Formulario Recursos Humanos R-1

Los Jefes o personas encargadas del manejo de Recursos Humanos en el departamento del Quindío respondieron así a las preguntas de las encuestas realizadas:

Variable: Integra

Cuadro 97. Nivel integración empresa

| Nivel de Integración | % |
|----------------------|----|
| Alto | 67 |
| Medio | 33 |
| Bajo | 0 |
| No Sabe | 0 |

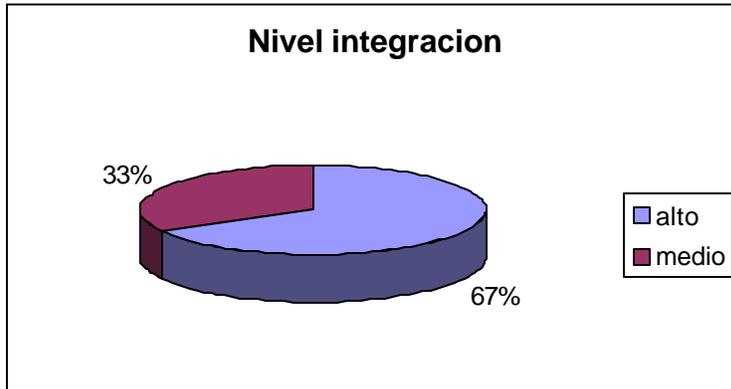


Figura 81. Nivel integración empresa

El nivel de integración es bueno, según respuesta de los encargados de Recursos Humanos ya que el 67% así lo confirma.

Variable: promoemp

Cuadro 98. Promoción empleados

| Promovidos por | % |
|---------------------------------|----|
| Capacidad | 33 |
| Relaciones familiares /sociales | 33 |
| Varias opciones* | 33 |

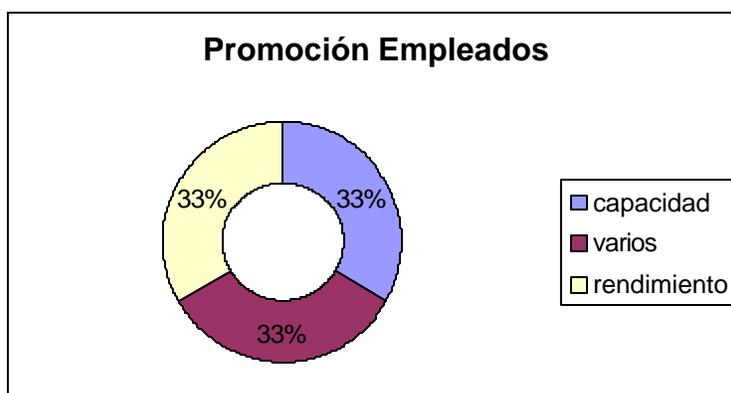


Figura 82. Promoción empleados

Es de anotar el rubro varias opciones correspondía también a logro de objetivos, lo que implicaría entonces que por logros de objetivos la promoción es del 67% y por relaciones familiares /sociales del 33%.

¿Se busca reemplazo?

Variable: busreemp

Con respecto a como se llena una vacante en la empresa, se encontró que en el 100% de las empresas primero se busca internamente y de no hallar un empleado competente para el nuevo puesto, este se busca externamente.

Creación de puestos para personas

Variable: creapuest

El 100% de las empresas responde que no conocen de esta actividad, o sea que no se crean puestos de trabajo para seleccionar a una persona específicamente.

Variable: paraeval

Cuadro 99. Parámetros evaluación rendimiento

| Parámetros Evaluar Rendimiento | % |
|--------------------------------|----|
| Capacidad | 33 |
| Desempeño | 33 |
| Eficiencia | 33 |

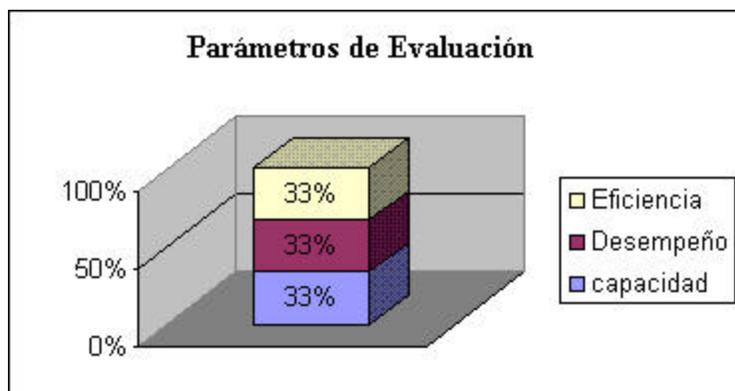


Figura 83. Parámetros evaluación rendimiento

Cada uno de estos parámetros tuvo igual porcentaje de participación.

Comunicación informal

Variable: comuinf

El 100% de los jefes de Recursos Humanos encuestados del Quindío afirman que es mucha la comunicación informal que existe.

Variable: Capacita

Cuadro 100. ¿Como se capacita?

| Explicación funciones | % |
|-----------------------|----|
| Entrenamiento | 67 |
| Manual | 33 |
| Inducción | 0 |
| No sabe | 0 |

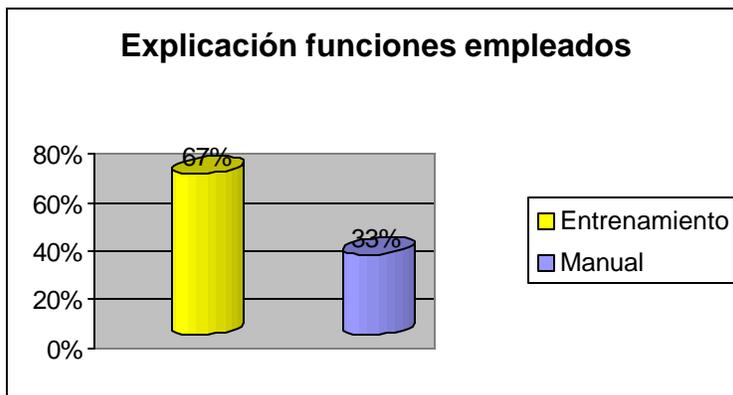


Figura 84. ¿Como se capacita?

EL 67% de los encuestados afirma que se da inducción y el 33% manual. Lo que permite concluir que siempre se capacita al empleado

Variable: Manualf

Cuadro 101. ¿Tiene manual de funciones?

| Existe Manual de Funciones | % |
|----------------------------|----|
| Si | 67 |
| No | 33 |

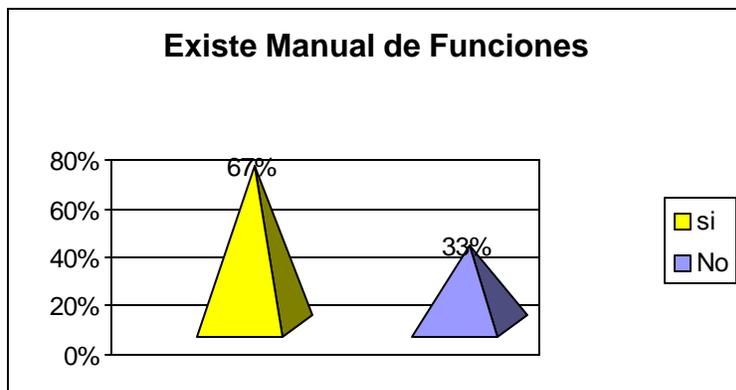


Figura 85. ¿Tiene manual de funciones?

El 67% de los jefes de Recursos Humanos afirma que existen Manuales de funciones, lo que refleja organización en las empresas de la Región.

Disponibilidad del manual

Variable: Dondesta

De tener manual de funciones, se pregunta donde esta? La respuesta en las empresas que poseen este manual fue: Está disponible para los empleados

Variable: Manuproc

Cuadro 102. ¿Tiene la empresa manual de procedimientos?

| Existe Manual de Procedimientos | % |
|---------------------------------|----|
| Si | 67 |
| No | 33 |

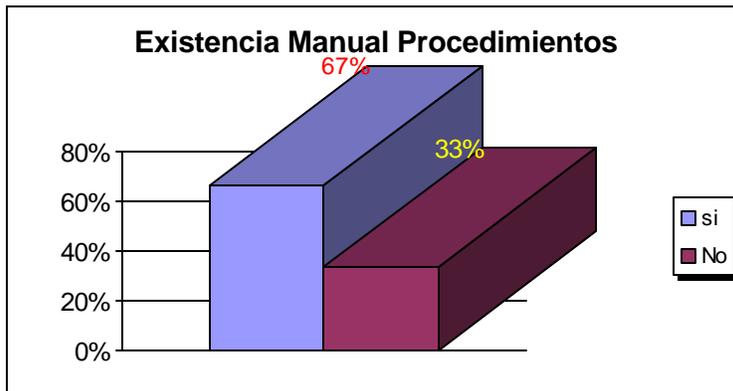


Figura 86. ¿Tiene la empresa manual de procedimientos?

La distribución de respuesta de esta pregunta es coherente totalmente con la anterior.

Disponibilidad del manual de procedimientos

Variable: Dondestap

Las personas que respondieron que existe afirman que está disponible para el empleado.

Variable: polcla

Cuadro 103. ¿Que tan claras tiene las políticas laborales de la empresa.?

| Claridad en las políticas de la empresa | % |
|---|----|
| Muy claras | 67 |
| Claras | 33 |

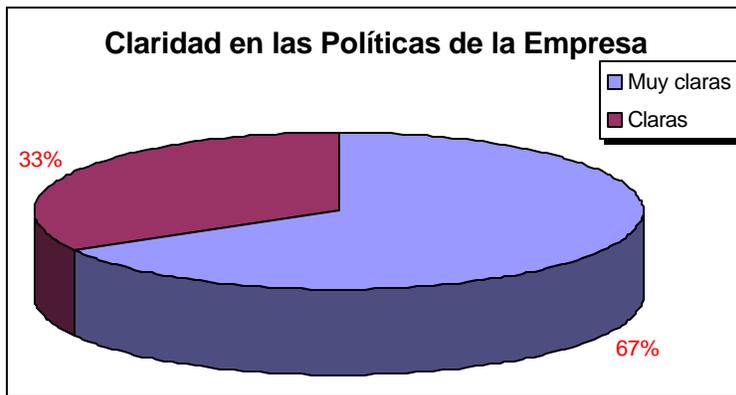


Figura 87. ¿Que tan claras tiene las políticas laborales de la empresa?.

De todas maneras las políticas son claras ya que entre muy claras (67%) y claras (33%) está el 100%.

Variable: Cominter

Cuadro 104. Comunicación interna

| Comunicación Interna | % |
|----------------------|-----|
| Cartelera | 67% |
| Memorando | 33% |

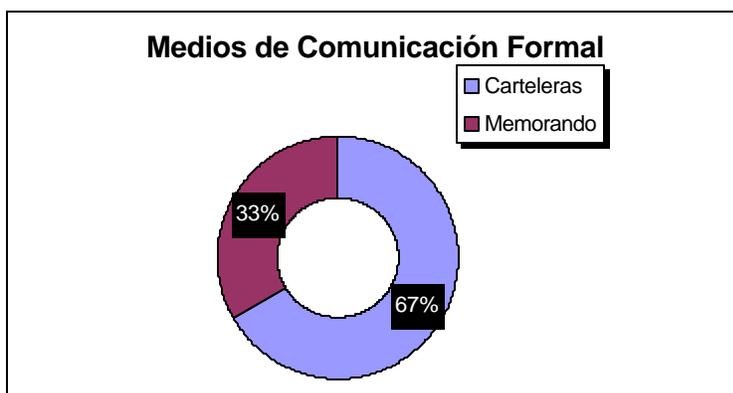


Figura 88. Comunicación interna

Se dieron otro tipo de respuestas como comunicación personal o por volantes, los cuales no se incluyen, dado que su porcentaje de participación no es muy representativo.

Variable: Valemp

Cuadro 105. Valores empleados

| Valores | % |
|-------------|----|
| Puntualidad | 33 |
| Eficiencia | 33 |
| Pertenencia | 33 |



Figura 89. Valores empleados

Las tres opciones muestran el mismo grado de participación en la encuesta realizada.

Ambiente laboral

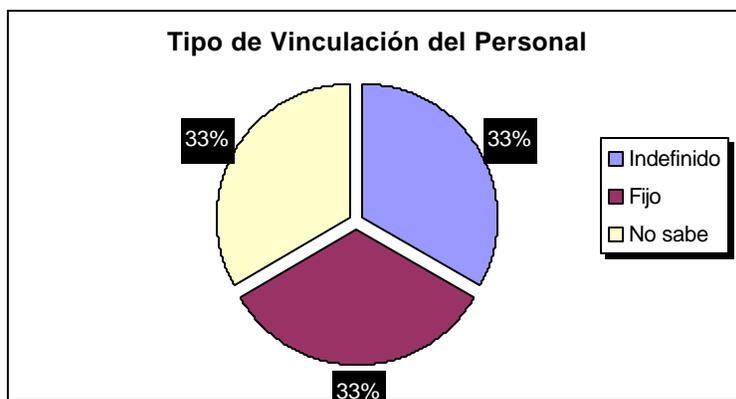
Variable: amblab

El 100% de los encuestados responde que es agradable.

Variable: tvincula

Cuadro 106. Vinculación tipo de contrato

| Tipo de Vinculación | % |
|----------------------|----|
| Indefinido | 33 |
| Fijo | 33 |
| No sabe /No responde | 33 |

**Figura 90. Vinculación tipo de contrato**

Es muy alto el porcentaje de no sabe no responde, por lo tanto la cifra de vinculación por contratos indefinidos y a término fijo no es muy concreta.

Variable: rotemp

Cuadro 107. Rotación de empleados

| Rotación del Personal | % |
|-----------------------|-----|
| Baja | 67% |
| Media | 33% |

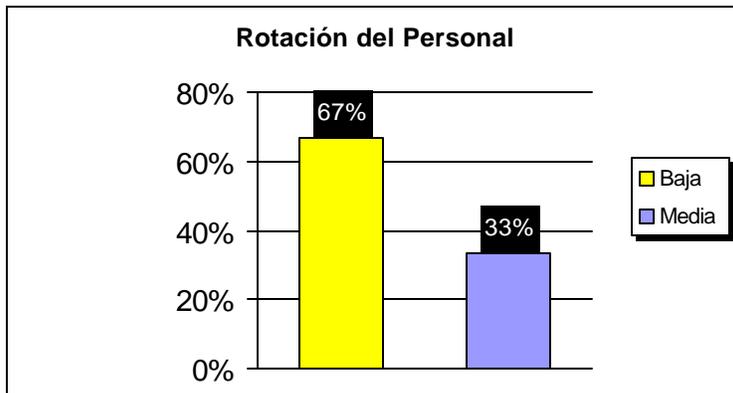


Figura 91. Rotación de empleados

Muestra esto que la rotación del personal es baja (67%), lo que se traduce en estabilidad laboral y positivismo para los empleados.

Variable: defincsal

Cuadro 108. Definición de incrementos salariales

| Definición de incremento salarial | % |
|-----------------------------------|----|
| Ley | 33 |
| Pacto Colectivo | 33 |
| No sabe /No responde | 33 |

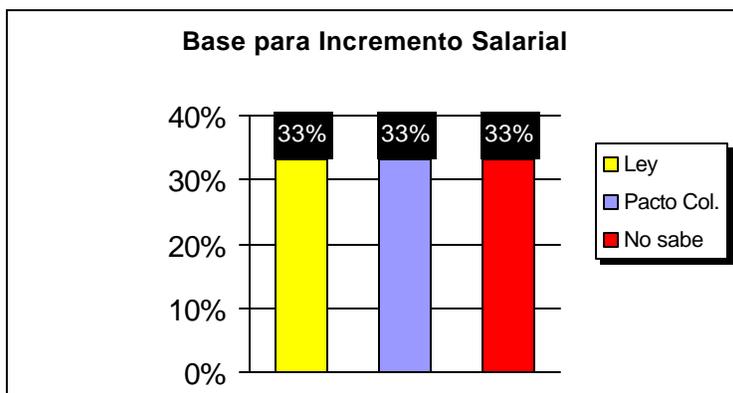


Figura 92. Definición de incrementos salariales

El alto porcentaje de no sabe no responde, no permite una identificación muy real de los parámetros de definición de incremento salarial.

