

Las culturas laborales de las 100 mejores empresas de Cartagena. Sector industria*

Juan Antonio Morales**

Adolfredo de Jesús Peña Carrillo***

Resumen

La presente investigación se propone caracterizar, a partir de las culturas laborales, el perfil empresarial de las 100 mejores empresas del sector industria de Cartagena. El perfil empresarial es el punto de partida para determinar dónde se encuentran y hacia dónde deben dirigirse las compañías, y, a su vez, permite visualizar alternativas de estrategias salariales y/o compensacionales.

Palabras clave

Cultura laboral, muestreo aleatorio estratificado, método de las 7s, estrategia, estructura organizacional, estilo, sistemas, personas, habilidades, valores compartidos.

1. Introducción y antecedentes

"Las compensaciones estratégicas en las organizaciones, siempre han sido una de las cenicientas de las funciones empresariales" (Flannery, 1997).

Durante muchos años, pocas organizaciones creían que las compensaciones empresariales pudieran ser fuente de ventaja competitiva. Las metas, en lo que respecta a los recursos humanos, consistían en mejorar su utilización, en términos de objetivos operacionales. Se prestaba muy poca atención al valor agregado generado por el conocimiento y el talento, y la

forma como éstos se involucraban en el cumplimiento de los propósitos institucionales (Flannery, 1997).

En los años setenta y ochenta surgió una nueva perspectiva. Los japoneses comenzaron a dominar el mercado e industrias importantes de automóviles, electrodomésticos, productos de comunicaciones y electrónicos de consumo. Fue entonces cuando los dirigentes empresariales del ala occidental empezaron a comprender que para recuperar su ventaja competitiva

* El presente artículo es el resultado de la primera fase de la Investigación "Análisis de las estructuras compensacionales de las 100 mejores empresas de Cartagena", que está siendo adelantada por el Grupo de Investigación Personas, Pagos y Desempeño (GIPPD). La investigación se basa en las teorías desarrolladas por The Hay Group sobre las relaciones existentes entre las culturas laborales y los sistemas de compensaciones o salariales. Se recibió en marzo y se aprobó definitivamente en mayo de 2004.

** Ingeniero Industrial de la Universidad de América. Profesor de la Universidad Tecnológica de Bolívar, Programa de Ingeniería Industrial; catedrático del Módulo de Administración de las Retribucio-

nes del Diplomado de Gerencia del Talento Humano, Universidad de Cartagena. Coautor del texto *Salarios: Estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Responsable e investigador principal del GIPPD. E-mail: jj49@hotmail.com

*** Administrador de Empresas de la Universidad del Atlántico, especialista en Recursos Humanos de la EAN y magister en Dirección de Empresas de la Universidad de Alcalá de Henares, España. Profesor de la Universidad de Cartagena, Programa de Administración; coordinador de la Especialización en Gestión Gerencial y del Departamento de Prácticas Empresariales de la misma Universidad; profesor del Módulo de Administración de la Especialización en Gerencia en Salud, Escuela de Medicina Juan N. Corpas/CERCA, Cartagena. E-mail: neradolf@hotmail.com

tendrían que realizar cambios de fondo en cuanto a conceptos de direccionamiento estratégico, competitividad y productividad. Una de las grandes adopciones fue la transformación cultural, como elemento del renovado sistema gerencial que debían timonear las organizaciones renovadas.

Son frutos de estos cambios, el establecimiento de sistemas compensacionales dinámicos e integrales, como el "Total Value" (desarrollado por Consulgei, subsidiaria de The Hay Group en Colombia), y otros métodos integrales que se fundamentan en la cultura, los procesos y el direccionamiento estratégico, liderados por la Corporación Calidad de Colombia.

Por otra parte, según The Hay Group, no se puede hablar de cambio organizacional sin referirse al personal y los procesos de personal. No se puede hablar de procesos de personal sin considerar la remuneración. El sueldo es una parte importante del proceso de cambio, solo si se considera en términos de su impacto sobre el personal (Flannery, Hofrichter, y Platten, 1997). Adicionalmente, el mejoramiento continuo implica abarcar desde la reformulación de las culturas laborales hasta la creación de nuevas estrategias de remuneración. Incluye o debe incluir los siguientes pasos:

- *Evaluar la organización*
- *Planear mejoras para los procesos y ámbitos de trabajo*
- *Desarrollar detalles de nuevas tareas y roles*
- *Desarrollar un plan de implementación de nuevos procesos*
- *Evaluar y mejorar los nuevos procesos*

Edward Hay (1999, p. 206), en su libro *Justo a tiempo*, afirma que uno de los tres componentes básicos de la eliminación del desperdicio en el proceso fabril y organizacional es la participación de los empleados. Igualmente plantea que para realizar los cambios necesarios en el horizonte de los tres a cinco años, en el clima organizacional se debe explorar en áreas como la 1) flexibilidad laboral, que enmarca la descripción de cargos, prácticas laborales y capacitación cruzada; 2) participación de los empleados, en lo relacionado con la autoinspección, solución de problemas y mejoramiento continuo y 3) el trabajo en equipo, en lo que concierne a correr riesgos, voluntad para experimentar y cooperación entre departamentos.

Gubman (2000, pp. 5-7) señala que en la mayoría de las empresas se ha perdido una visión estratégica de los empleados y una manera sistemática de enfocar la implementación de estrategias a través de ellos. Los

ejecutivos piensan que si ellos se encargan de los negocios, entonces la organización y sus trabajadores se harán cargo de sí mismo. Aquéllos introducen nuevos planes e iniciativas, sin considerar si tienen el talento para llevarlos a cabo o si la gente y las prácticas están alineadas con lo que se necesita hacer. Ninguna estrategia funciona y no se obtiene ningún éxito sin alinear, comprometer y medir el desempeño de la gente que las hace realidad.

Finalmente, de acuerdo con Flannery (1997), la cultura laboral es "un concepto organizacional que incluye cómo se realiza el trabajo y cómo se selecciona, desarrolla, dirige y remunera el personal".

Nuestra investigación, continúa Flannery (p. 55), ha demostrado que, en una dinámica de mercado específica, una organización debe adoptar ciertas culturas laborales si se pretende llegar a ser —o seguir siendo— un líder del mercado. La propuesta funcional tradicional, con numerosos departamentos, ya no es rentable ni orientada al cliente.

Las culturas laborales están conformadas por una variedad de elementos. De acuerdo con The Hay Group, hay más de cincuenta atributos, que van desde la "innovación alentadora" hasta "la maximización de la satisfacción del cliente" y la "estabilidad laboral".

