



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
POSGRADO EN BIBLIOTECOLOGÍA Y ESTUDIOS DE LA
INFORMACIÓN
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES BIBLIOTECOLÓGICAS Y DE
LA INFORMACIÓN

*Modelo teórico metodológico para identificar patrones de
comportamiento informativo en la gestión del conocimiento sobre el
ambiente organizacional en las empresas.*

TESIS

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:
DOCTORA EN BIBLIOTECOLOGÍA Y
ESTUDIOS DE LA INFORMACIÓN

PRESENTA:

DANIA BATISTA PANEQUE

TUTOR PRINCIPAL: DR. SALVADOR GORBEA PORTAL (FFyL)
COMITÉ TUTOR: DRA. JANE M. RUSSELL BARNARD (FFyL)
COMITÉ TUTOR: DR. JUAN VOUTSSÁS MÁRQUEZ (FFyL)

Ciudad de México, marzo de 2016



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Dedicatoria

A mis hijos Denis, Fabio y Ari.

Gratitud

A la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) y al Laboratorio de Estudios Métricos de la Información (LEMI) de la Universidad Carlos III de Madrid, España.

A mi tutor el Dr. Salvador Gorbea Portal, por los conocimientos brindados, gracias a su excelencia académica y calidad humana, mi más sincera gratitud.

A la Dra. Jane Margaret Russell Barnard y al Dr. Juan Voutssás Márquez, integrantes del Comité Tutor y al Dr. Álvaro Quijano Solís y el Dr. Miguel Ángel Pérez Angón miembros del Sínoo, por todas las observaciones que hicieron posible las mejoras a esta tesis.

A Top Companies®, en especial a la Lic. Laíla Chartuni y al Dr. José Manuel Pérez y Farías, por la aportación de los datos utilizados en la comprobación del Modelo Teórico Metodológico propuesto en esta Investigación.

Al Mtro. Antonio Ono de Great Place to Work, Institute México, por las observaciones realizadas al Modelo Matemático propuesto en esta tesis y al Dr. Raúl Torricella Morales de la Universidad de La Habana, por el apoyo bibliográfico brindado.

A la Dra. María de Jesús Madera Jaramillo del IIBI-UNAM y al Mtro. Alejandro Ruíz León del Laboratorio de Redes-IIMAS-UNAM por la asesoría técnica y la enseñanza del Software Pajek.

A todos los que de una u otra forma colaboraron en la elaboración de esta tesis. Quedo por siempre agradecida de haber contado con el apoyo de excelentes personas.

Muchas gracias.

Modelo teórico metodológico para identificar patrones de comportamiento informativo en la gestión del conocimiento sobre el ambiente organizacional en las empresas.

Resumen

Se propone un Modelo Teórico-Metodológico para medir el Ambiente Organizacional en las Empresas, sustentado en el enfoque Informétrico derivado de la Ciencia de la Información, el cual centra su atención en el análisis cuantitativo de la información contenida en los textos. Para su comprobación se utiliza un conjunto de 14 variables identificadas en dos fuentes principales: el contenido de los documentos generados (Inventario de Políticas, Prácticas y Programas, IPPP®) por 13 empresas seleccionadas al azar y la Encuesta de Colaboradores, que estas empresas realizan a sus trabajadores durante el período comprendido entre 2009-2012 y el cálculo de su proyección al 2013. Se destacan las principales características en torno a las (di) similitudes existentes entre los dos conjuntos de variables y fuentes utilizadas. Con este propósito se emplea el Análisis de Redes Sociales y el de Correspondencia para explicar las relaciones entre las variables y las empresas objeto de estudio utilizando el software Pajek® y el XIStat, respectivamente. Finalmente se calcula el modelo informétrico diseñado como una nueva propuesta a considerar en la evaluación y elaboración de los *rankings* de este tipo sobre la temática de referencia.

Palabras Clave: *Análisis informétrico; Informetría; Ambiente Organizacional de las Empresas; México; Análisis de Contenido en los Documentos, Análisis de Redes Sociales; Pajek; Patrones de comportamiento informativo; Análisis Textual.*

Theoretical and methodological model for identifying patterns of information behavior in the management of knowledge on the organizational environment of companies

ABSTRACT

A theoretical and methodological model is proposed to measure the organizational environment in companies, using an informetric approach derived from Information Science and focusing on the quantitative analysis of textual information contained in company documents. To test the model, 14 variables were identified from two main sources: the Inventory of Policies, Practices and Programs, IPPP® produced by 13 randomly selected companies and the Collaborators Survey of Workers gathered by these companies from 2009 to 2012 (plus the projection through 2013). It highlights key features of the similarities and differences between the two sets of variables and sources used. Social Network and Correspondence Analysis are used to explain the relationships between the variables and the companies under study using Pajek® and XIStat software packages, respectively. Finally, the Informetric model is tested and proposed as a new evaluation tool in the ranking of companies based on their organizational environment.