Variable: autorh

Cuadro 109. Autonomía de recursos humanos

| Autonomía de Recursos humanos | % |
|-------------------------------|----|
| Alta | 33 |
| Media | 33 |
| No sabe /No responde | 33 |

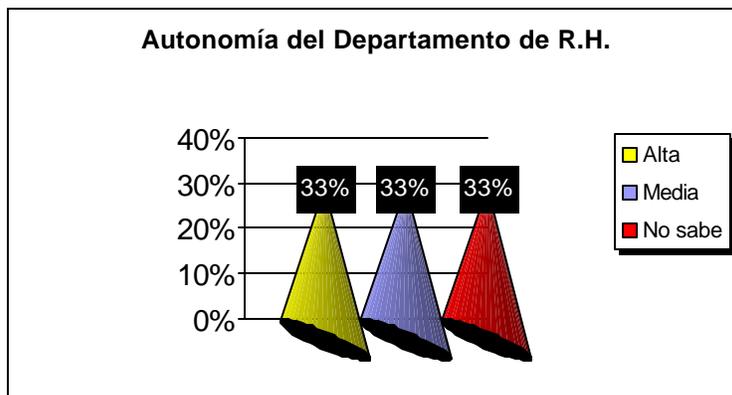


Figura 93. Autonomía de recursos humanos

El Departamento de Recursos Human es un apoyo a la Gerencia.

5.3. TABULACIÓN PARA RISARALDA

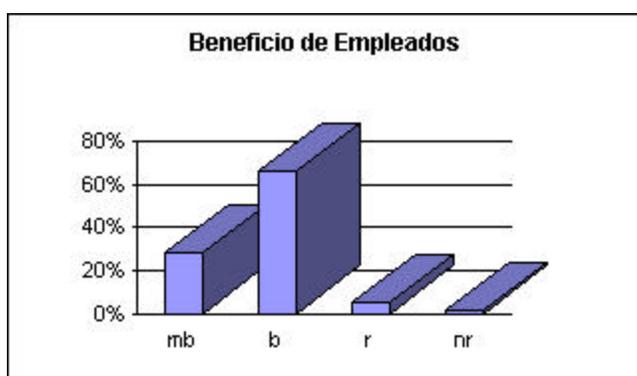
5.3.1. Formulario Empleados E-1

Aplicadas las encuestas a los empleados del Risaralda, se obtuvo:

variable: Beneemp

Cuadro 110. Beneficio empresa - empleado

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Muy buenos | 28% |
| Buenos | 66% |
| Regular | 5% |
| Nr | 1% |

**Figura 94. Beneficio empresa - empleado**

Los empleados encuestados consideran que los beneficios de la empresa son entre buenos (66%) y muy buenos (28%); sumados estos dos resultados da el 94%, lo que refleja satisfacción.

Variable: Nivelint

Cuadro 111. Nivel de integración

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Alto | 28% |
| Medio | 10% |
| Bajo | 59% |
| No conozco | 1% |
| No responde | 1% |



Figura 95. Nivel de integración

El nivel de integración de las empresas Risaraldenses es bajo, esto lo afirma el 59% de los encuestados, el 28% lo considera bueno.

Variable : Promempl

Cuadro 112. Promoción de los empleados

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|------------------|-------------------|
| Si | 76% |
| No | 23% |
| No Sabe | 1% |



Figura 96. Promoción de los empleados

El 76% de los encuestados afirma que los empleados son promovidos, esto contrasta con el nivel de integración de la pregunta anterior que es muy bajo.

Variable: Paraeval

Cuadro 113. Parámetros de evaluación

| Identificador | Parámetro | % |
|---------------|---------------|-----|
| 1 | Aprendizaje | 1% |
| 2 | Calidad | 5% |
| 3 | Colaboración | 4% |
| 4 | Desempeño | 1% |
| 5 | Disciplina | 1% |
| 6 | Eficiencia | 30% |
| 7 | Puntualidad | 20% |
| 8 | Logros | 1% |
| 9 | Nr | 25% |
| 10 | Productividad | 6% |
| 11 | Respeto | 4% |

Los principales parámetros para la evaluación son: Eficiencia (30%), puntualidad (20%); es preocupante que un 25% no sepa como se evalúa su trabajo.

variable: objperemp

Cuadro 114. Objetivos personales versus empresariales

| RESPUESTA | PORCENTAJE |
|--------------|------------|
| Parcialmente | 46% |
| Totalmente | 42% |
| No responde | 6% |
| Muy poco | 3% |

| | |
|---------|----|
| No sabe | 3% |
| Nada | 1% |



Figura 97. Objetivos personales versus empresariales

El 88% de los encuestados afirma que sus objetivos encajan o parcialmente (46%) o totalmente (42%); siendo el resultado preocupante, ya que se esperaba que mucho más de la mitad afirmaran que sus objetivos encajan totalmente.

Variable: tipocomuni

Cuadro 115. Tipo de comunicación.

| Respuesta | Porcentaje |
|-----------|------------|
| Si | 89% |
| No | 8% |
| Nr | 4% |



Figura 98. Tipo de comunicación

El 89% de los encuestados afirma que sí existen medios de comunicación en su área de trabajo; entre los que se nombran principalmente aquellos de forma verbal y personalizada como reuniones y diálogo, siguiendo en su orden memorandos y carteleras.

Variable: comuinfo

Cuadro 116. Comunicación informal

| <i>RESPUESTA</i> | <i>PORCENTAJE</i> |
|------------------|-------------------|
| Mucho | 43% |
| Poco | 49% |
| Nada | 5% |
| Nr | 3% |

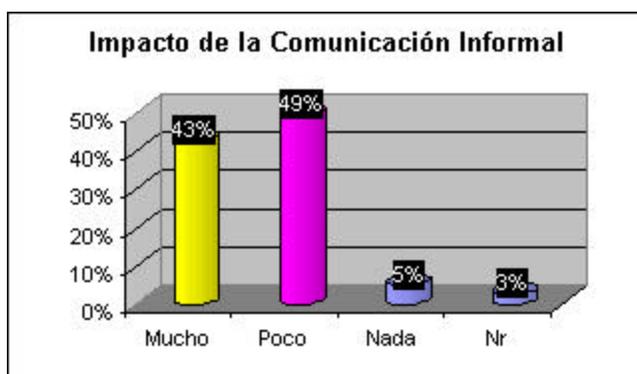


Figura 99. Comunicación informal

La comunicación informal se da poco en las empresas del Risaralda según un 49% de los encuestados y mucho un 43%. Esto se muestra coherente por el bajo nivel de integración existente en los empleados.

Variable essubid

Cuadro 117. ¿Es subsidiaria esta empresa?

| | |
|----|-----|
| Si | 19% |
| No | 57% |

| | |
|-------------|-----|
| no sabe | 20% |
| No Responde | 4% |



Figura 100. ¿Es subsidiaria esta empresa?

Las empresas del Risaralda según resultados, no son subsidiarias de otras en su mayoría, así lo demuestra el 57% de las respuestas, mientras que un 19% si lo son. Se puede orientar el desconocimiento (29%) como de no lo son. Lo anterior permite mostrar que en general las empresas son autóctonas de la región.

Variable otrascia

Cuadro 118. ¿Tienen otras compañías los dueños?

| | |
|-------------|-----|
| Si | 52% |
| No | 19% |
| No sabe | 28% |
| No Responde | 1% |

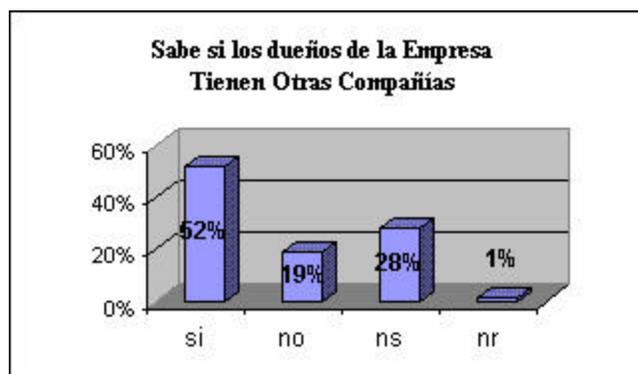


Figura 101. ¿Tienen otras compañías los dueños?

Este análisis muestra que un 52% de los encuestados afirman conocer que los dueños de la empresa sí tienen otras compañías, mientras que un 28% afirman no saber y un 19% afirman no tener conocimiento al respecto. El alto porcentaje de no sabe no responde, no permite una medición exacta de esta variable.

Variable desamp. r.

Cuadro 119. Percepción desarrollo empresa

| | |
|-------------|-----|
| Creciendo | 77% |
| Decreciendo | 4% |
| Estancada | 14% |
| no responde | 1% |
| no sabe | 4% |



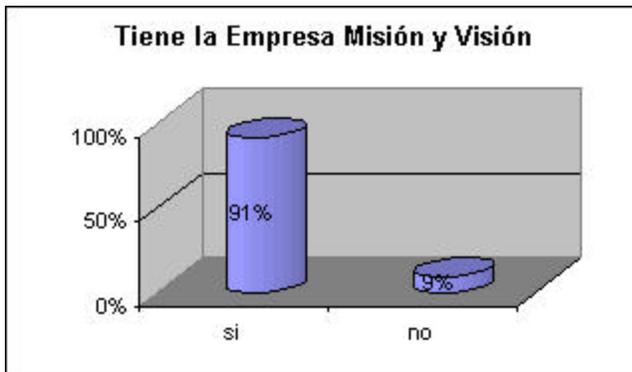
Figura 102. Percepción desarrollo empresa

Es de notar que la gran mayoría de los empleados, un 77%, percibe que su empresa está creciendo y un 14% afirma que está estable. Como decreciendo la percibe el 4%. Esto muestra positivismo en los empleados Risaraldenses.

Variable misivo

Cuadro 120.¿Tiene misión – visión?

| | |
|----|-----|
| si | 91% |
| No | 9% |

**Figura 103. ¿Tiene misión – visión?**

El 91% de las empresas cuentan con Misión y Visión, el 9% afirma lo contrario; indica esto que se están aplicando procesos administrativos.

Variable : partimisio

Cuadro 121.Participación en la creación de misión – visión

| | |
|---------|-----|
| si | 30% |
| no | 67% |
| no sabe | 3% |

**Figura 104. Participación en la creación de misión - visión**

Un alto porcentaje de los operarios entrevistados no participó en la creación de la misión y la visión de la empresa (67%), el 30% participa en la creación de estas. Se le puede sumar el 3% que afirma no saber al 67%, pues este desconocimiento implica no participación también.

Para corroborar lo anterior, se hace un cruce entre el conocimiento que tiene sobre la existencia de la misión y la visión de la empresa y si participa o no en esta creación. Lo encontrado fue lo siguiente:

Cuadro 122. Cruce entre el conocimiento que tiene sobre la existencia de la misión y la visión de la empresa y si participa o no en esta creación

| | No (Participa) | Si (participa) | No responde |
|--------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------|
| No (existe) | 7.59% | 1.27% | 0% |
| Si (Existe) | 59.49% | 29.11% | 2.53% |
| Total | 67.09% | 30.38% | 2.53% |

De los empleados que afirman conocer la existencia de la misión y visión en la empresa, el 67.09%, más de la mitad afirman no haber participado en la creación de esta y el 30.38% afirma conocer la misión y la visión y que de hecho participaron de esta. En otras palabras, la empresa le está imponiendo la misión y la visión al empleado Risaraldense.

Variable: propone

Cuadro 123. ¿Ha presentado propuestas a la empresa?

| | |
|-------------|-----|
| Si | 56% |
| No | 43% |
| No Responde | 1% |



Figura 105. ¿Ha presentado propuestas a la empresa?

Se puede pensar que el nivel de propuestas que se hace a la empresa permite cierta participación de los empleados dentro de esta, el 56% de los encuestados afirman haber presentado propuestas a la empresa y un 43% no, que se puede incrementar al 44% si se le adiciona el porcentaje de no respuesta.

Variable: Secuenta

Cuadro 124. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas?

| | |
|--------------|-----|
| Siempre | 8% |
| Algunas | 37% |
| Nunca | 19% |
| Varias | 14% |
| No responden | 23% |

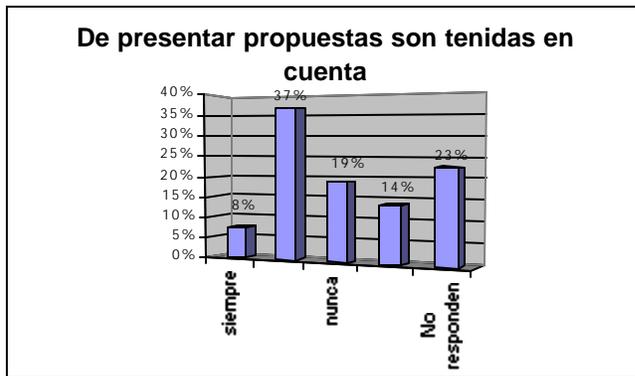


Figura 106. ¿Se han tenido en cuenta las propuestas?

Aunque es muy alto el porcentaje de personas que no sabe o no responde a esta pregunta, dentro de los que lo hacen el 37% afirma que algunas veces sus propuestas son tenidas en cuenta, mientras que un 8% afirma que siempre es tenido en cuenta y un 14% afirma que varias veces, esto es aproximadamente la mitad de los encuestados (59%), mostrándose coherente con la pregunta anterior.

Variable: Capacita

Cuadro 125. ¿Cómo lo capacitaron?

| | |
|---------------|-----|
| Entrenamiento | 41% |
| Inducción | 30% |
| Manual | 10% |
| Varias | 9% |
| Nunca | 5% |
| No responde | 5% |

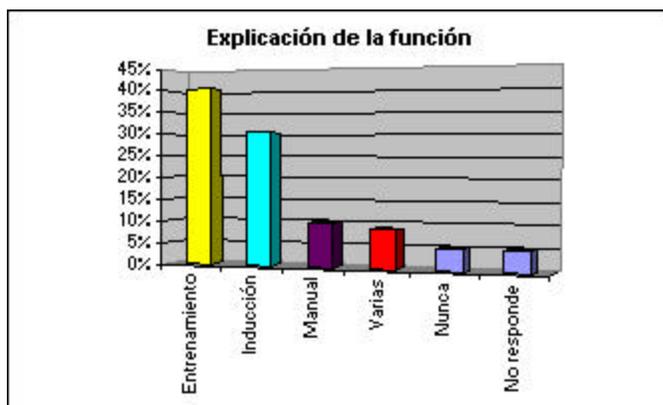


Figura 107. ¿Cómo lo capacitaron?

Según los empleados del Risaralda, la explicación a la labor que debe desempeñar se da básicamente por entrenamiento (41%) ó inducción (30%), lo que conforma el 71% de las opciones. el 10% de los encuestados afirma o que no conocen o que no le dieron ningún entrenamiento. Tomando aquellos que afirman que usan varios medios, puede llegar al 90% el personal que es capacitado con alguna técnica.

Variable: Nivcap

Cuadro 126. Nivel de capacitación

| | |
|---------|-----|
| Bueno | 72% |
| Regular | 20% |
| Malo | 3% |
| Ns/nr | 5% |



Figura 108. Nivel de capacitación

Según se puede apreciar, el nivel de capacitación en las empresas está catalogado como bueno (72%) y regular (20%) abarcando al 92%, sin embargo, se cree que el nivel de capacitación es bueno si se compara con el resultado de las preguntas anteriores.

Variable : Prclient

Cuadro 127. ¿Es primero el cliente?

| | |
|---------|-----|
| Si | 91% |
| no | 1% |
| N.s/N.r | 8% |

**Figura 109. ¿Es primero el cliente?**

Las empresas del Risaralda, según sus empleados si tienen enfoque hacia el cliente. Así lo afirma el 91% de los encuestados.

Variable: reclabor

Cuadro 128. ¿Es reconocida su labor?

| | |
|-------------|-----|
| Si | 72% |
| No | 11% |
| No sabe | 15% |
| No Responde | 1% |



Figura 110. ¿Es reconocida su labor?

Hay un valor muy representativo en el sí reconocimiento por parte de la empresa de la labor que desempeñan los empleados, ya que el 72% lo afirma. Esto puede ser un factor motivante para la participación y el buen rendimiento del trabajador.

Variable: horaest

Cuadro 129. Horarios estrictos

| | |
|----------|-----|
| muy | 72% |
| flexible | 24% |
| poco | 4% |



Figura 111. Horarios estrictos

Los empleados del Risaralda consideran muy estricto su horario de trabajo (72%) y sólo el 28% lo considera o flexible o poco estricto.

Variable : Valores

Cuadro 130. Valores en compañeros

| | |
|-----------------|-----|
| Amabilidad | 1% |
| Colaboración | 10% |
| Compañerismo | 32% |
| Confianza | 1% |
| Cooperación | 1% |
| Dedicación | 1% |
| Educación | 1% |
| Egoísmo | 3% |
| Envidia | 5% |
| Hipocresía | 1% |
| Honestidad | 1% |
| Honradez | 1% |
| individualidad | 1% |
| Integral | 1% |
| Intriga | 1% |
| Lealtad | 1% |
| mediocridad | 1% |
| no solidaridad | 1% |
| positivismo | 3% |
| puntualidad | 1% |
| respeto | 6% |
| responsabilidad | 1% |
| sinceridad | 1% |

La Filosofía Empresarial y la cultura organizacional, son percibidas por los trabajadores a través de los valores.