De otra parte, Flannery observa que "la manera más fácil de comprender las culturas laborales es considerándolas en términos antropológicos, así como las culturas en las sociedades varían y evolucionan continuamente, lo mismo ocurre con las culturas dentro de las organizaciones". En este marco, las culturas laborales han evolucionado en cuatro estadios y/o fases: la funcional, la del proceso, las basadas en el tiempo y la de la red.

Peters y Waterman (1985, prólogo) hacen un llamado en el sentido de que si bien es cierto que las técnicas concretas condujeron a ciertas empresas en los Estados Unidos hacia el éxito, no siempre resultarán idóneas en el ámbito latinoamericano, de tal suerte que el reto estriba en mantener el aliciente que estas técnicas proporcionan y, al mismo tiempo, generar ideas propias respecto de nuestra situación. Y agregan: "Nuestra investigación nos enseñó que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y considerar como interdependiente por lo menos estas variables: *estructura, estrategia, personal, estilo administrativo, sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos*" (p. 9). Desde esta óptica se desarrolla el presente estudio.

2. Objetivos

Hasta hoy, la investigación realizada en este campo ha sido fundamentalmente en torno a las escalas salariales y descripciones de estructuras compensacionales, con base en zonas geográficas y niveles ocupacionales. Estos estudios, realizados esencialmente por gremios y consultores, son meramente monetarios.

Sería interesante y útil estudiar los perfiles empresariales a través de sus culturas laborales y el desarrollo de éstas, su evolución en el transitar de las mismas y su relación con los sistemas compensacionales, como herramienta de competitividad y productividad. Esto conduciría a construir una imagen más clara del papel de los salarios en las organizaciones. Además, sería conveniente investigar cuán alejadas están nuestras organizaciones de las empresas más admiradas, y contrastarlas de tal manera que sirvan de perspectiva y desarrollo. The Hay Group ha estudiado las características sobresalientes de las empresas más prestigiosas en el entorno global. Esta investigación examina, por ejemplo, cómo se distinguen "del resto las mejores", el perfil de una empresa del grupo de las más admiradas, es decir, su alineamiento en torno a objetivos, logro de éxitos a través de las personas y culturas facilitadoras. Asimismo, analiza algunos tipos de enfoque integral de gestión organizacional.

Este tipo de estudios y trabajos ponen en evidencia que las compensaciones son una herramienta clave para la competitividad y productividad, rompiendo el paradigma del uso de la tecnología y el capital como elementos clave de desarrollo empresarial.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo de este estudio es identificar las culturas laborales en evolución en el sector industria de las 100 mejores empresas de Cartagena, de tal manera que sirvan de "soporte" para el planteamiento de sus estructuras compensacionales o salariales.

Se trata de identificar tanto la cultura laboral como el perfil empresarial del sector.

3. Aspectos metodológicos del estudio

La obtención de datos primarios se realizó a través de un cuestionario estructurado no encubierto que se aplicó a directivos y empleados del área de recursos humanos de las empresas seleccionadas.

Por otra parte, se recurrió a informaciones publicadas por centros de estudios de la región, principalmente el Centro de Estudio de la Cámara de Comercio de Cartagena, y a trabajos de grado realizados por estudiantes del programa de Administración Industrial y Administración de Empresas de la Universidad de Cartagena.

La población seleccionada como objeto de estudio fueron empresas del sector industria, que se encuentran entre las 100 más vendedoras de Cartagena. De acuerdo con el Centro de Estudios Económicos de la Ciudad de Cartagena, el sector industria ubicó 29 empresas, con una aportación del 47% del total de las ventas. De estas 29, con base en una muestra aleatoria estratificada proporcional, resultaron seleccionadas las relacionadas en la *tabla 2*.

Sectores económicos	Aportación (%)	Número de empresas	Porcentaje del total	Número de empresas a muestrear
Industria	47	29	0.29	9
Electricidad, gas y vapor	22.9	8	0.08	7
Transporte y comunicaciones	6.4	10	0.1	1
Inmobiliaria	3.5	12	0.12	2
Pesca	9.8	8	0.08	1
Restaurantes y hoteles	1.6	4	0.04	1
Comercio	5.5	15	0.15	3
Construcción	2.0	9	0.09	1
Servicios sociales y de salud	1.4	4	0.04	1
Agricultura, caza y silvicultura	0.1	1	0.01	1
Total	100	100	100	27

Tabla 2

Empresas seleccionadas aleatoriamente para el estudio

Ubicación en ventas	Empresas
2	Petroquímica Colombiana (Petco)
3	Propilco
4	Abocol
11	Dexton
19	Cabot Colombiana
33	Comai S.A.
35	Polyban Internacional
38	C.I. Curtiembres Matteuci.
68	Royalco S.A.
70	Ámbar Ltda.
83	Dupont Powder Coating Andina