Keywords: *Informetric analysis; Informetrics; Organizational Environment of Companies; Mexico; Content analysis of documents, Social Network Analysis; Pajek; Information behavior patterns; Textual analysis.*

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen.....	iv
Abstract	v
Introducción.....	2
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO – CONCEPTUAL SOBRE LA EVALUACIÓN DEL AMBIENTE ORGANIZACIONAL DE LAS EMPRESAS.....	13
1.1 Introducción.....	13
1.2 La Administración, las Organizaciones y la Empresa.....	14
1.2.1 La Administración.....	14
1.2.2 Las Organizaciones y la empresa.....	15
1.3 La Cultura, el Desarrollo y el Ambiente Organizacional. Sus definiciones conceptuales. Su evaluación y la elaboración de <i>rankings</i>	19
1.3.1 Elaboración de los <i>rankings</i> empresariales a partir de la evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas.....	28
1.4 La Ciencia de la Información.....	33
1.4.1 Gestión de la Información y el Conocimiento.....	35
1.5 Los Sistemas de Información Empresarial.....	39
1.5.1 Documentación Empresarial relacionada con el Ambiente Organizacional.....	45
1.5.2 Tipos de documentos que se utilizan para medir el Ambiente Organizacional de las empresas.....	46
1.6 La Metría de la Información y del Conocimiento Científico...	47
1.6.1 La Informetría.....	48
1.6.2 Indicadores métricos de la información y de la gestión	

empresarial.....	49
1.7 Modelo Teórico-Disciplinar para la Evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas.....	52
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	56
2.1 Tipo y alcance de la investigación. Su delimitación espacial y temporal	56
2.2 Fuentes de información y unidades de análisis y observación.....	60
2.3 Variables.....	62
2.4 Indicadores, Análisis de Redes Sociales (ARS) y modelo matemático utilizados	67
2.4.1 Indicadores.....	67
2.4.2 El Análisis de Redes Sociales. Su teoría y tecnología en la obtención de indicadores	69
2.4.2.1 Teorías y tecnologías del Análisis de Redes Sociales	70
2.4.3 Índice Comportamiento para medir el Ambiente Organizacional de las Empresas.....	74
2.5 Procedimientos de trabajo	76
2.6 Herramientas Informáticas.....	78
CAPÍTULO 3: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	81
3.1 Introducción.....,	81
3.2 Comportamiento de la información contenida en el IPPP®, según variables de estudio sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas.....	81
3.2.1 Dimensión empresarial.....	82
3.2.2 Dimensión laboral.....	92
3.2.3 Comportamiento general de variables en el	

IPPP®.....	101
3.3 Comportamiento de las variables de la Encuesta de Colaboradores, por Empresas, según tamaño.....	106
3.4 Análisis comparativo entre los resultados obtenidos del IPPP® y los de la Encuesta de los Colaboradores, según tamaño de la empresa.....	117
3.5 Principales patrones de comportamiento informativo identificados en las dimensiones, las variables y las empresas en el IPPP® y en la Encuesta a los Colaboradores.....	128
3.6 Cálculo del Modelo Matemático para medir el Ambiente Organizacional en las Empresas.....	133
3.7 Modelo teórico metodológico para medir el Ambiente Organizacional en las Empresas.....	140
CAPÍTULO 4: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	143
4.1 Conclusiones.....	143
4.2 Recomendaciones.....	146
REFERENCIAS.....	149
ANEXOS.....	162
Anexo 1: Glosario.....	162
Anexo 2: Matrices y Tablas	181

RELACIÓN DE FIGURAS

Figura 1: Etapa del proceso de evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas	38
Figura 2: Modelo Teórico-Disciplinar para la Evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas.....	52
Figura 3: Modelo metodológico para medir el ambiente organizacional de la empresa	59
Figura 4: Tipologías básicas de las redes	72
Figura 5: Redes de relaciones identificadas entre la Cohesión Organizacional y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	83
Figura 6: Redes de relaciones identificadas entre la Imparcialidad y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	85
Figura 7: Redes de relaciones identificadas entre la Organización Temporal del Trabajo y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	87
Figura 8: Redes de relaciones identificadas entre la Relación Laboral no Desgastada y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	89

Figura 9: Redes de relaciones identificadas entre la Responsabilidad Social y las empresas, según Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	91
Figura 10: Redes de relaciones identificadas entre el Liderazgo y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	93
Figura 11: Redes de relaciones identificadas entre la Evolución y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	95
Figura 12: Redes de relaciones identificadas entre la Motivación y las empresas, según las Políticas, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas	96
Figura 13: Redes de relaciones identificadas entre las Condiciones de Trabajo y las empresas, según las Políticas, Prácticas que tienen Instrumentadas	98
Figura 14: Redes de relaciones identificadas entre las Compensaciones y las empresas, según las Políticas, Prácticas que tienen Instrumentadas	100
Figura 15: Comportamiento de las variables del IPPP®, según tamaño de las Empresas.....	102
Figura 16: Mapa de correspondencia entre los valores de proyección al 2013 de las variables del IPPP y las empresas (Pequeñas, Medianas y Grandes).....	104