Los valores que más se resaltan en los empleados del Risaralda son: El compañerismo (32%), la colaboración (10%), seguidos por el respeto (6%). Entre los antivalores, los que más sobresalen son la envidia (5%) y el egoísmo (3%). Esto se muestra en contraposición con la baja respuesta al nivel de integración existentes en las empresas Risaraldenses.

Variable: colorem:

Cuadro 131. Color de la empresa

| | |
|-------------|-----|
| azul | 23% |
| verde | 20% |
| No responde | 20% |
| blanco | 10% |
| Rosado | 8% |
| negro | 4% |
| gris | 4% |
| café | 3% |
| amarillo | 3% |
| abano | 3% |
| rojo | 1% |
| dorado | 1% |

Con respecto a la percepción de la empresa por medio de colores, lo que se busca es, utilizando la cromoterapia como base, tratar de descubrir que percepción inconsciente se tiene de la empresa, más adelante, se preguntará a cerca de la percepción del lugar de trabajo.

Priman el Azul (23%), el verde (20%), el blanco (10%) y el rosado con (8%) estos colores son altamente positivos, contrario a los negros, grises y en general oscuros. El azul denota calma, el verde naturaleza y el blanco paz, esperanza y limpieza de ambiente.

Variable: colortra

Cuadro 132. Color del trabajo

| | |
|--------------|-----|
| beige | 1% |
| café | 1% |
| claro | 1% |
| negro | 1% |
| opaco | 1% |
| rojo | 1% |
| rosado | 1% |
| transparente | 1% |
| gris | 4% |
| amarillo | 6% |
| Verde | 14% |
| blanco | 16% |

| | |
|------|-----|
| azul | 19% |
|------|-----|

Se destacan el azul con el 19%, el blanco con el 16% y verde con el 14%, los colores identificados son altamente positivos y concuerdan con las respuestas dadas a la pregunta anterior.

Variable: Saluocup

Cuadro 133. Planes de salud ocupacional

| Valor | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Si | 92% |
| No | 6% |
| No responde | 1% |

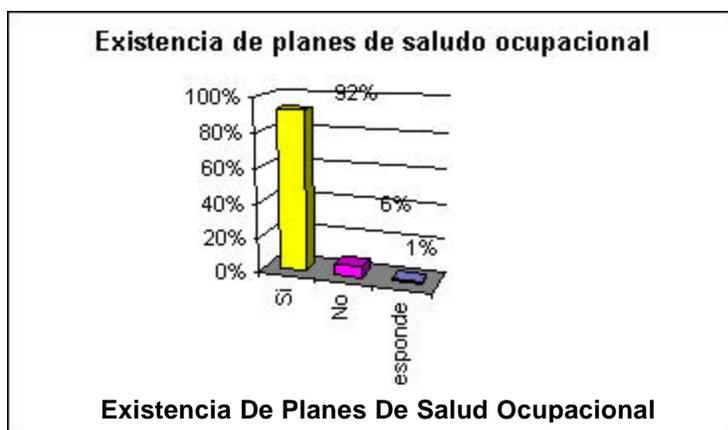


Figura 112. Planes de salud ocupacional

En el 96% de las empresas del Risaralda, sus empleados afirman que existen planes de salud ocupacional.

Variable: manmaq

Cuadro 134. Capacitación manejo maquinaria

| | |
|----|-----|
| Si | 85% |
| No | 13% |

| | |
|-----|----|
| Ns. | 3% |
|-----|----|

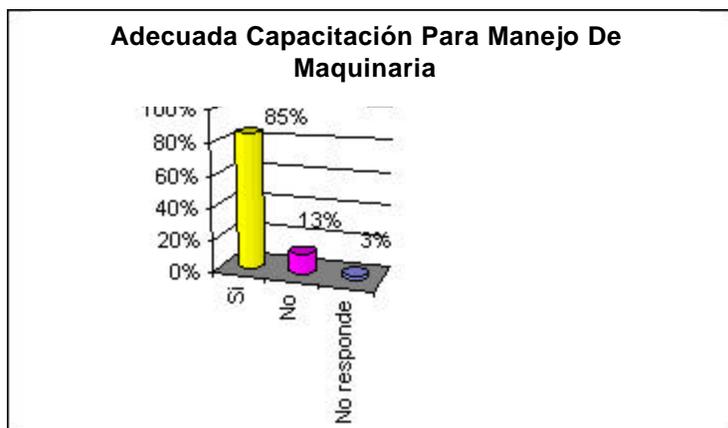


Figura 113. Capacitación manejo maquinaria

Es coherente la respuesta con la de la pregunta anterior, ya que aparte de la existencia de planes de salud ocupacional, también existen planes y manuales para el manejo de máquinas, lo que permite reducir el número de accidentes laborales

Variable: Valger

Cuadro 135. Valores gerente

| VALOR | PORCENTAJE |
|--------------|------------|
| Apoyo | 1% |
| Autoritario | 1% |
| Bueno | 1% |
| Chévere | 1% |
| colaborador | 1% |
| cordial | 1% |
| culto | 1% |
| escucha | 1% |
| humano | 1% |
| inteligente | 1% |
| justo | 1% |
| leal | 1% |
| no confianza | 1% |
| no líder | 1% |
| no amigable | 1% |
| responsable | 1% |
| social | 1% |
| cooperador | 3% |
| malgenio | 3% |
| no comunica | 3% |

| | |
|--------------|-----|
| paternal | 3% |
| preocupa | 3% |
| relacionista | 3% |
| respeto | 3% |
| Temperamn. | 3% |
| No sabe | 3% |
| Amable | 4% |
| Positivo | 4% |
| Honesto | 6% |
| Líder | 14% |
| Nr | 28% |
| Apoyo | 1% |

Los anteriores son los valores que los empleados Risaraldenses identifican en su gerente: liderazgo (14%), Honestidad (6%), sin ser estos porcentajes relevantes. Lo complejo de evaluar al jefe se explica por la opción de no respuesta (28%).

Variable: planean

Cuadro 136. Planeación actividades

| | |
|-------------|-----|
| Si | 86% |
| No | 5% |
| No sabe | 4% |
| No Responde | 5% |

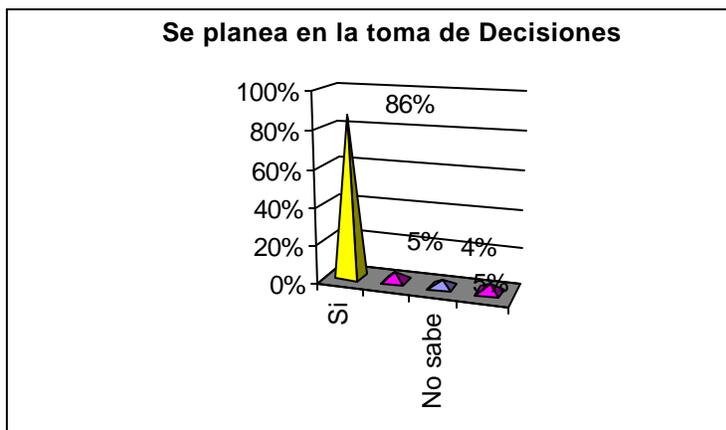


Figura 114. Planeación actividades

Hay un muy alto porcentaje de respuesta afirmativa, lo que amerita decir que en la empresa Risaraldense, se planean las actividades en cada área de trabajo.

Variable: Conmedi

Cuadro 137. ¿Saben cómo lo miden?

| | |
|-------------|-----|
| Si | 70% |
| No | 11% |
| No Sabe | 18% |
| No Responde | 1% |

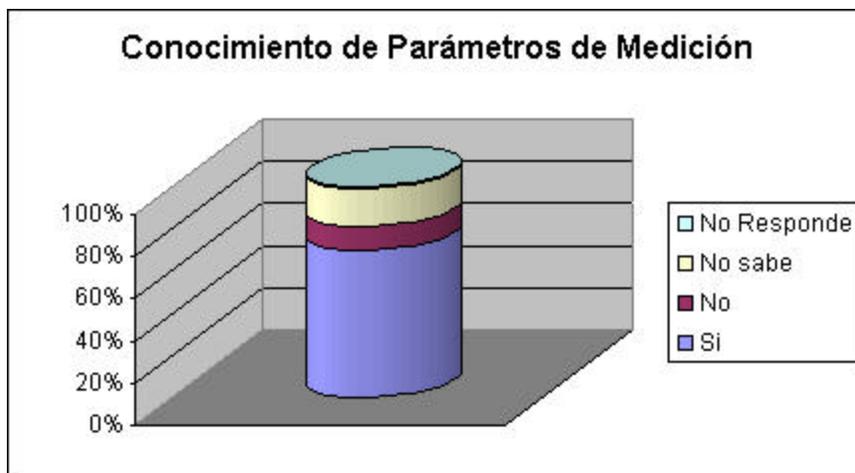


Figura 115. ¿Saben cómo lo miden?

Esto es coherente con la respuesta anterior y muestra un muy buen grado de desarrollo dentro de la empresa.

Variable: Conobjcon

Cuadro 138. Conoce objetivos concretos

| Valores | Porcentaje |
|---------|------------|
| Si | 89% |

| | |
|-------------|----|
| No | 9% |
| No Responde | 3% |



Figura 116. Conoce objetivos concretos

Lo anterior permite deducir que un alto porcentaje de los empleados de las empresas del Risaralda si conocen con anterioridad los objetivos que deben alcanzar dentro de sus labores (89%), esto gracias a una buena planeación, se observa coherencia con las respuestas a las preguntas anteriores.

Variable: Clarprio

Cuadro 139. ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades?

| Valor | % |
|---------|--------|
| Si | 93.67% |
| No | 3.8% |
| Ns / Nr | 2.53% |



Figura 117 ¿Ha sido claro el jefe en darle las prioridades?

Las respuestas siguen siendo coherentes, pues al haber claridad en las prioridades hacia los empleados, es porque estos últimos conocen la planeación de su trabajo y tienen claro el objetivo que se pretende.

Variable: cendisc

Cuadro 140. ¿Centra discusión?

| | |
|-------------|-----|
| Laborales | 89% |
| Personales | 4% |
| No responde | 5% |
| No sabe | 3% |

**Figura 118. ¿Centra discusión?**

El 89% de las discusiones se centra en asuntos meramente laborales y un 4% en personales, esto indica responsabilidad en los empleados Risaraldenses y concentración en asuntos laborales.

Variable: llevasol

Cuadro 141.Llevan soluciones

| | |
|-------------|-----|
| Si | 77% |
| No | 13% |
| No responde | 3% |

| | |
|---------|----|
| No sabe | 8% |
|---------|----|

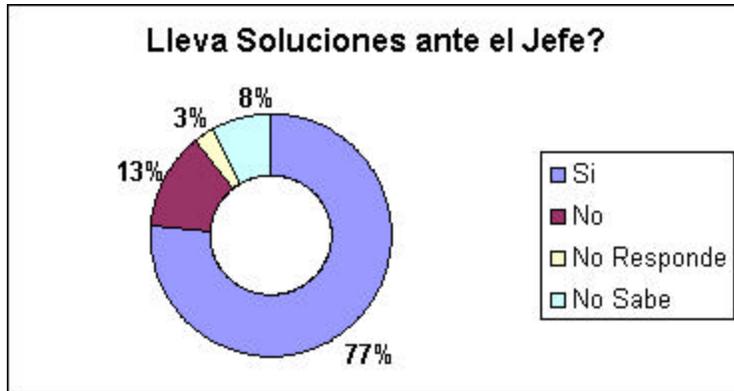


Figura 119. Se Llevan soluciones

Con respecto a si se llevan soluciones al jefe, la respuesta es: el 77% afirman que lo hacen y un 13% afirman lo contrario. Esto indica que existe compromiso de los trabajadores para buscar un mejoramiento de la empresa.

Variable: Anticipa

Cuadro 142. ¿Se decide anticipadamente?

| | |
|-------------|-----|
| Si | 39% |
| No | 41% |
| No responde | 3% |
| No sabe | 18% |

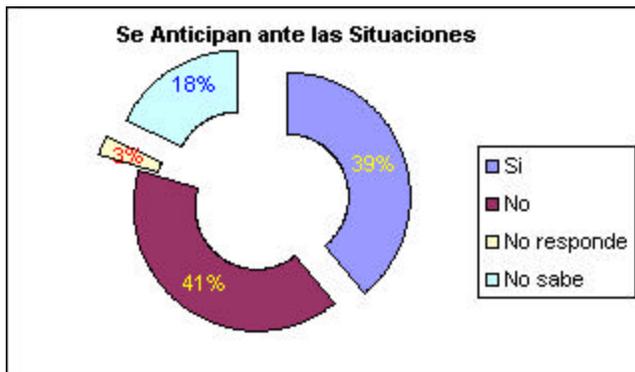


Figura 120. ¿Se decide anticipadamente?

En esta pregunta se puede plantear un “empate técnico”, el cual se resuelve basándonos sobre la planeación de los resultados. Sin embargo el no tener planeación es considerado crítico para la empresa.

5.3.2. Formulario Para Gerentes G-1

Resultados de las encuestas aplicadas a los Gerentes del Risaralda

Variable: crececom

Cuadro 143. ¿Crece la compañía?

| Valores | % |
|-----------|------|
| Crece | 75 % |
| Estancada | 25% |



Figura 121 ¿Crece la compañía?

Aunque el 75% opina que está creciendo, es representativo el porcentaje de los encuestados que considera que está estancada (25%).

Variable: Solifin

Cuadro 144. Solidez financiera

| Solidez Financiera | % |
|--------------------|-----|
| Si | 67% |
| No | 11% |
| No Responde | 22% |

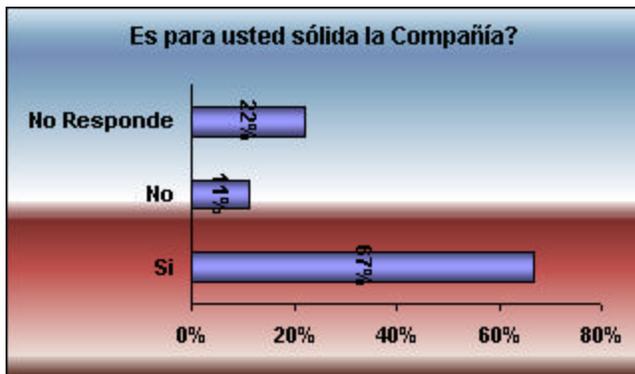


Figura 122. Solidez financiera

Los Gerentes de las empresas del Risaralda, perciben que las empresas si están sólidas financieramente, aunque hay un alto porcentaje de no respuesta (22%).

Variable: prespro

Cuadro 145. Presentan propuestas los empleados

| Valores | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Si | 89% |
| No Responde | 11% |



Figura 123. Presentan propuestas los empleados

Los gerentes afirman que sus empleados si les presentan propuestas (89esto se muestra coherente con lo planteado en el cuestionario para empleados en el mismo ítem.

Variable: tencuepro

Cuadro 146. Propuestas tenidas en cuenta

| Son tenidas en cuenta Propuestas | % |
|---|----------|
| Algunas Veces | 56% |
| Varias Veces | 11% |
| Siempre | 22% |
| No Responde | 11% |

**Figura 124. Propuestas tenidas en cuenta**

En términos generales las propuestas presentadas por los empleados son tenidas en cuenta, ya que el 89% así lo confirma y ninguno responde no.

Variable: enfclte

Cuadro 147. Enfoque al cliente

| Tiene enfoque al cliente | porcentaje |
|---------------------------------|-------------------|
| Si | 78% |
| No | 11% |
| No Responde | 11% |

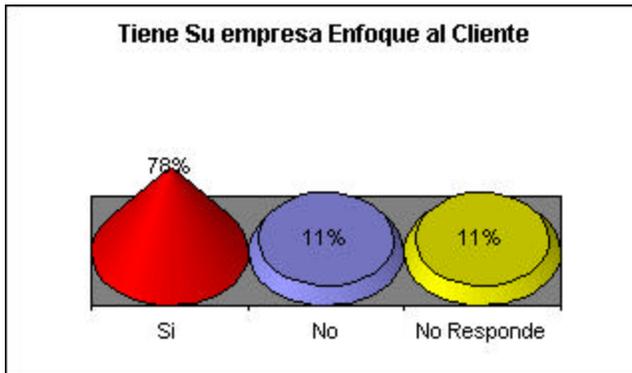


Figura 125. Enfoque al cliente

Según resultados de las encuestas realizadas a los Gerentes, las empresas si tienen enfoque de servicio al cliente.