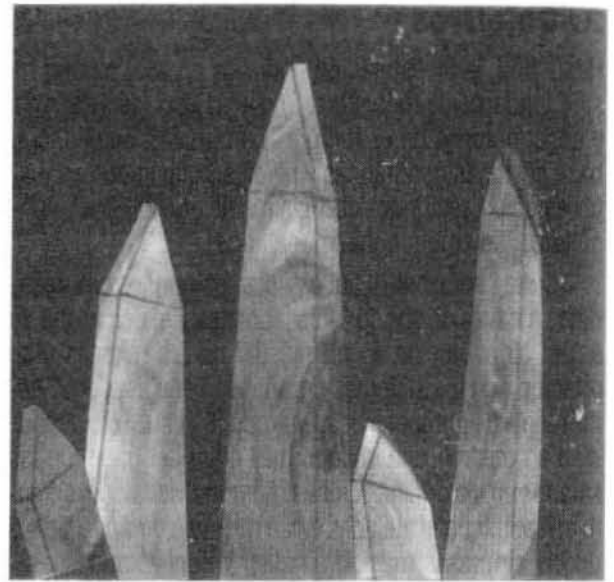


Tabla 3

Principales características de las empresas escogidas para el estudio

Empresas	Propósitos estratégicos (versión libre)	Cadena logística	Tipo de mercado	Productos
Petroquímica Colombiana (Petco)	La calidad del producto, el servicio al cliente y el mejoramiento continuo basado en la tecnología de punta.	Petroquímica y Plástica	Internacional	Cloruro de polivinilo (PVC)
Propilco	Compromiso con el crecimiento y desarrollo de los clientes. Impulsar los servicios con tecnología.	Petroquímica y plástica	Internacional	Resina de polipropileno
Abocol	Aumentar continuamente su valor, a través de relaciones de asociación con la cadena agrícola y con el sector minero en Latinoamérica, apoyados en el capital intelectual, bajo patrones de competitividad mundial y orientada al servicio.	Agrícola y minero	Internacional y nacional	Fertilizantes
Dexton	Cultura de calidad e innovación de productos, para adaptarse a las necesidades del mercado.	Petroquímica y plástica	Internacional y nacional	Productos asociados al poliestireno
Cabot Colombiana	Ser la mejor en todos los mercados que sirvan, basados en la seguridad, calidad e innovación; el empleado y el cliente; satisfacción de la comunidad, y retorno del accionista.	Petroquímica y plástica	Internacional y nacional	Negro humo, aditivos y vulcanizadores
Comai S.A.	Ser una unidad estratégica de negocios de Propilco.	Petroquímica y plástica	Internacional	Compuestos de polipropileno
Polyban Internacional	Soluciones basadas en la evaluación y el desarrollo de las mejores alternativas de acuerdo con las necesidades del cliente.	Petroquímica y plástica	Internacional y nacional	Bandas, películas, bolsas de polietileno y poliestireno
C.I. Curtiembres Matteuci	Satisfacer las necesidades del mercado con estándares de calidad.		Internacional	Pieles

continuación Tabla 3

Principales características de las empresas escogidas para el estudio

Empresas	Propósitos estratégicos (versión libre)	Cadena logística	Tipo de mercado	Productos
Royalco S.A.	"El poder lo tiene el cliente".	Petroquímica y plástica	Internacional y nacional	Materiales de PVC rígido para construcción
Ámbar Ltda.	Servicio de excelencia en el campo de la Ingeniería Ambiental.		Internacional	Consultoría y asesoría
Dupont Powder Coating Andina	Compañía consagrada a la ciencia, que ofrece soluciones para mercados como el de la alimentación y nutrición, el cuidado de la salud, la indumentaria, el hogar y la construcción, la electrónica y el transporte.	Petroquímica y plástica	Internacional y nacional	Nylon industrial

De la tabla anterior se puede concluir que las empresas seleccionadas al azar tienen como principales características:

- Están orientadas al cliente y a la mayor participación en el mercado.
- Son exportadoras.
- Por estar ligadas a cadenas productivas, tienden a formar alianzas.

De acuerdo con la revista *Dinero* (2002), en la mayoría de estas empresas "las inversiones de capital son gigantescas, la utilización de la capacidad de planta depende de que el mercado crezca y para que esto ocurra, se necesita llegar al consumidor final con productos de buena calidad y adaptados a sus necesidades. Esto es solo posible si hay colaboración en la cadena a la hora de desarrollar nuevas soluciones".

Análisis

Como se puede observar en la *tabla 4*, la calificación más relevante corresponde al *proceso*. Sin embargo, las

del tiempo y la red no son tan ajenas al sector industria. Esto es explicable pues los componentes empresariales encabezados por Petroquímica Colombiana (Petco), Propilco, Dexton y otras del subsector del plástico y caucho, con una tendencia netamente de procesos en lo referente a métodos de trabajo, manifiestan una gran determinación en capturar una porción de mercado, con claras orientaciones a las exportaciones.

El *grafico 1* destaca claramente la *cultura del proceso* como la que *más satisfactoriamente se práctica* en las empresas del sector industrial, seguida por prácticas regulares de culturas de *tiempo y red*. Es decir, las políticas laborales que se priorizan en el sector industria de las 100 mejores empresas de Cartagena se caracterizan por que su objetivo primario está dirigido a la satisfacción del cliente y de todas sus necesidades, y hacen un fuerte énfasis en el espíritu de equipo. Sus estructuras organizacionales contemplan la participación de los equipos como círculos de calidad y tienden a organizarse en torno a divisiones empresariales destinadas a sectores o líneas específicas de productos. Enfatizan en los

Tabla 4

Calificaciones de las culturas laborales de acuerdo con 7s

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
ESTRUCTURA	4.01	4.13	3.76	3.69
SISTEMAS	4.10	3.50	4.19	4.15
ESTILO	3.58	4.10	3.99	3.65
PERSONAL	4.14	3.56	3.72	3.69
VALORES COMPARTIDOS	3.71	3.73	4.15	3.94
HABILIDADES	3.84	3.50	4.00	3.96
ESTRATEGIA	3.77	3.77	4.16	3.92
PROMEDIO	3.87	3.75	4.0	3.85

estándares de calidad e insisten permanentemente en la planeación y acciones estratégicas. Incluyen numerosos incentivos. Estas características hacen prever que la selección de personal se realiza sobre la base de los conocimientos técnicos y la habilidad para aprender. Las empresas de cultura laboral del tiempo están destinadas a maximizar los rendimientos sobre los activos fijos, los trabajadores son alentados a desarrollar destrezas y competencias multifuncionales, y tienen la determinación de capturar mercados internacionales, como lo muestran algunas de sus misiones y visiones.

La *cultura de la red* obtuvo la tercera calificación (3.85). Las empresas de este sector han desarrollado *clusters* para reunir las destrezas y competencias específicas encaminadas a lograr exitosamente sus propósitos estratégicos. Hacen énfasis en la eficiencia de las personas que trabajan en cooperación, y su meta es reunir un grupo talentoso y sumamente eficaz para posteriormente darle libertad para actuar y crear.

La *cultura funcional* obtuvo la cuarta calificación (3.75). Es decir que este sector cuenta con un fuerte componente de empresas que creen en la importancia de la estabilidad del mercado, lo cual les permite planear en

torno de la especialización del mercado, el volumen de producción y la confiabilidad de sus productos.

En general se observa que el sector no tiene claramente delimitada una cultura laboral evolucionada, que pueda ser señalada como una aptitud central. En otras palabras, si se tiene en cuenta que las aptitudes centrales son las que distinguen a una empresa en el campo competitivo y reflejan su personalidad, se puede concluir que el sector industria no tiene una aptitud central identificada y, por consiguiente, no es posible tener un perfil empresarial homogéneo o consistente. Sin embargo, se puede afirmar que en dicho sector predomina una cultura laboral híbrida (proceso/tiempo/red), aunque su estructura funcional o tradicional ha permanecido. Esto es posible explicarlo debido a que la cadena plástica y petroquímica (cauchos, petroquímicos, fibras, pinturas y tintas) está inmersa en el sector industria. De acuerdo con la revista *Dinero* (2002) "en una industria como la Petroquímica, en la cual las inversiones de capital son gigantescas, la utilización de capacidad de planta depende que el mercado crezca y para que esto ocurra, se necesita llegar al consumidor final con productos de buena calidad y adaptados a sus necesidades". Esto solo es posible trabajan-

Gráfico 1
Grado de cumplimiento de las diferentes culturas del sector industria de las 100 mejores empresas de Cartagena