Figura 17: Distribución de variables de los colaboradores según empresas pequeñas	107
Figura 18: Distribución de variables de los colaboradores según empresas medianas	109
Figura 19: Distribución de variables de los colaboradores según empresas grandes	109
Figura 20: Distribución de variables de los colaboradores según tamaño de las empresas	112
Figura 21: Mapa de correspondencia entre los valores de proyección de variables al 2013 de las respuestas de los colaboradores y las empresas (Pequeñas, Medianas y Grandes)	116
Figura 22: Distribución comparativa entre las variables del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en las empresas pequeñas.....	119
Figura 23: Distribución comparativa entre las variables del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en las empresas medianas.....	121
Figura 24: Distribución comparativa entre las variables del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en las empresas grandes.....	122
Figura 25: Modelo Teórico. Metodológico para la Evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas.....	140

RELACIÓN DE TABLAS DEL TEXTO

Tabla 1: Distribución de empresas objeto de estudio por tamaño, según sector al que pertenecen	62
Tabla 2: Distribución de variables y sus atributos, según la fuente de procedencia	63
Tabla 3: Distribución de Indicadores por fuente, según su tipología	68
Tabla 4: Grado de Disparidad a partir de los valores obtenidos de las curvas del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en todo el universo de estudio	126
Tabla 5: Distribución de valores del Ica por tipo de empresa.....	137
Tabla 6: Distribución de empresas, según lugar en el <i>ranking</i>	138

RELACIÓN DE TABLAS DEL ANEXO

	Págs.
Tabla 1: Distribución de variables y sus atributos obtenidas a partir del IPPP® por año y tipo de empresa	182
Tabla 2: Distribución de variables y sus atributos obtenidas a partir de la Encuesta a los Colaboradores, por año y número de empresa ..	195
Tabla 3: Matriz de variables por año según empresas (pequeñas, medianas y grandes) y su proyección al 2013	198
Tabla 4: Distribución de variables obtenidas del IPPP® y de la Encuesta a los Colaboradores con datos sobre la proyección al 2013	201
: Valores obtenidos del IPPP® para el Análisis de Correspondencia con proyección al 2013	201
: Consolidado de las matrices del IPPP® para cada una de las variables por tipo de empresa.....	201
: Valores obtenidos de la Encuesta a los Colaboradores para el Análisis de Correspondencia con proyección al 2013	201
: Consolidado de las matrices de la Encuesta a los Colaboradores para cada una de las variables por tipo de empresa	201
: Valores obtenidos de los datos generales de la Encuesta a Colaboradores con proyección al 2013 y la división de cada variable entre su respectivos atributos	201

: Consolidado de las matrices de los atributos de cada variable según tipo de empresa	201
: Consolidado de las matrices del IPPP® y de la Encuesta a los Colaboradores, según tipo de Empresa.....	202
: Comparativo de las Matrices (Valor Promedio) entre las empresas y sus colaboradores (Empresas Pequeñas)	202
: Comparativo de las Matrices (Valor Promedio) entre las empresas y sus colaboradores (Empresas Medianas)	203
: Comparativo de las Matrices (Valor Promedio) entre las empresas y sus colaboradores (Empresas Grandes)	204

RELACIÓN DE SIGLAS UTILIZADAS

A.O.E:	Ambiente Organizacional de las Empresas
BSC:	Balance Scorecard = Cuadro de Mando Integral (CMI)
B.I. :	Business Intelligence (Inteligencia de los negocios)
C.O.:	Clima Organizacional
CONACyT:	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
CUIB:	Centro Universitario de Investigaciones Bibliotecológicas
C & T:	Ciencia y Tecnología
IIBI-UNAM:	Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas de la UNAM
D.O.:	Desarrollo Organizacional
ESR:	Empresa Socialmente Responsable. (Certificación)
FECYT:	Fundación Española para la Ciencia y la Tecnología
GPTW®:	Great Place to Work Institute
GPTWIM:	Great Place to Work Institute México
IBM:	International Business Machines
Ica:	Índice de Comportamiento del Ambiente Organizacional
ISO:	International Organization for Standardization
I+D	Investigación y Desarrollo
IIBI- UNAM:	Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas de la UNAM
INFO:	Congreso Internacional de Información Científica y Tecnológica, Cuba
IPPP® :	Inventario de Políticas, Prácticas y Programas
ISAE:	Norma Internacional sobre Compromisos de Aseguramiento
KGI:	Key Goal Indicator (Indicador clave de metas)
KPI:	Key Performance Indicator (Indicador clave de Rendimiento)
KPMG:	Acrónimo de los apellidos de los cuatro fundadores de la Consultora Internacional del mismo nombre: Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler.
MRS:	Monitor de Reputación Sanitaria (MERCOS)
MERCOS:	Monitor Empresarial de Reputación Corporativa