Variable: estger

Cuadro 148. Proceso administrativo

| Tiene Proceso de Cambio | Porcentaje |
|-------------------------|------------|
| Si | 89% |
| No Sabe | 11% |

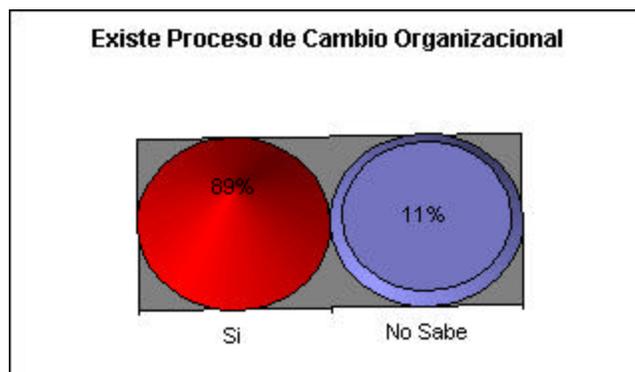


Figura 126 Proceso administrativo

Las empresas del Risaralda según sus gerentes se encuentran en algún proceso de cambio como Gerencia estratégica, Calidad Total, etc. en un 89%, aunque es significativo el hecho de que el 11% no sepa si se está o no.

Variable: misvis.

Cuadro 149. Cuenta con misión - visión

| Tiene Misión - Visión | porcentaje |
|-----------------------|------------|
| Si | 78% |
| No | 11% |
| No Responde | 11% |

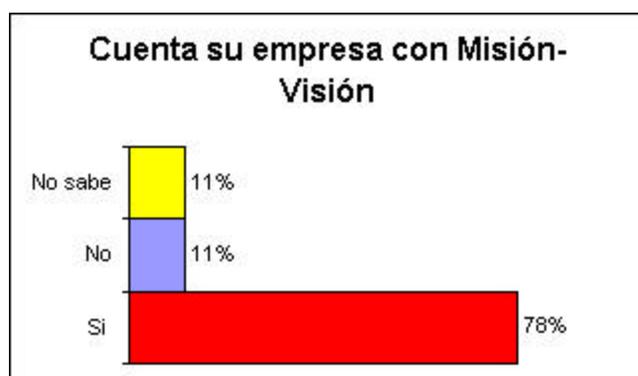


Figura 127 Cuenta con misión - visión

Lo que confirma que las empresas al contar con misión y Visión están desarrollando procesos de cambio en sus niveles administrativos.

Variable: enfmisvis.

Cuadro 150. Se enfoca en alcanzar la misión - visión

| Valores | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Si | 67% |
| No | 22% |
| No Responde | 11% |



Figura 128. Se enfoca en alcanzar la misión – visión

Si se han enfocado las labores de la empresa hacia la misión - Visión. Se debe tener en cuenta que el 33% o no sabe o afirma que no se trabaja para obtener la misión o visión.

Variable: coneval.

Cuadro 151. Cómo se evalúa el talento humano

| Conoce Sistema Evaluación | Porcentaje |
|---------------------------|------------|
| Si | 89% |
| No Responde | 11% |



Figura 129. Cómo se evalúa el talento humano

El 89% de los gerentes conoce los parámetros de evaluación del talento humano aplicados en sus empresas. Esto demuestra organización.

Variable: medproc

Cuadro 152. Medición al proceso

| Valores | Porcentaje |
|-------------|------------|
| Si | 78% |
| No | 11% |
| No Responde | 11% |

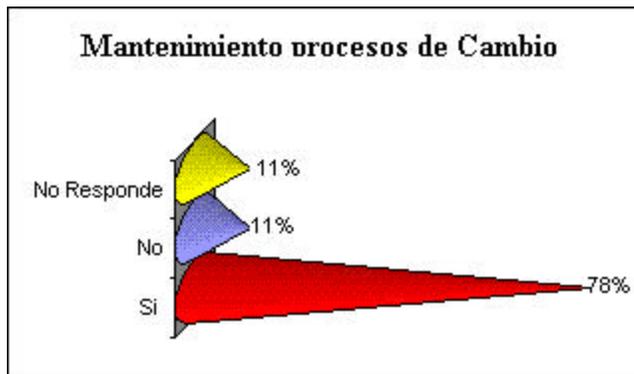


Figura 130. Medición al proceso

El resultado es similar a la pregunta sobre si se trabaja para lograr la misión / visión.

Variable: reladue

Cuadro 153. Relación con dueños de la empresa

| Relación con el dueño | % |
|-----------------------|-----|
| Laboral | 56% |
| Amistad | 11% |
| Confianza | 11% |
| Familiar | 11% |
| No Responde | 11% |



Figura 131. Relación con dueños de la empresa

La relación Gerente - Dueño(s) de la compañía es laboral, aunque se dan respuestas sobre la existencia de lazos familiares o de amistad.

Variable: Tomadec

Cuadro 154. Toma de decisiones

| Toma de decisiones | % |
|--------------------|-----|
| Autónomo | 11% |
| Consulta | 44% |
| Junta | 33% |
| No Responde | 11% |

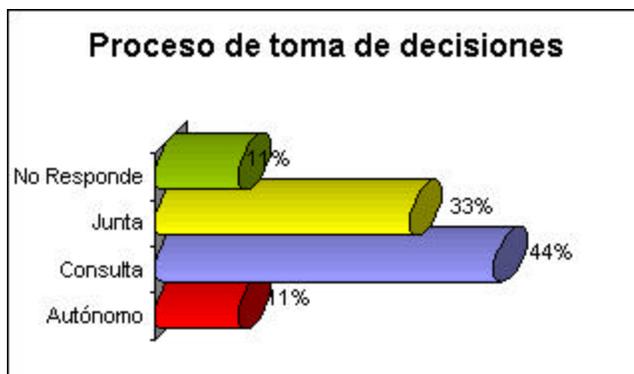


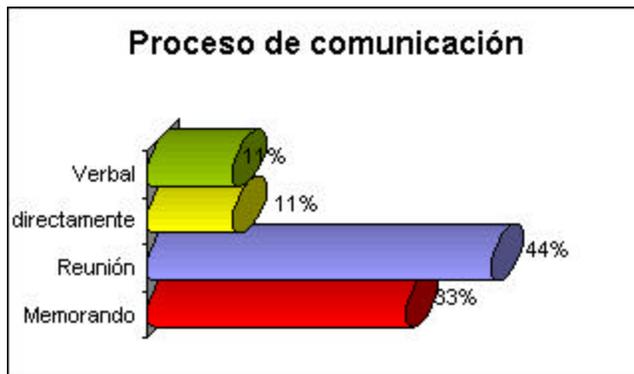
Figura 132. Toma de decisiones

El proceso de toma de decisiones es muy poco autónomo, pues entre consulta (44%) y Junta (33%) se encuentra el 77% de los gerentes. Lo anterior indica que la gerencia toma sus decisiones en forma consultiva, pues la junta es también una forma de consulta.

Variable: comunica

Cuadro 155. Proceso de comunicación con el personal

| Comunicación con Personal | % |
|----------------------------------|----------|
| Memorando | 33% |
| Reunión | 44% |
| Directamente | 11% |
| Verbal | 11% |

**Figura 133. Proceso de comunicación con el personal**

Básicamente, el proceso de comunicación entre la Gerencia y los empleados se da a nivel de reuniones (44%) y de memorandos (33%).

Variable: objperemp

Cuadro 156 Encaje de objetivos con la empresa

| | |
|--------------|-----|
| Totalmente | 56% |
| Parcialmente | 33% |
| No Responde | 11% |

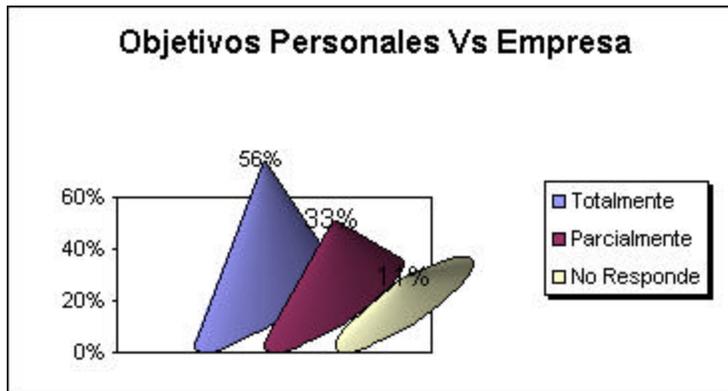


Figura 134. Encaje de objetivos con la empresa

Se considera bajo este comportamiento, pues escasamente la mitad de los gerentes piensa en sus objetivos simultáneamente con los de la empresa

5.3.3. Formulario Para Recursos Humanos R-1

Los Jefes de Recursos Humanos respondieron así a las encuestas realizadas:

Variable: Integra

Cuadro 157. Nivel integración empresa

| Nivel de Integración | % |
|----------------------|-----|
| Alto | 13% |
| Medio | 50% |
| Bajo | 38% |

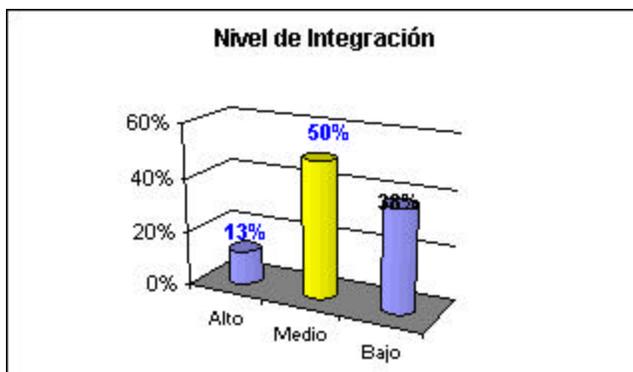


Figura 135. Nivel integración empresa

Se encuentra que el departamento de Recursos Humanos percibe que el nivel de integración en la empresas Risaraldenses es malo, pues entre medio (50%) y bajo (38%) suman el 88%. Esto es similar a lo respondido por los empleados en su formulario. Es de notar que la opción alto sólo la responde el 13%

Variable: Promoemp

Cuadro 158. Promoción empleados.

| Promovidos por | % |
|----------------|-----|
| Capacidad | 13% |
| Rendimiento | 50% |
| Logro | 38% |

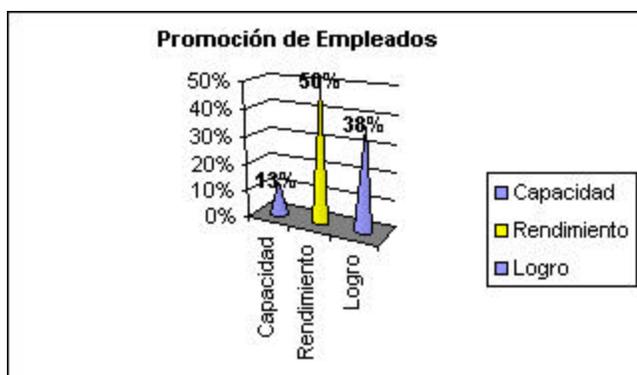


Figura 136. Promoción empleados.

Desde Recursos Humanos se percibe que se promocionan los empleados por rendimiento (50%) , logros (38%) y capacidades (13%); valores que pueden agruparse como rendimiento en general.

Variable: busreemp

Cuadro 159. Se busca reemplazo

| | |
|------------------------|-----|
| Interno, luego externo | 75% |
| Interno | 25% |

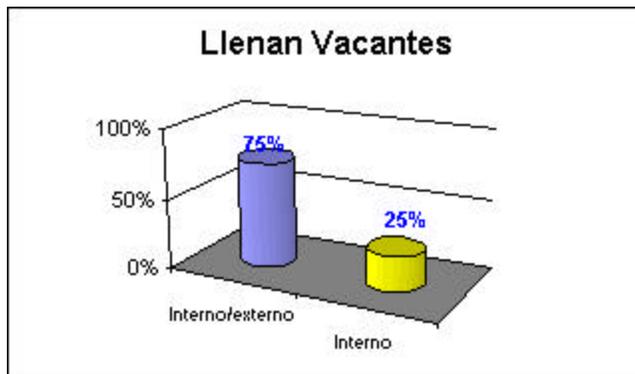


Figura 137. Se busca reemplazo

Lo que indica que el reemplazo se busca al interior de la empresa (75%) y si no se encuentra se busca por fuera.

Variable: creapuest

Cuadro 160. Creación de puestos para personas

| | |
|----|-----|
| Si | 13% |
| No | 88% |

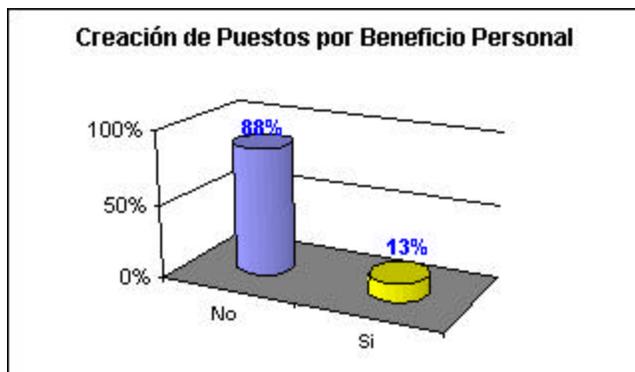


Figura 138. Creación de puestos para personas

En la mayoría de las empresas Risaraldenses no se crean puestos de trabajo para beneficio personal (88%), aunque hay algunas que si lo hacen (13%).

Variable: paraeval

Cuadro 161. Parámetros evaluación rendimiento

| Parámetros Evaluar Rendimiento | % |
|---------------------------------------|----------|
| Compromiso | 13% |
| Desempeño | 38% |
| Eficiencia | 13% |
| Evaluación | 13% |
| Producción | 13% |
| Ninguno | 13% |

Sobresale el parámetro Desempeño (38%), los demás valores participan en igual porcentaje.

Variable: comuinf

Cuadro 162. Comunicación informal

| Valor | Porcentaje |
|--------------|-------------------|
| Mucho | 63% |
| Poco | 38% |



Figura 139. Comunicación informal

Es notoria la comunicación informal, los jefes de Recursos Humanos identifican que existe en un 63% y que se da poco en un 38%.

Variable: Capacita

Cuadro 163. Cómo se capacita

| Explicación funciones | % |
|-----------------------|-----|
| Entrenamiento | 63% |
| Inducción | 13% |
| Manual | 25% |

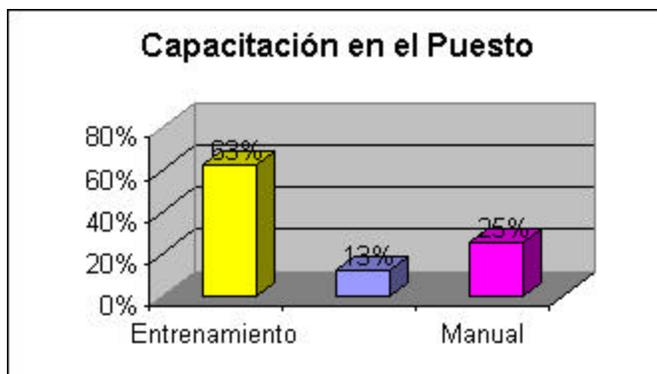


Figura 140. Cómo se capacita

La variable que mayor participación tiene en la capacitación de personal es entrenamiento (63%). De todas Maneras los trabajadores siempre son capacitados de acuerdo a la respuesta obtenida.

Variable: Manualf

Cuadro 164. ¿Tiene manual de funciones?

| Existe Manual de Funciones | % |
|----------------------------|----|
| Si | 63 |
| No | 38 |

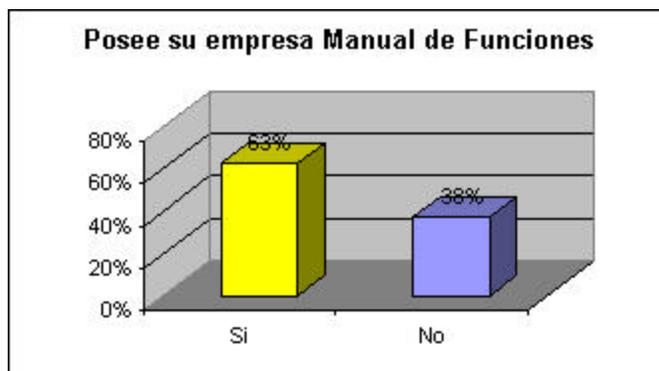


Figura 141. ¿Tiene manual de funciones?

Un alto porcentaje de los encuestados afirma que el manual de funciones existe.

Variable: Manuproc

Cuadro 165. ¿Tiene la empresa manual de procedimientos?

| Existe Manual de Procedimientos | % |
|---------------------------------|----|
| Si | 75 |
| No | 25 |

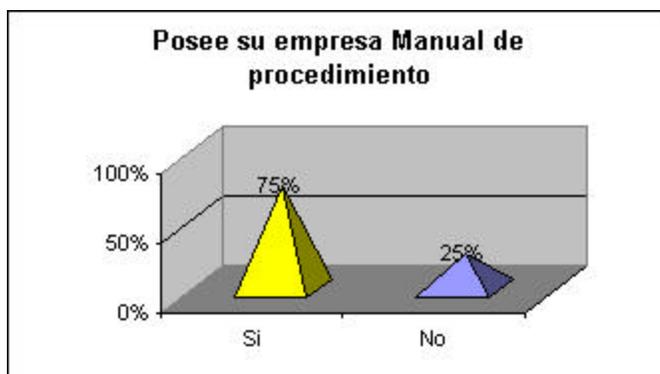


Figura 142. ¿Tiene la empresa manual de procedimientos?