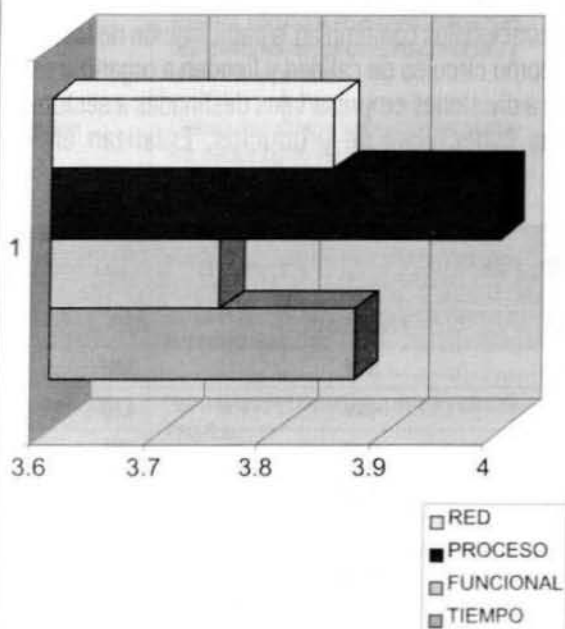
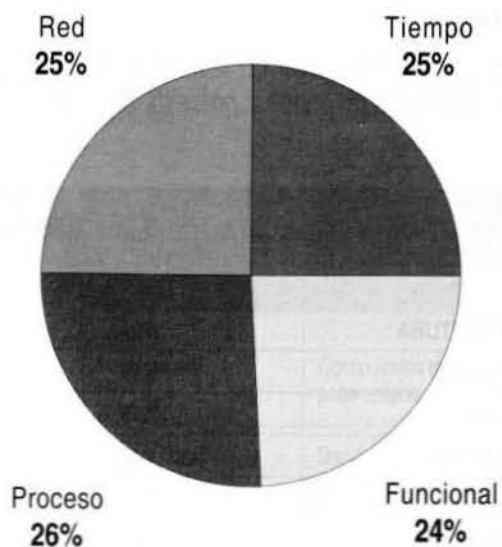


Gráfico 2
Porcentaje de distribución de las culturas laborales en el sector industrial de Cartagena



do directamente con sus clientes, no sólo brindándoles asistencia y soporte técnico sino, además desarrollándoles productos y ajustando su capacidad según los requerimientos que ellos tengan (Royalco, Comai, Propilco, Petco, etc.).

En el gráfico 2 se puede observar que el 26% de las empresas del sector industria practican la cultura laboral del proceso, el 25% están enmarcadas dentro de la cultura laboral de la red, otro 25% dentro de la cultura del tiempo y, por último, el 24% se identifican con una cultura laboral funcional. Es importante recalcar que, desde esta óptica, este sector económico no tiene una evolución cultural distintiva que permita caracterizarlo. Esta hibridación es explicable por el desarrollo desigual y combinado de nuestros sectores económicos y organizacionales, inducido por la apertura económica de 1991. Dicha apertura los han obligado a introducirse en el mercado global, ya sea como competidores o en su defecto como partes de *clusters*, para sobrevivir, en aras del cumplimiento de las recomendaciones del Informe Monitor (1993). Allí se sugiere la necesidad de que Colombia diversifique aún más su base exportadora, impulse el desarrollo de oportunidades de mercado, elimine sobrecostos de producción y dé mayor eficiencia a los sectores productivos.

Resumen de calificaciones 7 s

De acuerdo con el gráfico 3 de calificaciones de las 7 s:

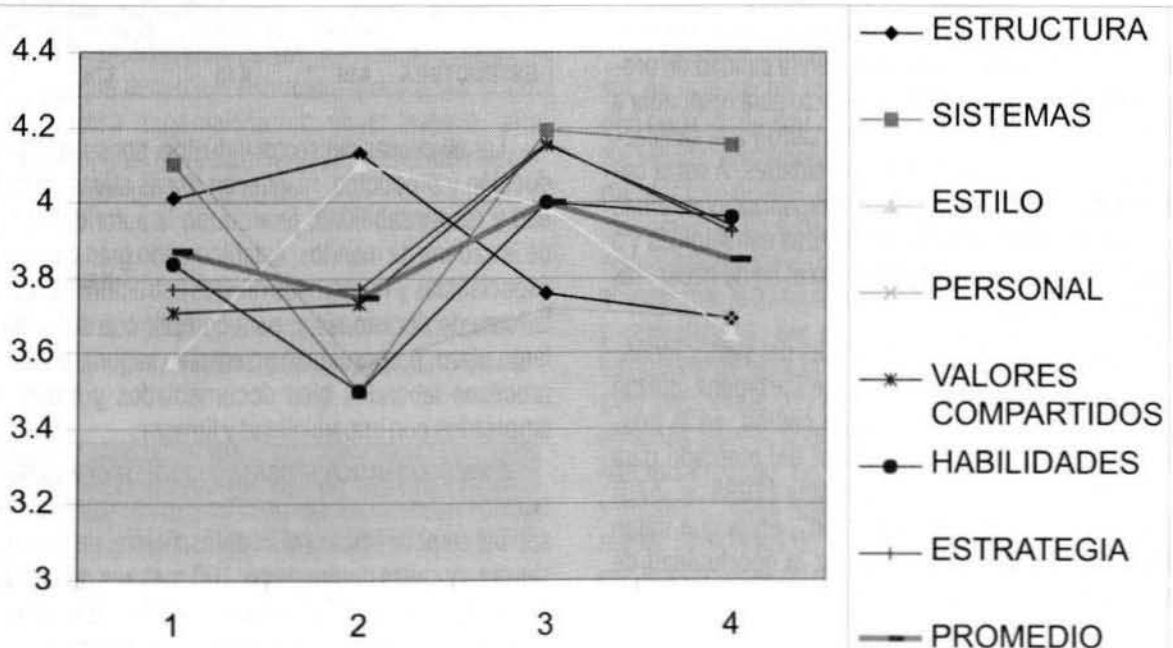
Durante el estudio, la calificación más alta fue obtenida por el factor *sistemas* (4.19) de la cultura del proceso. Esto quiere decir que para las compañías del sector predominan los procesos que orientan todas las actividades hacia que todo suceda con base en los estándares de calidad y para esto se insiste permanentemente en la planeación y en la instrumentación de estrategias, de acuerdo con modelos elaborados para la satisfacción del cliente. Es decir, para estas compañías están en primer lugar sus clientes, y sus comunicaciones son menos formales pero más constantes, con el fin de mejorar continuamente.

La segunda calificación fue (4.16), que le correspondió al factor *estrategia* de la cultura del proceso. Es decir, las empresas del sector desarrollan en alto grado sus actividades de acuerdo con estándares de calidad; tratan de llevar a cabo un sistema eficaz de escucha al cliente, con base en decisiones centralizadas y descentralizadas; y de extender un producto básico para responder a las necesidades cambiantes, con base en indicadores sustentados en la satisfacción de clientes.

La tercera nota fue obtenida por los valores compartidos de la cultura del proceso y por el factor *sistemas* de

Gráfico 3

Resumen de calificaciones 7 s para las mejores empresas del sector industria



la cultura de la red (4.15), lo que permite concluir que el personal del sector industria de las 100 mejores empresas de Cartagena cree en la competencia y competitividad en todos los aspectos de la vida, tiene fe en los procesos lógicos y está dispuesto a hacer lo que sea por el cliente. En otras palabras, sus competencias fundamentales están asociadas con el cliente.

En resumen, la cultura de proceso tiene el 42.8% de los factores s en alto grado de cumplimiento, la funcional y la de tiempo tienen cada el 21.4%, mientras que la cultura de la red solo aporta el 14.4%, lo que corrobora la tendencia de estas empresas a enmarcarse dentro de la cultura de proceso, que de acuerdo con *The Hay Group-Flannery* es la segunda cultura evolucionada, después de la cultura funcional. Es necesario pues que las empresas de este sector piensen en la evolución hacia la cultura del tiempo y hacia la red para convertirse en empresas admiradas.

4. Análisis de las 7 s

• Estrategia

Adecuada acción y asignación de los recursos para lograr los objetivos de la empresa.

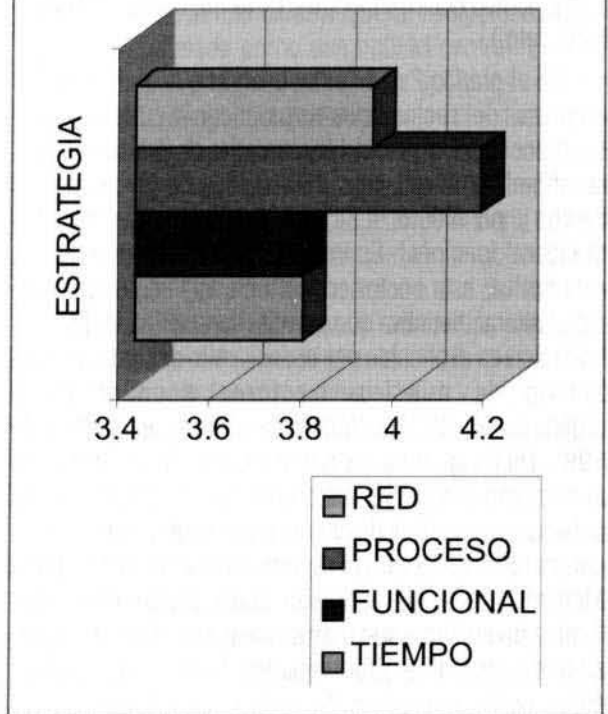
Tabla 5 Calificaciones del factor Estrategia

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
ESTRATEGIA	3.77	3.77	4.16	3.92

Las estrategias de las 100 mejores empresas del sector industria de Cartagena enfatizan en la calidad de producto/servicio; en extender un producto para responder a las necesidades cambiantes del mercado y a la satisfacción del cliente y de todas sus necesidades. A estas características se adiciona que en estas organizaciones existe una tendencia positiva hacia las alianzas estratégicas y a realizar operaciones compartidas con el fin de hacer "las cosas mejor que los otros".

En gran proporción, las empresas del sector industria de las 100 mejores empresas de Cartagena utilizan una estrategia de minimización de costos, en la búsqueda de la eficacia y la estabilidad del mercado para ser competitivas. Como diría Robbins (1998, p. 570) utilizan una estrategia de "imitación", en la que tratan de minimizar el riesgo y maximizar la oportunidad de obtención de utilidades.

Gráfico 4 Análisis del factor Estrategia



• Estructura

Estructura organizacional y relación de la autoridad.

Tabla 6 Calificaciones del factor Estructura

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
ESTRUCTURA	4.01	4.13	3.76	3.69

Las empresas del sector industria, por su tipo de producción y productos, mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad, jerarquizan la autoridad a través de la cadena de mandos, estableciendo gran cantidad de especialistas y numerosos niveles estructurales. Limitan la toma de decisiones y, para cumplir con sus planes a largo plazo, proporcionan un empleo seguro, establecen procesos laborales bien documentados y tratan a los empleados con imparcialidad y firmeza.

Establecer descripciones y requisitos claros para los puestos o funciones *ser preciso* y minimizar los errores son las características más sobresalientes de las empresas enmarcadas dentro de las 100 mejores de Cartagena del sector industria. Esta es una de las hibridaciones propias de este sector, donde una estructura funcional, con departamentos "especializados" y numerosos niveles, se

Gráfico 5

Análisis del factor Estructura

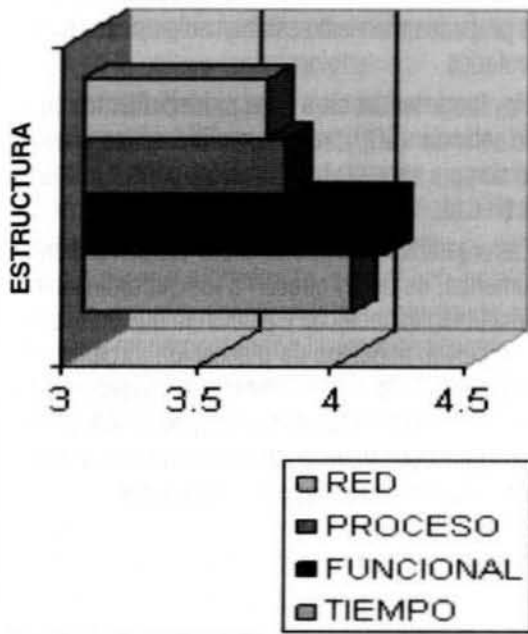
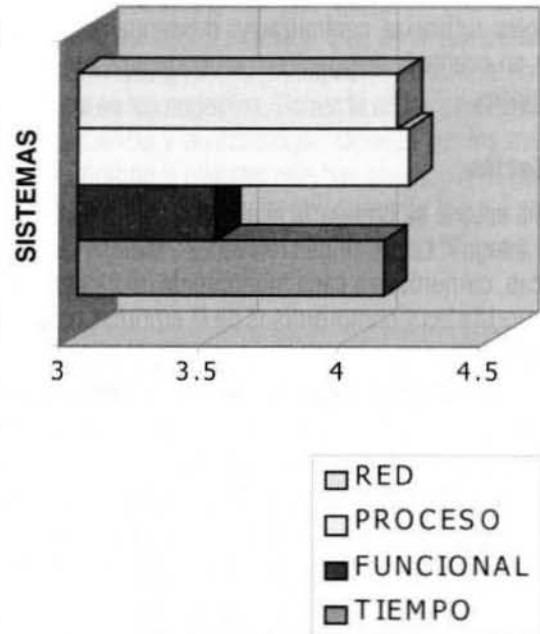