Se puede decir que las empresas de Risaralda tienen bien definidos sus funciones y procedimientos.

Variable: polcla

Cuadro 166. ¿Que tan claras tiene las políticas laborales de la empresa?

| Claridad en las políticas de la empresa | % |
|---|----|
| Claras | 25 |
| Muy Claras | 63 |
| Poco Claras | 13 |



Figura 143. ¿Que tan claras tiene las políticas laborales de la empresa?

El 88% de las empresas Risaraldenses, según los jefes de Recursos Humanos, considera que las políticas de la empresa están claramente definidas, la cual facilita el proceso de planeación y toma de decisiones.

Variable: Cominter

Cuadro 167. Comunicación interna

| Comunicación Interna | % |
|----------------------|-----|
| Altavoz | 25% |
| Periódico | 38% |
| Cartelera | 25% |
| Memorando | 13% |



Figura 144. Comunicación interna

Básicamente es escrita, ya que sobresalen periódico, cartelera y memorandos; sumando esto un 76%, también es representativa por altavoz (25%).

Variable: Valemp

Cuadro 168. Valores empleados

| Valores | % |
|----------------|-----|
| Calidad Humana | 13% |
| Compañerismo | 13% |
| Compromiso | 25% |
| Honradez | 13% |
| Interés | 13% |
| Respeto | 13% |
| No Responde | 13% |

Se destaca el compromiso como el valor más relevante en las empresas del Risaralda.

Variable: amblab

Cuadro 169. Ambiente laboral

| Ambiente | % |
|----------------|-----|
| Agradable | 75% |
| Poco Agradable | 25% |

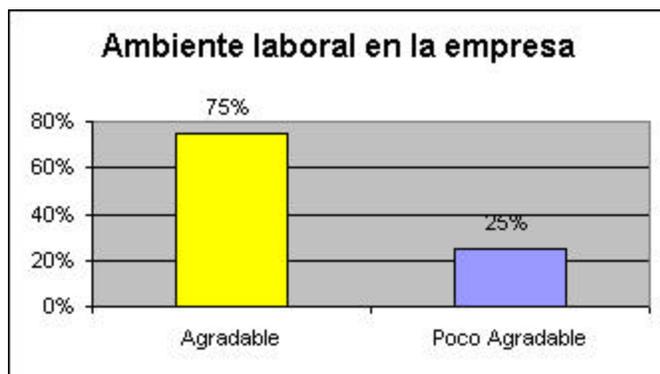


Figura 145. Ambiente laboral

Aunque el ambiente laboral en las empresas del Risaralda es agradable (75%) en su mayoría, es importante resaltar que el 25% responde que es poco agradable, a pesar del compromiso que estos departamentos perciben.

Salud ocupacional

Variable salocup

Con respecto a si la empresa cuenta con planes de salud ocupacional, se encuentra que el 100% de los encuestados en Risaralda, afirman que si cuenta con estos planes.

Variable: tvincula

Cuadro 170. Vinculación tipo de contrato

| Tipo de Vinculación | % |
|---------------------|-----|
| Indefinido | 50% |
| Fijo 6 y 12 meses | 25% |
| Fijo 3 meses | 13% |
| No sabe | 13% |

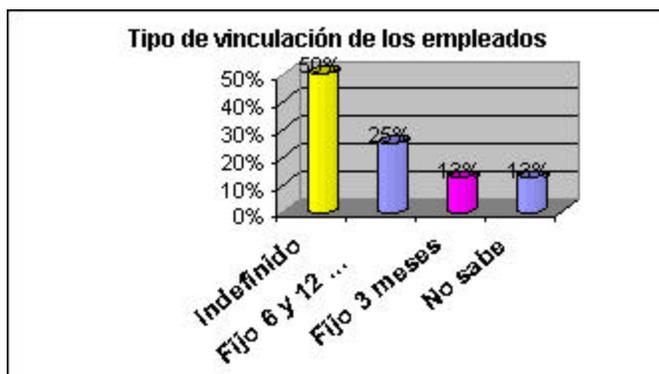


Figura 146. Vinculación tipo de contrato

Si la estabilidad la da el tipo de contrato, se puede decir que esta existe, pues los contratos son entre indefinidos (50%) y 6 y 12 meses (25%) el 75% e inferiores a 6 meses sólo el 25%.

Variable: rotemp

Cuadro 171. Rotación de empleados

| Rotación del Personal | % |
|-----------------------|-----|
| Media | 63% |
| Baja | 38% |

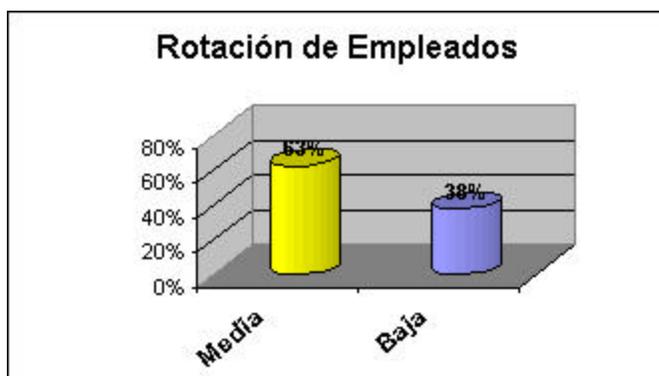


Figura 147. Rotación de empleados

Una rotación media es un valor importante para la estabilidad del trabajador y este es el valor más representativo.

Variable: defincsal

Cuadro 172. Definición incrementos salariales

| Base de incremento salarial | % |
|-----------------------------|-----|
| Cargo | 13% |
| Convención | 38% |
| Gobierno | 25% |
| Logro | 13% |
| No Responde | 13% |

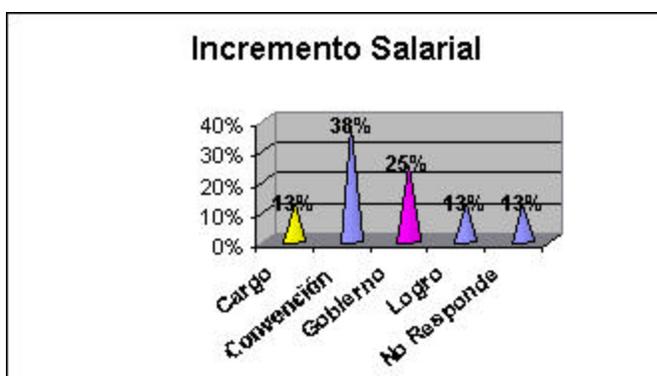


Figura 148. Definición incrementos salariales

Se da básicamente por convención (38%) sugiriendo esto la existencia de sindicatos, sin embargo es importante resaltar que los incrementos fijados por el Gobierno nacional tienen una participación importante en estas decisiones (25%).

Variable: autorh

Cuadro 173. Autonomía de recursos humanos

| Autonomía de Recursos humanos | % |
|-------------------------------|-----|
| Media | 63% |
| Alta | 25% |
| Baja | 13% |

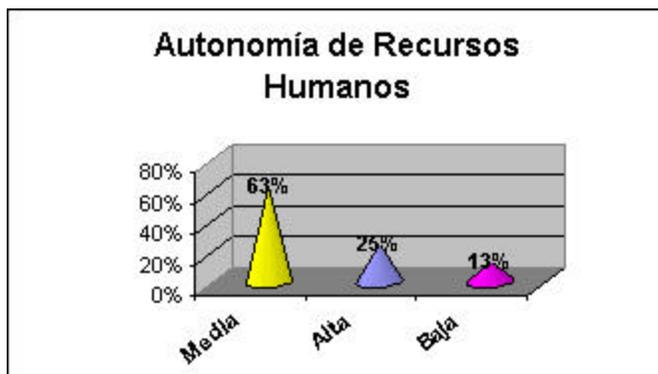


Figura 149. Autonomía de recursos humanos

El área de Recursos humanos muestra cierta independencia, aunque es claro que es un departamento de apoyo a la función gerencial.

6. INTERPRETACIÓN COMPARATIVA DE LOS RESULTADOS

Los beneficios otorgados por las empresas a los trabajadores en los departamentos del Viejo Caldas son considerados en cada uno de ellos entre buenos y muy buenos, sin embargo el nivel de integración de los empleados es diferente en cada región , siendo mas integrados los empleados del Quindío y Caldas que los del departamento del Risaralda. La anterior respuesta ayuda a confirmar una de las hipótesis planteadas con respecto a la diferencia en la percepción del sitio de trabajo por los empleados de los tres departamentos.

La promoción de empleados es muy similar en los departamentos de Quindío y Risaralda, donde se refleja una alta promoción de estos, mientras en el departamento de Caldas la mitad afirma que hay promoción al empleado. Con estas respuestas se puede comenzar a dar confirmación a la hipótesis planteada en cuanto a que la administración en las empresas Caldenses es mucho mas cerrada que en los departamentos de Quindío y Risaralda, teniendo mas opciones un empleado de progresar en estos dos departamentos.

Mirando ahora los parámetros evaluativos que siguen las empresas, según la distribución en los tres departamentos sobresalen aquellos parámetros que tiene que ver con rendimiento, siendo mas marcado esto en el departamento del Risaralda que en los otros dos, permitiendo mostrar un estilo administrativo diferente.

Para medir el grado de compromiso de los empleados para con la empresa se evalúa la concordancia que tienen los objetivos personales con los del sitio de trabajo, encontrándose mayor concordancia en los empleados de Caldas y Quindío respectivamente y una baja concordancia en el departamento de Risaralda. Pareciera explicarse esto por la composición de la población de cada departamento, pues según el presente estudio y bibliografía consultada la población de Risaralda esta conformada por una mayor variedad cultural que la de los otros dos departamentos.

En cuanto a las comunicaciones en las empresas de los tres departamentos, se encontró que esta se da principalmente por medios escritos, sin embargo la comunicación informal es

muchísimo mas marcada en el Departamento del Quindío que en los otros dos. Esto muestra que existe un mayor grado de informalidad en la región Quindiana.

La composición de las empresas es bien diferente en los tres departamentos, ya que mientras en Caldas, sin llegar a ser la mitad, muchas compañías son subsidiarias de otras, en Risaralda y Quindío no es tan marcada esta tendencia; hay mas pujanza en el empresario caldense, pues este ha participado en la creación de un mayor numero de compañías que los empresarios de los otros dos departamentos, esta tendencia es mas baja en los empresarios del Quindío, ayudando lo anterior a corroborar la hipótesis que afirma que los departamentos tienen un desarrollo diferente.

Los empleados de Caldas y Quindío son muchísimo mas positivos con respecto al desarrollo de sus compañías que los empleados del Risaralda.

Con respecto a la existencia de procesos administrativos en marcha las empresas de los tres departamentos cuentan con ellos, sin embargo se muestra mayor participación de los empleados en la creación de estos procesos en el departamento del Quindío , siguiendo en su orden Risaralda y Caldas.

En cuanto a propuestas sobre mejoramiento del sitio de trabajo los tres departamentos están relativamente estables. Se encuentra una mayor dispersión en cuanto a si son tenidas o no en cuenta estas propuestas, siendo el mas bajo Caldas y el mas alto Risaralda. Esto se puede explicar a la luz de la presente investigación en el hecho de que en el departamento de Caldas son mas cerrados a la participación externa que en los otros dos departamentos, pudiéndose explicar por el mismo origen de sus pobladores.

En cuanto al proceso de capacitación se da con mayor intensidad en las empresas Quindianas y Risaraldenses que en las Caldenses.

Con respecto a si para la empresa el trabajador percibe que es primero el cliente, en el departamento de Caldas no se pudo obtener una interpretación a esta variable por su no respuesta, sin embargo las empresas de Quindío y Risaralda si tienen este enfoque.

El reconocimiento por parte de la empresa a la labor desarrollada por sus empleados es muchísimo mas alto en el Quindío que en los otros dos departamentos, sin embargo es mucho mas alto en Risaralda que en Caldas. Mirando lo estricto que es el horario laboral: en Caldas es poco, mientras que en Risaralda es muy estricto. Estas dos variables nuevamente muestran unas tendencias administrativas disímiles entre los tres departamentos.

Buscando valores que los mismos empleados identifican entre sus compañeros, el que más sobresale es el compañerismo, siendo este muchísimo mas alto en el Quindío que en los demás, sin embargo es de anotar que en el departamento del Risaralda los empleados identificaron antivalores en sus compañeros, mientras que en los otros dos no.

Preguntando acerca de la percepción del sitio de trabajo por los colores se encuentra que en los departamentos de Quindío y Caldas sobresale el verde y en el departamento de Risaralda el azul, explicando esto a la luz de la interpretación de los colores que el departamento del Quindío se identifica muchísimo mas con la naturaleza que el departamento de Caldas, quien lo hace en menor proporción. El departamento del Risaralda se enfoca mas hacia el azul evocando la calma y la tranquilidad de sus gentes.

El sitio de trabajo es identificado por los empleados en forma diferente en los tres departamentos; en Caldas sobresale el blanco que significa paz, en Quindío nuevamente el verde y en Risaralda nuevamente el azul. Lo anterior deja esbozar comparativamente y según las variables anteriormente analizadas que hay mayor correspondencia entre los departamento de Quindío y Caldas que con su homólogo del Risaralda.

Entre los tres departamentos se percibe por parte de los empleados la existencia de planes de salud ocupacional; sin embargo es muy dispar cuando se habla de la capacitación para el

manejo de maquinaria ya que en Caldas es muy bajo el porcentaje, contrario a lo que ocurre en los otros dos departamentos.

Indagando acerca de los valores que se identifican en los gerentes, el valor que sobresale es diferente para cada departamento: En Caldas la honradez, en Quindío el Respeto y en Risaralda el liderazgo.

Haciendo un análisis más profundo a los párrafos anteriores, se puede afirmar que la administración de las empresas caldenses es mas cerrada con respecto a los otros dos departamentos; así mismo se confirma la hipótesis de que el sitio de trabajo es percibido de forma diferente por los empleados de las empresas de cada Departamento. Lo mismo se puede observar con respecto a los valores identificados en los gerentes.

En cuanto a la planeación, en las empresas de los tres departamentos se puede afirmar que se planea para la toma de decisiones; pero indagando sobre si se conocen los parámetros con que son evaluados los empleados se encuentra que en las empresas Caldenses poco se conoce, contrario a las Quindianas y Risaraldenses. Sin embargo se muestra estabilidad en cuanto al conocimiento de los objetivos de su puesto de trabajo por parte de los empleados de las tres regiones, como en la claridad de las prioridades.

Es homogénea también para los tres departamentos la apreciación acerca de los motivos en que se centran las discusiones en el área de trabajo, igual ocurre con el parámetro de llevar soluciones a los jefes para los diferentes problemas que se presentan en las áreas el trabajo.

Si hay anticipación ante los hechos se nota que en Caldas es ligeramente superior a Quindío, pero muchísimo mas que en Risaralda.

Comparando los formularios que se aplicaron para las gerencias en las diferentes empresas, se encuentra lo siguiente: mientras los gerentes de Caldas y Quindío, en su totalidad perciben que la empresa esta creciendo, no ocurre esto con los gerentes Risaraldenses y hay

una mayor discrepancia en cuanto a la percepción de la solidez financiera de las empresas, ya que para Caldas todos la perciben financieramente sólida y para el Quindío y Risaralda; aunque se muestra un mayor porcentaje hacia la solidez financiera, existe también un porcentaje que no lo percibe así.

Indagando acerca de si los gerentes conocen que los empleados presenten algunas propuestas a la gerencia; para la totalidad de los gerentes Quindianos la apreciación es afirmativa, sin embargo para Caldas y Risaralda aunque es muy alto el porcentaje que lo que lo afirma, no se puede hablar de un total conocimiento sobre la presentación de propuestas.

Una vez presentadas las propuestas, sí son tenidas en cuenta en los tres departamentos.

Indagando con los Gerentes sobre si la empresa tiene un enfoque de servicio al cliente, se encuentra que: En el Quindío la totalidad lo confirma mientras que en Caldas y Risaralda no se da esta apreciación. Las empresas en Caldas y Quindío en su totalidad se encuentran en procesos de cambio gerenciales, lo que no ocurre en Risaralda, mostrando esto la misma proporción para las variables de conocimiento de la misión y la visión y el enfoque que hacia estas se tiene.

El conocimiento que se tiene con respecto al sistema de evaluación, es más alto en Risaralda que en Caldas, y total en el departamento del Quindío. Lo anterior muestra que el conocimiento y la forma de administrar en las empresas del viejo Caldas sigue siendo disímil.

Analizando la relación que se tiene entre el gerente y los dueños de la empresa, se observa que en el departamento del Risaralda esta es netamente laboral y de negocios, contrastando con los otros dos departamentos, donde se aduce que la relación se da especialmente por amistad. Esto ayuda a confirmar la hipótesis que con respecto a la estructura gerencial y administrativa se da en el presente proyecto, mostrando las diferencias existentes entre las relaciones gerenciales de las empresas de los tres departamentos.

La toma de decisiones a nivel gerencial, aunque en los tres departamentos se da generalmente de manera consultiva, esta es mas marcada en el departamento del Risaralda que en Caldas y Quindío y el proceso de comunicación con la gerencia predomina en Risaralda y Quindío en forma escrita y en Caldas en forma personal.

Evaluando el cuestionario que se aplica a Recursos Humanos se encuentra que: el nivel de integración en las empresas de Quindío y Caldas es razonablemente bueno, contrario a la perspectiva que se tiene con respecto a las empresas del Risaralda; ya que los Jefes de Recursos Humanos de este departamento perciben un nivel de integración bajo o medio pero no alto.

El grado de promoción de los empleados en los tres departamentos se da, básicamente, por rendimiento afirma Recursos Humanos, mostrándose esto coherente a la respuesta dada por los empleados en el respectivo cuestionario. Con respecto al reemplazo de vacantes se encuentra que en Caldas y Quindío la tendencia es buscar primero al interior de la empresa y luego en el mercado; mientras que en Risaralda, aunque es alto el porcentaje que afirma lo anterior, no es contundente como en los otros dos departamentos.

Indagando sobre la creación de puestos para beneficio personal, los Jefes de Recursos Humanos de Caldas y Quindío afirman que nunca se hace, contrario a los de Risaralda que afirman que algunas veces si lo hacen o lo han hecho.

Con respecto a los parámetros de evaluación se mantiene la tendencia de evaluar con base en el rendimiento en los tres departamentos.

Sobre la influencia de la comunicación informal aunque en Caldas y Risaralda es superior a la mitad, en Quindío la totalidad de los encuestados afirma existe y tiene alta influencia.

Indagando acerca de la capacitación inicial que reciben los empleados al momento de ingresar a la empresa, se encuentra que se da básicamente por entrenamiento y en un porcentaje muy similar se habla sobre la existencia de Manual de Funciones en los tres departamentos, contrario a lo que ocurre con el Manual de Procedimientos, en Caldas muy pocas empresas cuenta lo poseen, no siendo así en Quindío y Risaralda.

Preguntando acerca de la claridad en las políticas laborales de la empresa se encuentra paridad en los tres departamentos, donde la gran mayoría afirma tenerlas muy claras.

Haciendo un análisis sobre la comunicación interna se encuentra que en la empresa Caldense predomina la comunicación por medio de memorandos, en la Quindiana por medio de carteleras y en la Risaraldense por medio de altavoz y periódicos.

Los valores que Recursos Humanos mas identifican en sus empresas son: En Caldas calidad humana, perseverancia y respeto. En Quindío puntualidad, eficiencia y pertenencia y en Risaralda compromiso, compañerismo y calidad humana. El ambiente laboral en la empresa es evaluado en Caldas y Quindío por la totalidad de los Jefes de Recursos Humanos como muy bueno, no siendo así en Risaralda donde a pesar de que la mayoría afirma que es muy bueno, existen los que dicen lo contrario.

Con respecto a los planes de salud ocupacional en los tres departamento Recursos Humanos confirma su existencia de estos.

Evaluando el tipo de vinculación de los empleados para con la empresa se encuentra que en el departamento del Risaralda predomina la existencia de contratos a termino indefinido, mientras que en los otros dos departamentos la tendencia es contraria. En contraposición a lo dicho anteriormente, la rotación de personal es mas alta en el departamento del Risaralda que en los otros dos departamentos. El incremento salarial se da en los departamentos de Caldas y Risaralda por convenios o pactos colectivos y en el departamento del Quindío por disposiciones gubernamentales.

Finalmente la autonomía del área de Recursos Humanos es catalogada como media en los departamentos objeto de este estudio. Situación explicable, dado que ésta es básicamente un área de apoyo a la gestión de la Gerencia.

7. PROSPECTIVA

7.1. EJE CAFETERO Y SUS VENTAJAS COMPETITIVAS

En este capítulo se presentan las características generales de los departamentos que conforman el Eje Cafetero, destacando su envidiable posición en el triángulo Bogotá - Medellín - Cali, uno de los ejes futuros de desarrollo del país, así como sus numerosos atractivos y oportunidades.

7.2. EL EJE CAFETERO REGIÓN BISAGRA DEL PAÍS

La región conocida como el Eje Cafetero colombiano está compuesta principalmente por los departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda. Manizales es la capital del departamento de Caldas, Pereira la capital de Risaralda y Armenia la capital del departamento del Quindío.

El departamento del Risaralda tiene en total 14 municipios. Su capital Pereira, junto con Dosquebradas y Santa Rosa de Cabal, concentran la mayor actividad industrial y comercial del departamento. El departamento de Caldas cuenta con 23 municipios, entre los cuales se destacan Manizales, Chinchina y Villamaría como centros de la industria y el comercio. Finalmente, Quindío tiene 12 municipios.

El área de los tres departamentos es de 12.906 km², que equivalen al 1.32% del área total del país. 3.653 km² corresponden a Risaralda, 7.291 km² a Caldas y 1.962 km² al Quindío.

Desde finales del siglo pasado, las poblaciones de Caldas, Quindío y Risaralda empezaron a perfilarse como un verdadero eje de la producción cafetera del país y motor del desarrollo nacional. La región fue, a comienzos del siglo XX, uno de los más importantes centros del

país en importación y redistribución de mercancías, herramientas agrícolas y elementos de fabricación Europea. El mismo grupo de comerciantes que promovió estas actividades sería el que años más tarde impulsaría el desarrollo industrial en la zona.

El desarrollo colombiano en los próximos 50 años estará concentrado en tres ejes geográficos: el de la Costa Atlántica, el de la Marginal de la Selva con paso al Pacífico por el Eje Cafetero y el corredor Medellín - Cali, cuyo centro es el Eje Cafetero. Así, el Eje Cafetero actuará como "Región Bisagra" por la que cruzarán corredores viales que se convertirán en ejes estratégicos del desarrollo económico del país.

La región está ubicada en la mitad del eje industrial colombiano, denominado como el "Triángulo de Oro", localizado entre Cali, Medellín y Bogotá, que cobija el 56% de la población del país, el 76% del producto interno bruto, el 76% de la producción manufacturera, el 76% de la industria de la producción, el 75% del comercio y el 73% del sector servicios del país. De tal forma, la región se convierte en un punto de encuentro para los inversionistas, cuenta con ventajas geoeconómicas comparativas y con un fácil acceso a la infraestructura de transporte terrestre, aéreo y marítimo y a la red energética nacional. Estas condiciones le permiten una entrada privilegiada tanto a los mercados nacionales como a los mercados internacionales.

La región tiene gran variedad de climas y alturas, que oscilan entre los 1.000 y 5.000 metros sobre el nivel del mar. Las condiciones climáticas favorecen la diversidad en el aprovechamiento del uso del suelo, destacándose las actividades agropecuarias, agrícolas y agroindustriales.

El Eje Cafetero cuenta con un alto potencial de recursos naturales y la riqueza en especies biológicas y recursos hídricos de la región es significativa. Los tres departamentos hacen parte del Parque Nacional Natural de los Nevados y se destaca también en la zona, la selva tropical de Florencia, Caldas.

Por último vale la pena destacar las condiciones de orden público, de calidad de vida y de recurso humano del Eje Cafetero, muy superiores a las del promedio nacional.

7.3. PROSPECTIVA DE DESARROLLO DE LOS DEPARTAMENTOS DEL EJE CAFETERO

Los departamentos que conforman el eje cafetero (Caldas, Quindío y Risaralda), se han visto afectados negativamente a finales del siglo XX por diferentes situaciones, algunas naturales, otras de carácter económico y otras de índole Nacional. Lo anterior ha dado pie para que se genere una "reacción en cadena" en los tres departamentos, buscando cada uno su desarrollo para el futuro, sustentándose en diferentes opciones, de acuerdo a sus ventajas competitivas y comparativas.

7.4. EL EJE CAFETERO EN EL SIGLO XXI

Los líderes de los tres departamentos están comprometidos en una campaña para crear conciencia de la importancia del Eje Cafetero como región. Numerosos proyectos avanzan bajo esta influencia y el trabajo conjunto que hacen entidades como el Crece de Manizales, el CIR de Risaralda, la Fundación para el Desarrollo del Quindío y las tres Cámaras de Comercio son muestra de este compromiso.

La prioridad actual de la región es contar con un centro de inteligencia e investigación económica y social, al cual puedan acudir los sectores privado y público en búsqueda de información regional confiable.

Al mismo tiempo cada uno de los departamentos está trabajando en la recuperación del tejido social. mediante la capacitación de la mano de obra y la búsqueda de oportunidades de empleo para sus habitantes.

7.4.1. Educación, Ciencia y Tecnología

Teniendo en cuenta la importancia del recurso humano para incrementar la competitividad y el desarrollo de la región, se vienen impulsando los Centros de Desarrollo Tecnológico, así, Risaralda cuenta con el Centro de Desarrollo Productivo del Papel, Cenpapel, el Centro de Desarrollo Productivo de la Confección, el Centro de Transferencia de Tecnología en Administración y Control de Procesos Industriales, el Centro de Desarrollo Tecnológico de la Sericultura, el Centro Internacional de Agricultura Orgánica y con Cenicítricos. Se están organizando también los Centros de Desarrollo Productivo del Comercio, del Cuero, de La Marroquinería y el Calzado, de la Madera y de las Orquídeas y Flores Tropicales y la Alcaldía de Pereira está promoviendo el Centro Empresarial de Investigación, el cual busca mejorar la productividad de las empresas de la región.

En el mismo campo, el Servicio Nacional de Aprendizaje -SENA- aprobó la creación del Centro Territorial para el Desarrollo de la Construcción, con sede en Armenia, Quindío, donde se impartirá formación profesional, se asesorará en gestión empresarial y se articularán alternativas para el empleo en el sector de la construcción, Las inversiones iniciales serán superiores a \$5.000 millones y contará con aulas - talleres dotadas de los elementos más modernos. Las áreas de formación incluirán construcción, obras civiles, instalaciones hidráulicas, sanitarias y de gas, madera, carpintería metálica, pintura y acabados industriales, informática y realidad virtual y desarrollo tecnológico.

Por otra parte, Caldas está trabajando en la creación de un parque del pensamiento, en la creación de una red de centros regionales de pensamiento e investigación tecnológica y en la formación de centros para los sectores agro-silvo-industrial, mecanismos que en su conjunto buscan la creación de un entorno regional competitivo.

Se está desarrollando también el proyecto de Incubadora de Empresas de Caldas, el cual busca estimular y motivar la aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos a la generación de nuevos productos, procesos y servicios con un alto valor agregado, competitivos nacional e internacionalmente.

Finalmente y girando siempre alrededor de la misma idea de desarrollo del capital humano, se encuentra el proyecto de Manizales como ciudad virtual. Las universidades de Manizales en conjunto con EMTELSA la Fundación Universidad Empresa y la Alcaldía, están trabajando en la etapa inicial de este proyecto que convertirá a Manizales en una de las primeras ciudades virtuales de Latinoamérica, permitiendo al mismo tiempo que se convierta en pionera en el desarrollo de tecnologías de punta en el país.

7.4.2. Infraestructura y Servicios

Para que el Eje Cafetero se convierta en eje estratégico y de desarrollo económico del país y pueda cumplir con su papel integrador, debe contar con una infraestructura de óptimas características. Por tal razón existen en la región múltiples proyectos relacionados con mejoras en la red vial, con la generación de energía y con la creación zonas francas y puertos secos y multimodales, como complemento de las primeras.

7.4.3. Red Vial y Férrea

Rectificación de la vía Mariquita-Manizales: El objeto de este proyecto es entregar en concesión el mejoramiento y rehabilitación de la vía que tiene 110 Km. El empalme de esta vía después de Mariquita con el Túnel de Cocoló (que une la Carretera Honda-Villeta-Bogotá) agilizará la comunicación entre el sur y el occidente del país.

Doble calzada Estación Uribe-Maltería (Manizales): El proyecto tiene que ver con el mejoramiento y ampliación de la vía en cuestión, la cual tiene una longitud de 13 km.

Carretera al Mar y Puerto de Tribugá: Como ya se mencionó en otro aparte, la terminación de esta vía, que lleva hasta el sitio designado para el Puerto de Tribugá, se constituye en un proyecto vital para facilitar el acceso de las empresas a los mercados internacionales. Actualmente se esperan los resultados del estudio ambiental, que determinará la ruta definitiva de la carretera y establecerá el tipo de material y la profundidad del puerto.

Vía Transversal de Caldas: Busca la ampliación, rehabilitación y pavimentación de 311 km. que permitirán la intercomunicación de la Troncal del Magdalena Medio con la Troncal del Occidente, integrando centros de producción como Santafé de Bogotá y Medellín con la Línea Férrea del Pacífico.

Reconstrucción de la vía Férrea La Felisa (Caldas) y Medellín: La reconstrucción de la red férrea del pacífico en este tramo, uniría los puertos de Buenaventura y Santa Marta y permitiría la comunicación con Bolombolo (Antioquía), donde está proyectado establecer una central multimodal de transferencia de carga.

Doble calzada de Armenia a Ibagué: Los estudios de esta obra, incluyendo los túneles, de la línea, se concluyeron a finales de 1999 y en el primer semestre del año 2000 se estará estructurando el proyecto para ser entregado en concesión. El costo aproximado del proyecto está alrededor de los US 400 millones.

La Troncal del Cauca (Popayán- Puerto Valdivia): consolida al occidente como región, dejando al Quindío como punto intermedio. Mejora las condiciones de salida de la región al Atlántico y forma en realidad un eje vial que se extiende desde Quito hasta el mar Caribe.

El reacondicionamiento del Ferrocarril de Occidente: le devuelve a la región un medio de transporte económico hacia el Valle y Buenaventura, y en un futuro hacia Antioquia (el proyecto de reconstrucción llega hoy hasta Felisa, en los límites con Antioquia).

Ampliación de la vía Armenia - Tebaida: para facilitar la repartición del flujo vehicular hacia el sur del país y para fortalecer una zona de dinámico desarrollo.

Anillo Central Turístico del Café: Comprendería los municipios de Filandia, Quimbaya, Montenegro, La Tebaida y Armenia y mejoraría las vías de comunicación internas del Quindío, como parte de un desarrollo productivo y turístico.

Vía Calarcá club Campestre La Paila Tebaida. La doble calzada en parte, y tres vías en el resto del trayecto, entre Calarcá - club Campestre - La Paila, tiene sus estudios concluidos y la licitación para su construcción se abrió en el segundo semestre de 1999. El costo estimado de la obra es de \$100.000 millones.

Adicionalmente, se están desarrollando obras para el mantenimiento y mejoramiento de vías del Quindío tales como la doble calzada Armenia - club Campestre, el mantenimiento y refuerzo de las vías Armenia Montenegro, Montenegro - Quimbaya, Quimbaya - Alcalá, club Campestre - El Caimo, la terminación de la Avenida Centenario y la ampliación de los Puentes La María y El Salado y Armenia - La Línea, con un valor total estimado de \$7.700 millones.

7.4.4. Zonas Francas, Puertos Secos y Aeropuertos

Zonas Francas: Las directivas de la Promotora de Infraestructura para Comercio Exterior Prominex S.A., han pedido al Fondo para la Reconstrucción del Eje Cafetero estudiar la posibilidad de financiar a través de un crédito blando, las obras de urbanismo de la Zona Franca del Quindío, cuyo costo está estimado en \$5.800 millones. La reactivación de este proyecto para el Quindío permitiría la creación de 750 empleos y la generación de 3.130 puestos de trabajo directos y 8.800 indirectos de carácter permanente. Se calcula que podría generar US 70 millones anuales en divisas para el país y un valor agregado anual por más de \$40.000 millones.

Por otra parte en Risaralda se están adelantando estudios para la creación en la región de una zona franca industrial.

Puerto Multimodal en La Dorada, Caldas: El proyecto se basa en establecer un sistema de transporte fluvial en el Río Magdalena. Se prevé el uso de botes con capacidad para 40 contenedores (1.000 toneladas), que realicen en 4 días el tramo entre Cartagena y Barranquilla hasta Puerto Berrío como primer puerto de atraque, continuando hasta La

Dorada. Estos botes estarán diseñados especialmente para las condiciones de navegabilidad del río con poco calado (80 cm) y excelente maniobrabilidad. Se construiría un puerto en La Dorada con capacidad de 1..500 toneladas de carga libre

El sistema incluiría un sistema de transporte fluvial, botes, puerto multimodal, puerto seco, zona franca, estudio de mercado y organización y administración del sistema integral (empresa OMT), con una inversión total estimada en US 55 millones.