Gráfico 6

Análisis del factor Sistemas



imbrica con la necesidad de empoderar a un equipo para que realice un proyecto dado o específico o crear una dependencia o departamento para "atender una línea de producto". La tradicional división entre directivos y operarios contrasta con la autoridad y decisiones de los equipos que, aunque al parecer no son permanentes, tienen numerosas interacciones.

De acuerdo con la tesis estrategia-estructura, se puede asegurar que tienen una estructura *mecánica* (control rígido, extensa especialización en el trabajo, alta formalización, gran centralización), coherente con su estrategia de minimización de costos.

• Sistemas

Procedimientos y procesos, como sistemas de gestión de información, manufactura, presupuestación y procesos de control.

Tabla 7

Calificaciones del factor Sistema

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
SISTEMAS	4.10	3.50	4.19	4.15

Este factor presenta un híbrido (proceso/red/tiempo), es decir, que todos los procedimientos y procesos nece-

sarios para desarrollar la estrategia (sistemas de información, sistemas y procesos de producción, presupuestos, controles, etc.) están dados de tal manera que satisfagan las necesidades del cliente. Tienen como meta penetrar y ampliar su participación en el mercado y para eso están dispuestos a establecer alianzas u organizarse en *clusters* o establecer *joint ventures* con empresas extranjeras.

Los procedimientos y las actividades de las empresas de este sector están previstas de tal manera que se den de acuerdo con objetivos de calidad, logro y metas. Se insiste permanentemente en la planeación e instrumentación de las estrategias. Existe(n) modelo(s) elaborado(s) de sistemas de control que cuentan con un sistema permanente de escucha al cliente. Los procesos, al igual que la toma de decisiones, son descentralizados y centralizados. Sin embargo, estas culturas —por estar tan yuxtapuestas y por la necesidad de tener la información disponible (en red) al servicio de los aliados y/o usuarios para la concreción de proyectos o negocios— han desarrollado, con base en la tecnología disponible, verdaderas redes tecnológicas y/o de negocios, lógicamente heredadas de sus casas matrices o presionadas por la internacionalización que pesa sobre ellas.

Un aspecto importante de estas intersecciones dentro del factor *sistema* es cómo coexisten al interior de las mismas organizaciones la centralización en los

controles propios de la tecnología usada rutinariamente y, a su vez, el notorio poder decisorio a nivel administrativo de las tecnologías no rutinarias, basadas en los especialistas. Lo anterior lleva a un caso sui géneris de tecnologías rutinarias centralizadas-descentralizadas, sin tener en cuenta la delegación o empoderamiento de las decisiones.

• **Estilo**

Forma en que se comporta la alta dirección. Es el modelo a seguir. Las acciones relevantes, incluso las simbólicas, comunican a cada miembro de la organización las prioridades y compromisos de la empresa para con la estrategia.

El estilo de estas organizaciones sigue siendo definitivamente tradicional, donde prima la cadena de mando, las decisiones se toman en altos mandos de arriba hacia abajo, las comunicaciones son frecuentes y en términos bastantes formales, y las medidas básicas para la toma de decisiones son las de la rama industrial a la que

pertenecen. Este tipo de organizaciones dan mucha importancia a los trabajos y a la técnica bien definida, y valoran los procesos productivos (eficiencia) basados en la confiabilidad. Toman decisiones con base en métodos probados. Para esto establecen procesos bien documentados.

Hay fuerte tendencia a crear procedimientos de operación estándar (SOP), reglas y políticas bien claras que sirvan de guía a toda la organización, pues su alma es la confiabilidad.

Las organizaciones de este sector ejercen un liderazgo instrumental, es decir, ofrecen a los subordinados normas más bien específicas y aclaran lo que se espera de ellos; incluyen aspectos de planeación, organización y control interpolado con un liderazgo de apoyo, que toma en cuenta las necesidades de los subordinados; muestran su interés por el bienestar de los mismos y tratan de crear un ambiente organizacional agradable.

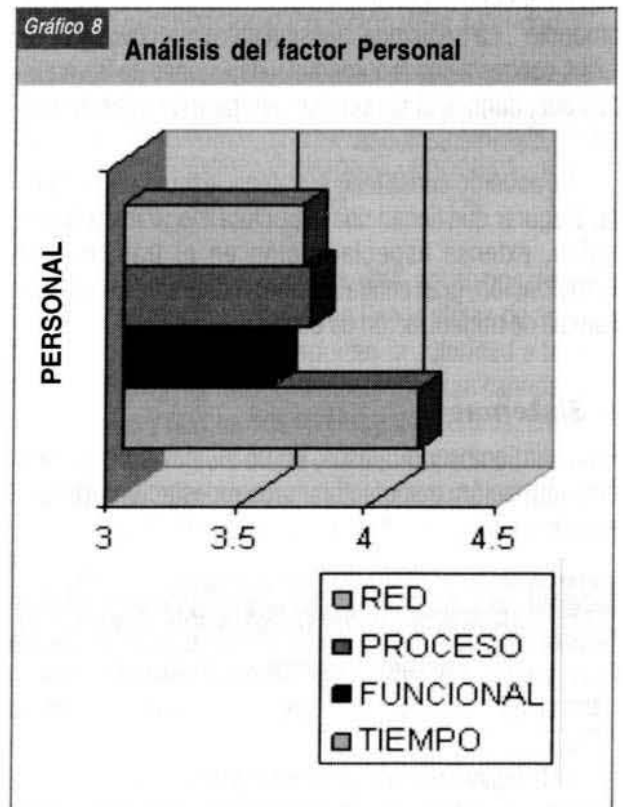
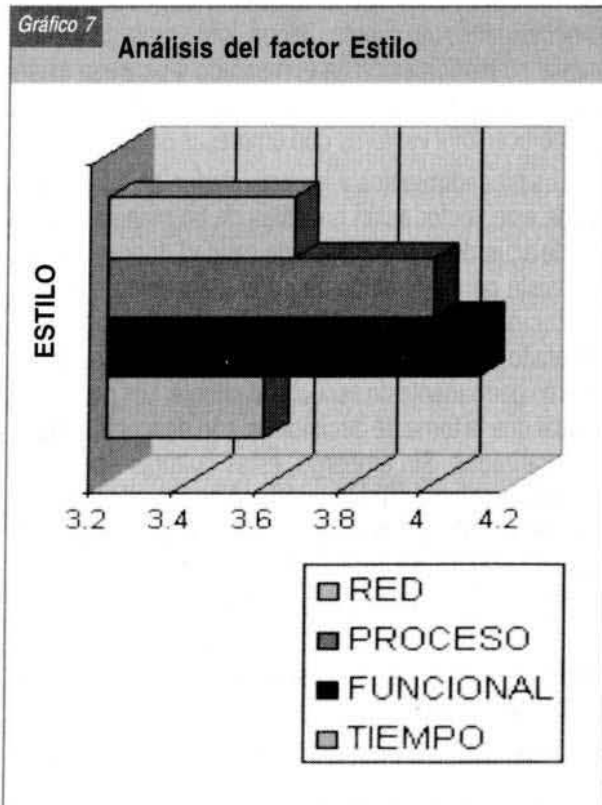
• **Personal (staff)**