Puerto Seco de La Tebaida: Este puerto agilizaría la salida de la región al exterior, descongestionando el proceso administrativo que se realiza hoy en el puerto de Buenaventura. Contaría con un puerto para contenedores, complementado con transporte férreo. El presupuesto para este proyecto es de US 220 millones para obras civiles y US 358 millones para equipos.

Aeropuerto de Palestina: La principal ventaja de este aeropuerto está en que ofrece la posibilidad de que las aeronaves salgan con carga completa y tanques de combustible llenos, lo cual permitirá realizar vuelos de largo alcance y sin escalas a diferentes partes del mundo, disminuyendo al mismo tiempo el costo por tonelada de carga transportada.

7.4.5. Generación de Energía y otros Servicios Públicos

Proyecto Hidroeléctrico Miel I Actualmente se está desarrollando en el departamento de Caldas el proyecto Miel I, localizado en el nororiente del departamento, a 48 kilómetros del municipio de La Dorada. El proyecto está diseñado para ser desarrollado en tres etapas: La primera consiste en represar las aguas de los ríos La Miel y Moro para instalar una planta de 375 megavatios de potencia instalada y con una generación de energía de 1.460 gigavatios hora / año. En la segunda etapa el Río Guarinó será desviado al cauce del río La Miel, con lo cual la producción de la hidroeléctrica se incrementará de 1.460 a 1.850 gigavatios hora / año. Los costos del proyecto se estiman en US 620 millones. En obras civiles, construcción de la presa y obras subterráneas la inversión alcanza los US 160 millones. Se espera que la hidroeléctrica entre en operación comercial en el año 2.002.

Proyecto Hidroeléctrico Miel II: El proyecto tiene que ver con el embalse de aguas del río La Miel mediante la construcción de una presa en la desembocadura del río Pensilvania. El agua será conducida a una central subterránea de carga a través de un túnel de carga y devuelta al río La Miel mediante un túnel de descarga.

Proyecto Geotérmico Las Nereidas: La compañía Geoenergía Andina S.A. determinó la existencia de un yacimiento geotérmico en el Campo de las Nereidas, a 35 kilómetros de la cabecera municipal de Villamaría, Caldas, el cual puede ser explotado para la generación de energía eléctrica a partir de vapor de agua caliente. El proyecto está en la etapa de determinar la capacidad instalada que se puede aprovechar para iniciar la perforación de tres pozos de producción. Se estima que la inversión total para la explotación industrial es de US 50 millones.

Servicio de acueducto para los municipios de Caldas: Se ha venido impulsando la construcción de una sociedad mixta para la ejecución y operación del Acueducto Regional de Occidente. En próximos días se iniciará el primer tramo entre Anserma, Caldas y Quinchía, Risaralda, con un costo estimado de \$13.000 millones.

7.4.6. Agroindustria

Aprovechando la tradición y vocación natural agrícola de la región, se busca generar efectos importantes en la cadena productiva agroindustrial, en el empleo y la producción manufacturera y en la dinámica de comercialización y exportación de la región.

Por tal razón se está trabajando en la creación del Centro de Desarrollo Tecnológico Agroindustrial en el Quindío, cuyo objetivo es el diseño y creación de un centro que permita integrar de manera sistemática y permanente los procesos de producción agroindustrial, incluyendo la transformación, conservación y comercialización con tecnología de punta; para que sirva de apoyo a las necesidades actuales de los productores e industriales del departamento del Quindío y de toda la región. De tal forma se lograría

aumentar la eficiencia y competitividad del sector hortofrutícola, conformando una cadena agroindustrial para productos como el plátano, la yuca, cítricos, lulo, mora, maracuyá y piña.

En el campo agroindustrial existen también proyectos en etapa de prefactibilidad para el cultivo y comercialización de limón, mandarina, maracuyá, naranja, piña, curuba, fresa, guanábana, lulo, mango y uva, así como para la producción de miel de abejas, polen y cera y para el procesamiento de madera.

Otras iniciativas que se han trabajado en la región incluyen proyectos para producir alimento embrionario de codorniz, una comercializadora para plátano y frutas, un laboratorio de estudios post-cosecha, una empresa de comercialización de carnes frías, una empresa quesera, el desarrollo de un paquete tecnológico para la uchuva y un cultivo de flores exóticas.

7.4.7. Minería

Existen proyectos para la explotación de manganeso a partir de yacimientos de este mineral en el municipio de Apía, Risaralda. Las perspectivas de dicha explotación están encaminadas a la elaboración de ferroaleaciones y a la producción de derivados químicos a partir del Manganeso.

7.4.8. Industria Manufacturera

Dentro de los proyectos más ambiciosos para la región se encuentra el proyecto "Cosiendo el Futuro", surgido a partir de la alianza entre la fundación Vida y Futuro de Risaralda y el Minuto de Dios y que cuenta con el apoyo de C.I. Nicole S.A.. Esta iniciativa busca generar alrededor de 25.000 empleos en los próximos cinco años mediante el desarrollo de la confección, sector con un alto potencial exportador. Este proyecto se llevará a cabo en los departamentos de Risaralda y Quindío y en el municipio de Chinchina, Caldas.

De igual manera, con el apoyo de la Federación Nacional de Cafeteros y de un grupo de empresarios de la región se está estudiando la posibilidad de montar un centro de fabricación de joyas y de montaje de piedras preciosas, destinadas principalmente a la exportación.

Cabe destacar también el trabajo que se está realizando para que los sectores eléctrico electrónico y de software se conviertan en polo de desarrollo para la región, especialmente en el departamento de Risaralda.

En Manizales se está desarrollando el proyecto de un Cable Vía como alternativa para el transporte masivo de pasajeros en las ciudades de Manizales y Villamaría y como atracción para el desarrollo turístico del departamento. El sistema total estará conformado por 14 estaciones que cubren 17.5 km., con un costo estimado en US 60 millones. La Fundación Europa-América realizó los estudios técnicos y para su construcción y operación se ha planteado la creación de una empresa de economía mixta con la participación de los municipios de Manizales y Villamaría, el sector transportador y empresas privadas. El sistema se construirá por etapas de acuerdo con el grado de aceptación del sistema y del volumen de ocupación del mismo. La primera etapa a construirse entre la ciudades de Villamaría y Manizales tendría una longitud de 2.35 km., con capacidad de transporte de 3.000 personas por hora y un tráfico promedio de 8.300 personas diarias.

7.4.9. Servicios

Considerando la fortaleza que ha venido desarrollando el departamento del Quindío alrededor de los servicios de salud en lo que tiene que ver con tasas de cobertura, dotación de equipos y calificación del recurso humano, en la actualidad se está trabajando en el proyecto "Quindío como Centro de Servicios Médicos Integrales". La red hospitalaria pública del departamento tendrá en la reconstrucción posterior al terremoto una excelente oportunidad para rediseñarse de acuerdo con especificaciones técnicas modernas y ajustadas a las necesidades del Siglo XXI. De igual forma el medio ambiente del departamento es inmejorable para el descanso, la recreación y la recuperación.

Adicionalmente el perfil de enfermedades del departamento muestra una deficiencia marcada en el tratamiento de enfermedades relacionadas con los problemas cardiovasculares, y neurológicos, siendo necesario remitir la mayoría de estos casos a otras ciudades. Finalmente, la evolución y reconocimiento de la cirugía plástica en el Quindío hacen de ésta un polo de desarrollo como fortaleza médica para el departamento.

El proyecto tiene como objetivo consolidar al Quindío como centro de servicios médicos de alta complejidad en las especializaciones de Neurocirugía, Cirugía Cardiovascular y Cirugía Estética. De igual forma pretende añadir a estos servicios médicos, algunos servicios complementarios, principalmente los de recuperación postoperatoria en alojamientos rurales, con todas las especificaciones necesarias para la etapa de convalecencia, brindando además la posibilidad de alojamiento en el mismo sitio a familiares y personas cercanas en un ambiente sano, recreativo y natural.

En el sector de servicios es importante destacar también la existencia del Centro de Ferias y Exposiciones en la ciudad de Manizales con capacidad para 4.000 personas y más de 1.800 m² de espacio de exposición y Cenexpo en Armenia, el cual se constituye en escenario de primer orden nacional para exhibiciones comerciales y eventos académicos y artísticos.

7.4.10. Turismo

La variedad climática y de paisajes la diversidad de la flora y la fauna, las condiciones de seguridad y la infraestructura existente, hacen de la región un destino turístico con un alto potencial, teniendo en cuenta especialmente el auge mundial del turismo ecológico.

Para desarrollar estas oportunidades se están estudiando proyectos tales como el Corredor Turístico, Termas de Santa Rosa el Campo Paisajístico del Río Otún y la Ruta Paisajística del Río Consota en el departamento del Risaralda. En el departamento del Quindío se está dando prioridad al proyecto del Circuito Turístico Ruta del Café, que pretende determinar la viabilidad de algunos circuitos turísticos, con el propósito de lograr una utilización

óptima y sostenible del potencial agroturístico y ecoturístico que tiene la región en el contexto nacional y mundial. Los circuitos turísticos son ofertas integrales de rutas turísticas, donde se genera una cadena de valor que incluye alojamientos, transporte, alimentación, servicio de guías, comercio y espacios de esparcimiento, recreación y aprendizaje para todo tipo de público.

La creación de este circuito también pretende apoyar el aprovechamiento y conocimiento de la cultura cafetera, la conservación de los lugares naturales de la región y la educación y sensibilización ambiental de los visitantes, tanto nacionales como extranjeros.

Otro de los proyectos en los cuales se está trabajando es en el Parque Nacional de la Cultura Agropecuaria que se construye en el municipio de Quimbaya, Quindío y que inició actividades en 1999. La iniciativa ha sido considerada como una de las de mayor importancia a desarrollar con el propósito de mejorar la oferta de destinos turísticos en el Eje Cafetero ya que espera contar con 200.000 visitantes en el año 2000. Este proyecto complementará el interés que ha despertado el Parque Nacional del Café dentro del turismo rural, y se concibe como un parque feria interactivo, con un recorrido guiado por un sendero de 2.5 kilómetros que permitirá conocer la vida agropecuaria colombiana. El Parque estará ubicado en una hacienda de 160 cuadras donde se desarrolla actualmente un proyecto de diversificación con cítricos y aguacate, alternados con cultivos de yuca, tomate, maracuyá y hortalizas. La estrategia prevista para la implementación del parque comenzará con la adjudicación de concesiones en las diferentes actividades y ofrecerá a la industria alimentaria, de equipo y sanidad animal, concesiones por contraprestación en exclusividad y publicidad.

La primera etapa del proyecto ha representado una inversión de \$4.000 millones y ha generado alrededor de 450 empleos, entre directos e indirectos. El proyecto tiene dos etapas adicionales que son la construcción de un hostel con centro de convenciones y auditorio múltiple y la creación de un centro de estudios superiores con vocación agropecuaria.

7.4.11. Autopista del Café

"La Autopista del Café es como el gran eje integrador"³⁵. Su construcción significa disminuir la distancia para que los negocios se puedan hacer de una manera más rápida, las universidades realicen intercambios en el día y los profesores puedan dar clases en cualquiera de las tres capitales. Con la construcción de la vía y con la posibilidad de concretar la ciudad región habrá empleo en el corto plazo y se iniciará un proceso de competitividad conjunto entre Armenia, Pereira y Manizales. Después de construir la Autopista del Café se trabajará en especializar a las tres ciudades. Pereira se convertirá en el eje del comercio y los negocios; Manizales, será la ciudad educativa y Armenia será el polo del Agroturismo. Así las tres intercambiarán los servicios que requieren.

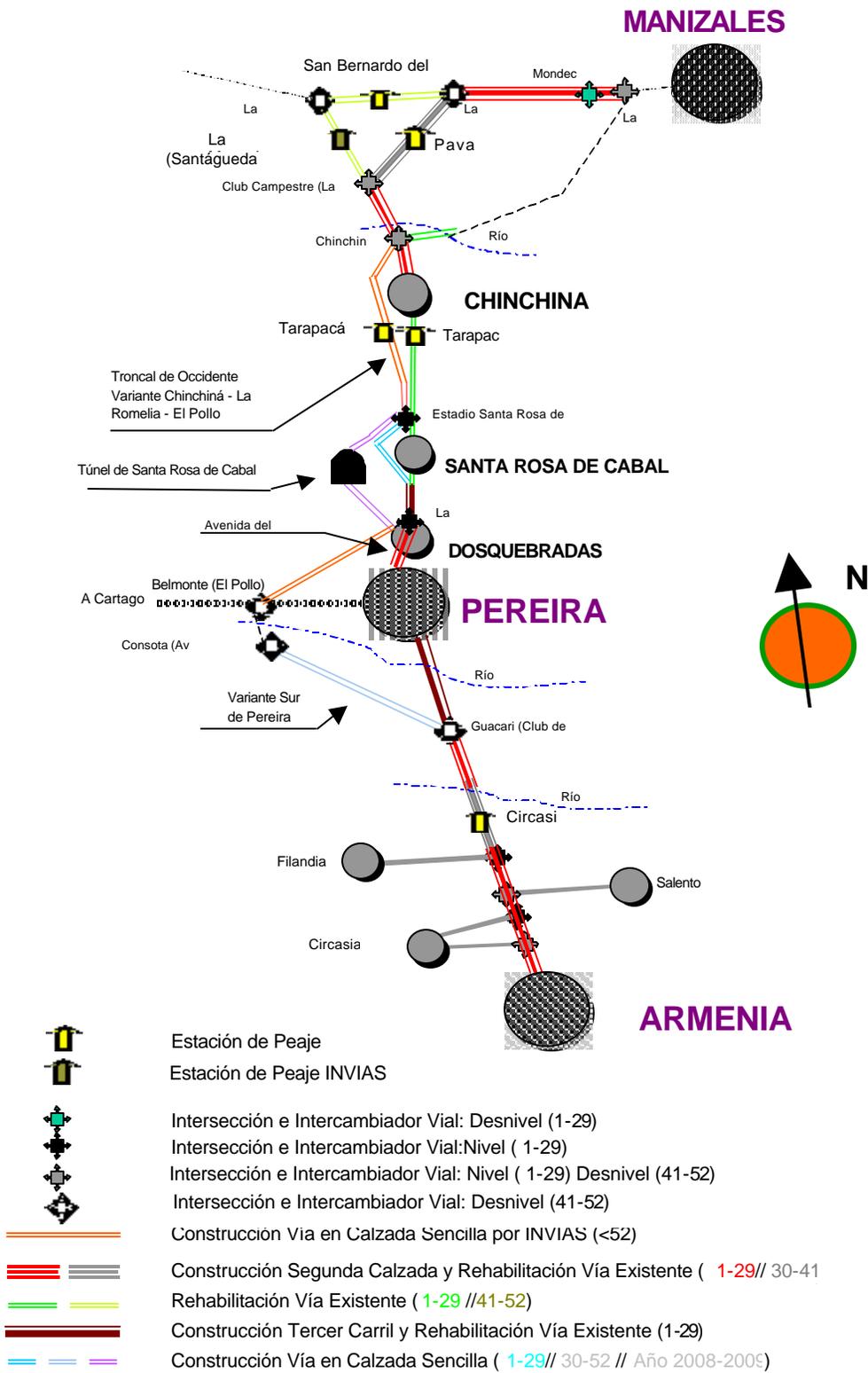
La autopista del café que se observa en la gráfica siguiente permite visualizar el recorrido que involucra a los tres departamentos (Caldas, Quindío y Risaralda)³⁶

³⁵ CALDERON R. Mario, En: Diario La Patria, Manizales, (junio 18 de 2000) P. 6b.

³⁶ En: Diario La Patria de Manizales, (18 de Junio de 2000) P. 1b.



Grafica 5. Autopista del Café



Grafica 6. Autopista del Café Detallada

8. CONCLUSIONES

La evaluación realizada al formato E-1, el cual se aplicó a los empleados, permite concluir que el desarrollo administrativo en las empresas del viejo Caldas, en cuanto a lo humano, es bien diferente entre los tres departamentos.

Analizando las respuestas dadas por los gerentes se nota que el sistema administrativo es diferente entre los tres departamentos, así como el nivel de conocimiento que se tiene por parte de la gerencia de sus empresas. Profundizando un poco mas se encuentra que la relación del gerente con los dueños varia sustancialmente de departamento a departamento; esto ayuda a confirmar las hipótesis con respecto a la diferencia de administración y de relaciones laborales.

Los Jefes de Recursos Humanos de las empresas de los tres departamentos muestran diferencias sustanciales en lo relativo a las decisiones meramente administrativas con respecto al personal tanto en los tipos de vinculación, rotación de empleados, incrementos salariales etc. Como en los aspectos mas personales, evaluando los valores y los niveles de integración existentes. Sin embargo se muestra una mayor afinidad entre los departamentos de Caldas y Quindío, que de estos con Risaralda.

La cultura Antioqueña presenta influencia en los tres departamentos objeto del estudio, sin embargo esta no es igual para ellos ya que hay regiones en las que influye mas que en otras, existiendo departamentos en los que inclusive, en las subregiones de influencia, no son representativas. Esto se concluye con base en los documentos indagados al respecto del ministerio de trabajo y de desarrollo que datan de 1.941³⁷, donde se explica la conformación de cada una de las razas de los departamentos.

³⁷ Caldas, Memoria explicativa del "Atlas" Socioeconómico del Departamento, tomo 1.956 y Antropogeografía Colombiana de Ramon Franco, 1.941.

Según los documentos mencionados en la conclusión anterior y algún otro de 1.978 de Antonio García³⁸, se comprueba la hipótesis de que la población de la región del Gran Caldas no proviene de un tronco común, se identifican varios subgrupos entre y dentro de los diferentes departamentos objeto del presente estudio. Lo anterior se muestra cuando se habla de que la composición de Caldas es diferente dentro de lo que hoy se llama el departamento de Caldas, lo mismo sucede con Risaralda y con Quindío; además de que las ciudades capitales de estos departamentos influyen en la actualidad sobre municipios que no pertenecen a su departamento.

Para la hipótesis del proceso de desarrollo de los departamentos, se comprueba parcialmente, pues aunque los desarrollos de cada uno toman vertientes distintas, en el departamento de Caldas predomina la empresa subsidiaria de otras y en el de Risaralda predomina la no subsidiaria según encuestas realizadas en el presente estudio, contrariando lo que decía la hipótesis. Sin embargo según la revisión bibliografía del presente trabajo y la prospectiva (Capítulo V) sí prevalece la característica comercial del Risaralda e industrial de Caldas modificándose únicamente la estructura de las empresas.

Según resultados obtenidos de la tabulación, se puede afirmar que la administración en las empresas Caldenses es más cerrada y estricta que en los demás departamentos objeto del estudio; se comprueba ya que por ejemplo, situaciones como las promociones de los empleados se dan más poco en el departamento de Caldas que en los de Quindío y Risaralda. También se puede apreciar esto en el sistema administrativo, donde según las encuestas la relación de los gerentes para con los dueños es más de amistad que de negocios.

El sitio de trabajo realmente tiene percepciones diferentes de parte de los empleados en cada uno de los departamentos; sin embargo es más marcada la diferencia de percepción por parte del empleado en las empresas Risaraldenses con respecto a las de Caldas y

³⁸ Geografía Económica de Caldas Antonio García, Segunda Edición, Bogotá, 1.978, Banco de la República.

Quindío, esto se nota en aspectos medidos por el presente trabajo como el ambiente laboral, los valores que se identifican entre compañeros entre otros.

Se debe resaltar que a pesar de no ser la cromoterapia una ciencia exacta, si hay estudios que indican que los colores claros son de personas mucho mas positivas que aquellos oscuros, dentro de la encuesta se pregunta acerca de cómo perciben a través de los colores la empresa y el sitio de trabajo y la tendencia fue mas hacia los colores claros que hacia los oscuros. Interpretándose esto como colores relacionados con la paz, el ambiente ecológico, la serenidad, la prosperidad etc.

El trabajo muestra dentro de las prospectivas para los tres departamentos un desarrollo distinto en cada una y muy marcado; es así como el Quindío se enfoca hacia el ecoturismo y el agroturismo; el departamento de Caldas en proyectos de tecnología y cultura del conocimiento y el departamento del Risaralda, trata de reforzar su vocación comercial y de cruce de caminos; esto no quiere decir que no existan proyectos en conjunto, pues de todas formas macroproyectos como la Autopista del Café, el puerto de Tribuga y esfuerzos mancomunados de desarrollo permiten en cierta forma rescatar la región que otrora fuera el Viejo Caldas.

Eventos naturales también han influido sobre los tres departamentos y han marcado de una u otra forma su actual desarrollo. Es así como el sismo del 25 de Enero de 1.999 que afecto a municipios de los tres departamentos, especialmente al Quindío han permitido que se tome un segundo aire ayudado por recursos internacionales diferenciando esto aun mas los esquemas de desarrollo entre los departamentos.

Los tres departamentos objeto del estudio que antes eran reconocidos como capitales cafeteras de Colombia, en la actualidad y gracias al deterioro del mercado nacional e internacional del café, se han esforzado en crear esquemas de desarrollo soportados no en la cultura cafetera sino en otras bases explotando diferentes potencialidades que cada uno de estos poseía..

BIBLIOGRAFÍA

- BANCO DE LA REPÚBLICA, "El Campesino Antioqueño" EN: Revista Banco De La República. números 13 Bogotá, Banco De La República, 1993.
- BANCO DE LA REPÚBLICA, "El Campesino Antioqueño" EN: Revista Banco De La República. números 24 Bogotá, Banco De La República, 1993.
- CAMARA DE COMERCIO, Manizales Boletín Regional 1992.
- CARDONA, Ramiro. Colombia, distribución Espacial de la Población (Corporación Centro Regional de la Población), Bogotá, Editorial Canal Ramírez, 1976,
- DAVILA, LEÓN DE GUEVARA, Carlos, El Empresariado Colombiano, Una perspectiva Histórica, Bogotá, Universidad Javeriana, 1986.
- DAVILA, LEÓN DE GUEVARA, Carlos Historia Empresarial de Colombia, Bogotá, Universidad De Los Andes, 1991.
- DOMÍNGUEZ, OSSA, Camilo A, Geografía Física y Política de la Confederación Granadina, Estado del Cauca Territorio del Caquetá, Bogotá, Tomo I, Ed. LERNER 1977
- DUQUE Gómez Luis, Historia de Pereira, Editorial ,1980.
- ENCICLOPEDIA Microsoft® Encarta 2001. 1993-2000 Microsoft Corporation.
- FABO, Padre, Historia de la ciudad de Manizales, Manizales Ed. Imprenta Departamental de Caldas. 1962
- FRANCO, R. Ramón, Antropogeografía Colombiana, Manizales, Imprenta Del Departamento 1941.
- GARCIA, Antonio, Geografía Económica de Caldas, Bogotá. Publicaciones del Banco de la República, 1978,
- GOMEZ, Aristizabal Horacio, El Departamento del Quindío. Bogotá. Ed. Kelly 1978.
- GOMEZ, Hernando, Alternativas de desarrollo para el Antiguo Caldas, Manizales. ED. Departamental de Caldas. 1985
- INSTITUTO CALDENSE DE CULTURA, Caldas Patrimonio y memoria Cultural. Varios Fascículos, Manizales Ed. La Patria, 1995

- INSTITUTO GEOGRAFICO AGUSTÍN CODAZZI, Monografía del Departamento de Caldas, Bogotá 1974.
- JARAMILLO Uribe, Jaime, Historia de Pereira, Bogotá. Imprenta Nacional, 1963,
- MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL, El libro de Oro de Manizales Bogotá.. 1951,
- MINISTERIO DEL TRABAJO, Caldas, Memoria Explicativa del "Atlas" socioeconómico del Departamento. Bogotá. Tomo I Empresa Nacional de Comunicaciones, 1956.
- NIETO, Arteta, Luis Eduardo, Economía y cultura en la Historia de Colombia, Bogotá, Ediciones Tercer Mundo, 1962.
- PERIODICO LA PATRIA, Editorial la Patria
- RESTREPO Abondano Ignacio, 50 años del Desarrollo Económico en Manizales. Manizales, IDERNA. 1995
- RIZO Otero, Harold José Apuntes para la Historia Regional del Valle del Cauca, Cali Corporación Autónoma de Occidente, 1999
- RODRÍGUEZ, Becerra Manual, El empresario Industrial del Viejo Caldas, Bogotá Universidad de los Andes, 1993.
- RONDEROS, V, Jorge “Etnohistoria . . . Entonces la Caldensidad”, Manizales, Instituto Caldense de Cultura, 1982
- UTEHA, Diccionario Enciclopédico, Tomos I, II y IV, México D.F. Unión Tipográfica Editorial Hispanoamericana, México 1950.
- VARELA V, Rodrigo, Innovación Empresarial, un nuevo enfoque de desarrollo, Cali Ed. ICESI, 1991.
- VELEZ, Correa Fabio, Mitos Espantos y Leyendas de Caldas. Manizales. Imprenta Departamental de Caldas, 1997.
- VELEZ, Correa Fabio y otro, Monografía de Risaralda, Manizales, Imprenta Departamental de Caldas. 1976

Anexo A. Instrumentos de Recolección de la Información.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ECONOMIA EMPRESARIAL
ENCUESTA MEDICION DE PERFILERS ORGANIZACIONALES
FORMATO E-1

1. Considera Usted que los beneficios que tiene la empresa para sus empleados son:

Muy Buenos___ Buenos ___ Regular___ Malos___

2. ¿Qué nivel de integración existe en su lugar o dependencia de trabajo?

Alto___ Medio___ Bajo___ No conozco___

3. Cree usted que en esta empresa se promocionan los empleados?

Si ___ No___

En caso afirmativo

porque?_____

4. Enumere tres parámetros de evaluación que usted alcance a percibir:

5. ¿En que medida encajan sus objetivos personales con los objetivos de la empresa?

En Su totalidad _____

Parcialmente _____

Muy Poco _____

En Nada _____ No Sabe_____

6. ¿Existe en la empresa algún tipo de comunicación para los empleados?

Si _____

Cuales _____

No ___

7. ¿Qué tanto funciona en la empresa la comunicación Informal?

Mucho ____ Poco ____ Nada ____

8. ¿Es esta empresa subsidiaria de otra más grande?

Si __ No__ No sabe ____

9. ¿Los dueños de la empresa tienen otras compañías?

Si __ No__ No sabe ____

10 Cree usted que la empresa para la cual trabaja:

Esta Creciendo _____

Esta Estancada _____

Está Decreciendo _____

No sabe _____

11. Tiene la Empresa Misión - visión

Si __ No__ No sabe ____

12 ¿Participó usted en la creación de la Misión – Visión de la empresa?

Si __ No__ No sabe ____

13. ¿Ha presentado usted alguna propuesta de mejoramiento para la empresa?

Si __ No__ No sabe ____

14. ¿Si ha presentado propuestas en la empresa, esta las han tenido en cuenta?

Algunas Veces _____ Varias Veces _____

Siempre _____ Nunca _____

15. Cómo le explicaron la función que usted debe desempeñar en la empresa:

A través de manual _____ En el programa de inducción _____

Se le dio un entrenamiento _____ Nunca se le explicó _____

16. Considera usted que el nivel de capacitación que le proporciona la empresa es:

Bueno _____ Regular _____ Malo _____ No Sabe _____

17. ¿Piensa usted que para la empresa es primero el cliente?

Si __ No__ No sabe ____

18. ¿Siente usted que su labor es reconocida por las directivas de la empresa?

Si __ No__ No sabe ____

19 Qué tan estricta es la empresa en el cumplimiento de los horarios:

- Muy estricto ____ Poco Estricto _____ Flexible ____
 No Sabe _____
20. ¿Qué valores positivos o negativos encuentra en sus compañeros de trabajo?

21. ¿De que color ve su empresa? _____
22. ¿Su lugar de trabajo? _____
23. Sabe usted sobre la existencia de planes de salud ocupacional y de seguridad social?
 Si __ No__ No sabe _____
24. ¿La empresa le ha dado capacitación en los cuidados precauciones que debe tener sobre el manejo de su maquinaria y herramientas?
 Si __ No__ No sabe _____
25. Escriba Valores negativos o positivos que se identifiquen en el gerente

26. ¿Nota usted que en su departamento las actividades son planeadas?
 Si __ No__ No sabe _____
27. ¿Sabe como se evalúan y miden los resultados que se espera de su trabajo?
 Si __ No__ No sabe _____
28. Conoce cuales son los resultados concretos que usted debe alcanzar en el desarrollo de su cargo?
 Si __ No__ No sabe _____
29. Ha sido claro su jefe en relación con su trabajo sobre lo que es:
 Importante Si _____ No _____
 Urgente Si _____ No _____
 Necesario Si _____ No _____
 Innecesario Si _____ No _____
 No Sabe _____
30. Ante conflictos en su área de trabajo, las discusiones se centran específicamente en:
 Asuntos Laborales _____ Asuntos Personales _____ No
 Sabe _____
31. ¿Observa que las personas de su área de trabajo se interesan en llevar soluciones a los jefes ante problemas que se presentan?
 Si __ No__ No sabe _____
32. ¿El estilo acostumbrado para la toma de decisiones en su departamento es anticiparse a los hechos?
 Si __ No__ No sabe _____

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
 FACULTAD DE ECONOMIA EMPRESARIAL
 ENCUESTA MEDICION DE PERFILES ORGANIZACIONALES
 FORMATO R-1

1. ¿Qué nivel de integración existe en su empresa?
 Alto _____ Medio _____ Bajo _____ No conozco _____

2. Los empleados son promovidos por:
 Rendimiento _____ Logro de objetivos _____
 Relaciones sociales o familiares _____ Por su capacidad _____

3. Cuando se genera una vacante en la empresa esta es ocupada por:
 Alguien externo a la empresa _____
 Alguien interno a la empresa _____
 Primero se busca internamente y luego externamente _____
 Primero buscan externamente y luego internamente _____
 Otro _____

4. ¿tiene conocimiento de la creación de puestos de trabajo para alguna persona, mas no por necesidad de la empresa?
 Si ___ No___ No sabe _____

5. ¿Que parámetros se utilizan para la evaluación sobre el rendimiento?
 1. _____
 2. _____
 3. _____
 4. _____

6. ¿Qué tanto se da en la empresa la comunicación informal?
 Mucho _____ Poco _____ No existe _____ no sabe _____

7. ¿Cómo se explica la función que el empleado debe desempeñar en la empresa?
 A través del manual _____ En el programa de inducción _____
 Se le dio entrenamiento _____ Nunca se explica _____

8. ¿Tiene la empresa manual de funciones?
 Si ___ No___ No sabe _____

9. ¿tiene la empresa manual de procedimientos?
 Si ___ No___ No sabe _____

10. ¿Qué tan claras tiene las políticas laborales el empresa?

Muy Claras _____ Claras _____ Poco Claras _____ No Sabe _____

11. ¿Qué medios de comunicación interna existen en la empresa?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

12. ¿Qué valores positivos o negativos (Antivalores) encuentra en los empleados?

13. Para usted, el ambiente laboral es:

Agradable _____ Poco Agradable _____ No sabe _____

14. ¿Tiene la empresa planes de salud ocupacional y seguridad social?

Si ___ No___ No sabe _____

15. Enumere en orden de cantidad el tipo de vinculación de los empleados:

Temporales _____

Término fijo menos de 3 meses _____

Término fijo entre 3 y 6 meses _____

Término fijo entre 6y 12 meses _____

Término fijo superior a 12 meses _____

Término indefinido _____

No Sabe _____

16. En promedio la rotación de los empleados es:

Alta _____ Media _____ Baja _____

17. Con base en que se definen los incrementos salariales en la empresa}

18. ¿Qué autonomía tiene el área de Recursos Humanos en la empresa?

Alta _____ Media _____ Baja _____ No Sabe _____

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MANIZALES
FACULTAD DE ECONOMIA EMPRESARIAL
ENCUESTA MEDICION DE PERFILERS ORGANIZACIONALES
FORMATO G-1

1. La compañía que usted gerencia:
Está Creciendo _____ Está estancada _____ Está decreciendo _____
No sabe _____
2. La empresa que usted dirige es sólida financieramente:
Si ___ No___ No sabe _____
3. ¿Presentan los empleados propuestas a la empresa?
Si ___ No___ No sabe _____
4. ¿Son tenidas en cuenta las propuestas presentadas por los empleados?
Algunas Veces _____ Varias Veces _____
Siempre _____ Nunca _____
5. ¿La empresa por usted gerenciada tiene enfoque de servicio al cliente?
Si ___ No___ No sabe _____
6. ¿Está la empresa en algún proceso de cambio como mejoramiento continuo, Calidad total, Planeación estratégica, etc.?
Si ___ No___ No sabe _____
7. ¿La empresa cuenta con Misión – Visión?
Si ___ No___ No sabe _____
8. ¿Considera usted que el trabajo es orientado para alcanzar la Misión Visión de la empresa?
Si ___ No___ No sabe _____
9. ¿Conoce usted la forma cómo es evaluado el talento humano en su empresa?
Si ___ No___ No sabe _____
10. En caso de que la empresa esté en algún proceso de cambio, ¿Se le hace a este alguna medición y mantenimiento?
Si ___ No___ No sabe _____
11. ¿Qué relación tiene usted con los dueños de la empresa?
Familiar _____ Amistad _____ Compañeros de
Estudio _____
Otra – ¿cual? _____
12. La mayoría de las veces el proceso de toma de decisiones es:

Autónomo _____
Junta Directiva _____
Consulta Previa _____
No Sabe _____

13. ¿Cómo se comunica usted con su personal?

14. ¿En que medida encajan sus objetivos personales con los de la empresa?

| | |
|-----------------------|--------------------|
| En su totalidad _____ | Parcialmente _____ |
| Muy Poco _____ | En nada _____ |