Tabla 8 **Calificaciones del factor Estilo**

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
ESTILO	3.58	4.10	3.99	3.65

Tabla 9 **Calificaciones del factor Personal**

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
PERSONAL	4.14	3.56	3.72	3.69



Son las personas que ejecutan la estrategia. La administración de personal contribuye enormemente en los procesos de obtención, manutención y desarrollo de los recursos humanos en su orientación hacia la estrategia, las personas que forman parte de la empresa y su socialización en la cultura organizacional.

En las 100 mejores empresas de Cartagena pertenecientes al sector industria, el trabajador es considerado como una fuente de ideas, se le alienta a participar en programas de mejoramiento y productividad. Las políticas de gestión de recursos humanos tratan de comprometer o crear compromisos de la gente con los propósitos de la empresa, generando un entorno de trabajo acogedor y recompensando a la gente de acuerdo con su contribución real. Se recompensa a la gente por su creatividad y por encontrar nuevas formas de hacer las cosas.

Las empresas del sector industria tratan de contratar personas de organismo y capacitación técnica pero esencialmente del mercado laboral, por ser en realidad un tipo de trabajo especializado, sobre todo el de las cadenas del plástico. Sin embargo, el tipo de selección que realizan se basa en la destreza e impulso para alcanzar el éxito y se alienta al cumplimiento de metas y planes.

El empoderamiento y los roles múltiples parecen ser los objetivos de integración de las empresas de este sector.

• Valores compartidos

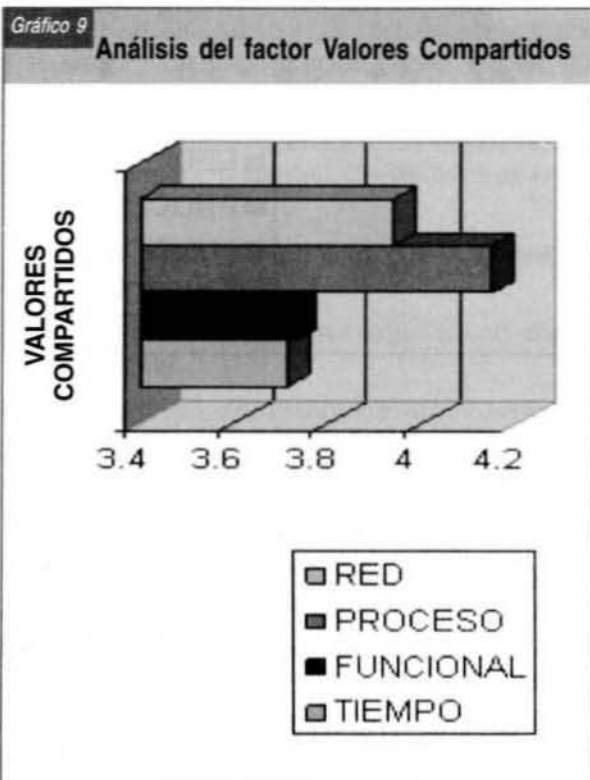
Valores o metas superiores (*superordinate goals*): Equivalen a una traducción del concepto de misión. Valores que comparten todos los miembros de la empresa y que traducen la estrategia en metas circulares, uniendo a la organización en el logro de objetivos comunes.

Debido a la estructura de estas organizaciones, donde las líneas y deberes están establecidos con toda claridad y la autoridad y responsabilidades recaen sobre los niveles superiores, hay la creencia de que "todos tenemos que actuar".

Una de las características importantes que parecen mostrar estas empresas es que su cliente interno es tratado con dignidad, a pesar de que sus propósitos estraté-

gicos son ampliar el mercado y trazar políticas en torno a sus clientes y a la tecnología (por las fuertes inversiones que debe hacer en esta para competir).

El personal de las 100 mejores empresas de Cartagena del sector industria cree en la competencia y competitividad en todos los aspectos de la vida, particularmente en los negocios. Tienen fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología. Quieren ser los mejores todo el tiempo y piensan que hay que hacer lo que sea por los clientes. Sienten necesidades de logro y poseen un intenso deseo de éxito. Les gustan los retos pero son realistas frente a las metas.



• Habilidades (skills):

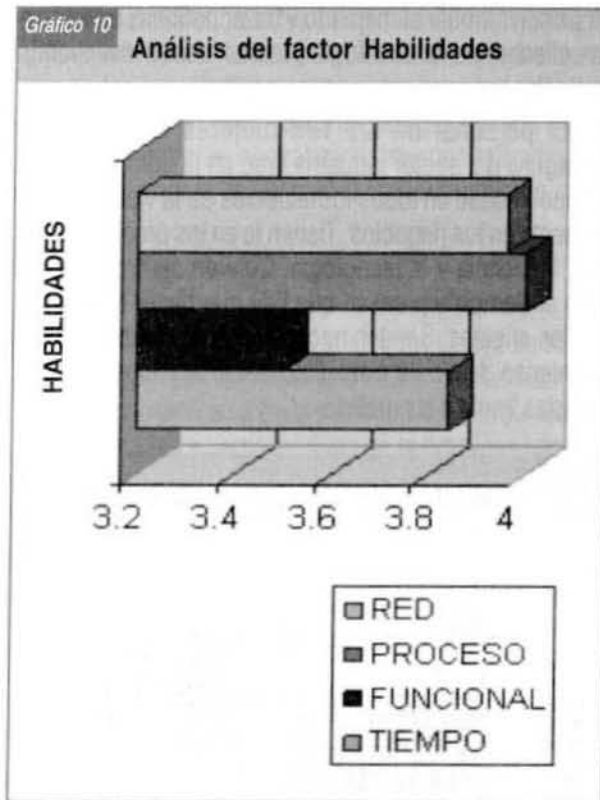
Son las capacidades distintivas de la empresa. Son sus competencias centrales. Lo que la empresa hace mejor. Así, la estrategia elegida debe ser consecuente con estas habilidades.

Tabla 10
Calificaciones del factor Valores compartidos

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
VALORES COMPARTIDOS	3.71	3.73	4.15	3.94

Tabla 11
Calificaciones del factor Habilidades

	TIEMPO	FUNCIONAL	PROCESO	RED
HABILIDADES	3.84	3.50	4.00	3.96



Las empresas consideradas entre las 100 mejores pertenecientes al sector industria tratan de mantener contacto íntimo con los clientes, ofreciéndoles soluciones altamente especializadas. No tienen una estrategia genérica ampliamente definida, sino una política intermedia de bajo costo y diferenciación, generada por sus mismos propósitos organizacionales (misión y visión).

“Nuestro compromiso es con el crecimiento y desarrollo de nuestros clientes”. Impulsan el crecimiento con tecnología y servicio; sin embargo, siempre tienen la tendencia a formar alianzas a través de cadenas (agrícolas, petroquímicas, etc.), lo que parece ser la habilidad de estas organizaciones.

5. Conclusiones

Con base en los anteriores análisis se puede concluir que las 100 mejores empresas del sector industria mantienen estructuras organizacionales funcionales o tradicionales. No obstante, han evolucionado hacia la *cultura de procesos* para enfrentar los problemas de calidad. Ante la necesidad de ganar participación en el mercado, han desarrollado un *hibrido cultural* (proceso/tiempo/red) para cumplir su misión, su visión y sus metas estratégicas:

- Mantienen líneas claras de autoridad y responsabilidad, estableciendo procesos laborales bien documentados. Limitan el empoderamiento, proporcionan un empleo seguro y tratan a los empleados con imparcialidad y firmeza.
- Establecen descripciones y requisitos claros para los puestos o funciones. Respetan la cadena de mando *Ser preciso*. Una de sus grandes metas es minimizar los errores.
- Los procedimientos y las actividades están previstas de tal manera que se dan de acuerdo con objetivos de calidad, logros y metas. Se insiste permanentemente en la planeación e instrumentación de las estrategias. Existe(n) modelo(s) elaborado(s) de sistemas de control, cuentan con un sistema permanente de escucha al cliente. Los procesos, al igual que la toma de decisiones, son centralizados y descentralizados.
- El personal cree en la competencia y competitividad en todos los aspectos de la vida, particularmente en los negocios. Tienen fe en los procesos lógicos, la ciencia y la tecnología. Quieren ser los mejores todo el tiempo y piensan que hay que hacer lo que sea por los clientes.
- El trabajador es considerado como una fuente de ideas, se le alienta a participar en programas de mejoramiento y productividad. Las políticas de gestión de recursos humanos tratan de crear compromisos de la gente con los propósitos de la empresa, generan un entorno de trabajo acogedor y recompensan a la gente de acuerdo con su contribución real. Se recompensa a la gente por ser creativa y por encontrar nuevas formas de hacer las cosas.
- Tienen en cuenta la dignidad de las personas, inducen a los miembros en general a contribuir en beneficio de ellos mismos y de la organización, y se trata de recompensar a los trabajadores por desempeño. Para efectos de creación de nuevos productos y/o servicios, forman equipo. Su estilo y sus cambios parecen corresponder al sistema de escucha a sus clientes.
- Hacen énfasis en la calidad de producto/servicio, participación en el mercado y la satisfacción del cliente y de todas sus necesidades.

Este es el perfil de las empresas del sector industria enmarcadas dentro de las 100 mejores de Cartagena.

Referencias bibliográficas

- Cooper, S. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Blanchard, K. (1997). *Administración por valores*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- CÁMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA (2001). Censo Económico de Cartagena.
- Davis, K. y Newstrom, J. (1998). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Dessler, G. (1996). *Administración de personal* (6ª ed.). México: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Dinero*, 171 (2002). Trabajo en equipo.
- Flannery, T., Hofrichter, D. y Platten, P. (1997). *Personas, desempeño y pago: compensación dinámica para el nuevo entorno de negocios / The Hay Group*. Buenos Aires: Editorial Paidós.
- Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad Eafit*, 119, 63.
- García E., S. (1997). *Cultura empresarial*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gómez, L.R., Balkin, D.B. y Cardy, R. (1996). *Gestión de recursos humanos*. España: Prentice Hall.
- Gubman, E. (2000). *El talento como solución*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Hay, E. (1999). *Justo a tiempo*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Imai, M. (1999). *Cómo implementar el kaizen en el sitio de trabajo*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Informe Monitor. (1993). Crear la ventaja competitiva para Colombia. Bogotá: Ministerio de Desarrollo Económico.
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. México: McGraw-Hill Interamericana S.A.
- Lewicki, R., Saunders, D., and Minton, J. (1999). *Negotiation*. New York: Irwing/McGraw-Hill.
- Mariño, H. (2002). *Gerencia de procesos*. México: Alfa Omega Grupo Editor.
- Martínez F., C.E. (1996). *Administración de organizaciones, productividad y eficacia*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia. Facultad de Ciencias Económicas, Departamento de Gestión Empresarial.
- Miliband, R. (1970). *El Estado en la sociedad capitalista* (pp. 15-16). México: Siglo XXI Editores.
- Milkovich, G. and Newman, J. (1996). *Compensation* (fifth edition). New York: Irwing/McGraw-Hill.
- Morales, J.A. y Velandia, N. (1999). *Salarios: estrategia y sistema salarial o de compensaciones*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Páramo, R. (1998). *Culturas organizacionales orientadas al mercado*. Monografía no publicada, Universidad de los Andes, Bogotá.
- Peters, T. y Waterman, R. Jr. (1985). *En busca de la excelencia*. Bogotá: Editorial Norma S.A.
- Robbins, S. (1998). *Comportamiento organizacional*. México: Prentice-Hall.
- Rock, M. (1990). *Manual de administración de sueldos y salarios* (2ª ed.). México: McGraw-Hill Interamericana.
- Sherman, J. Y Chruden, H. *Administración de recursos humanos*. México: Editorial continental.
- Wehrich, H. and Koontz, H. (1993). *Management: A Global Perspective*. New York: McGraw-Hill.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