OCDE:	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
OPS:	Organización Panamericana de la Salud
PAE:	Programa de Asistencia Emocional para los Colaboradores
PwC:	PricewaterhouseCoopers.
RICYT:	Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana
RSE:	Responsabilidad Social de la Empresa
SGM:	Segunda Guerra Mundial
SGMM:	Seguro de Gastos Médicos Mayores.
S&T:	Strategy and Technology
TA®:	Trust Audit (Auditoría de Confianza)
TC®:	Top Companies
TI:	Tecnologías de la Información
TI®	Trust Index (Índice de Confianza)
UNAM:	Universidad Nacional Autónoma de México
UNESCO:	United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura)

INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones al igual que las huellas digitales, son siempre singulares”

Kaith Davies.

Introducción

En los últimos años ha tomado gran auge la elaboración de *rankings* en varios sectores como el educacional, el científico y el de información, entre otros. Esta práctica responde a las nuevas formas de competitividad que imponen las actuales exigencias de evaluación sobre la calidad en organizaciones, sistemas y servicios, influenciada además por las tendencias globalizadoras que marcan las nuevas relaciones de competencia en todos los sectores de la economía global.

El sector empresarial no ha estado exento de este tipo de prácticas y uno de los *rankings* más conocidos y de mayor difusión en el mundo laboral es el referido al ***Ambiente Organizacional de las Empresas (A.O.E.)***, debido al impacto que ejerce el lugar o rango que éstas alcanzan en este tipo de evaluación, así como la forma en que éste repercute en la selección y captación de personal, el mejoramiento de su imagen corporativa, las estrategias de mercadotecnia, las de inteligencia competitiva y el posicionamiento bursátil dentro y fuera del sector al que pertenecen.

Sin embargo, conocidas son también las críticas que este tipo de herramientas evaluativas han recibido sobre los indicadores y metodologías que utilizan en su elaboración, motivo por el cual la investigación que aquí se presenta pretende mitigar, en cierta medida, estas críticas; mediante la propuesta de un modelo teórico-metodológico para la investigación y la *praxis* sobre la elaboración de *rankings* empresariales sobre el ambiente organizacional desde un enfoque Informétrico, diferente al que utilizan las consultoras que elaboran este tipo de *rankings*.

Para este propósito, en esta investigación se reconoce el carácter transdisciplinario que subyace en la especialización sobre el A.O.E., así como en su medición y en la generación de indicadores confiables que garanticen la objetividad y la calidad requerida en la generación de los denominados *rankings* que clasifican a las empresas como los lugares con el mejor ambiente para trabajar.

En la investigación sobre el mejoramiento de metodologías, herramientas y procedimientos en la elaboración y medición de este tipo de evaluaciones y *rankings* empresariales intervienen un conjunto de disciplinas y teorías procedentes de muy diversos campos de conocimiento que van desde disciplinas tales como la Administración de Empresas, la Psicología Social y Laboral, la Cultura Organizacional hasta la Ciencia de la Información y de la Documentación, pasando por la Gestión de la Información y del Conocimiento, los Sistemas de Información Empresarial y áreas especializadas como la Metría de la Información y del Conocimiento Científico y en particular la Informetría, la teoría de indicadores, entre otras.

La convergencia tangencial entre todas estas disciplinas, especializaciones y teorías que intervienen en el estudio del A.O.E. enriquece de manera sustancial las investigaciones y la elaboración de este tipo de *rankings*, en la medida que aportan información y conocimiento imprescindibles para las bases teóricas y metodológicas que sustentan este tipo de estudio en el que la visión, las teorías, enfoques, métodos y herramientas tecnológicas y cuantitativas provenientes de la Ciencia de la Información resultan terreno fértil para la praxis y la investigación en este campo de estudio empresarial.

Antecedentes

El Desarrollo Organizacional (DO) alcanzó su cumbre como tema de interés científico durante la Segunda Guerra Mundial, esta especialidad se centra en el

mejoramiento de los sistemas que componen una organización – del tipo que sea – a través de un esfuerzo planificado de toda la organización, administrado desde la Alta Gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización. Aunque este tema venía gestándose desde el primer tercio del siglo XX. Su surgimiento según Beckhard se debe al *intento de racionalizar, por medio de mejoras a la “ingeniería humana” la manera cómo se realizaba el trabajo, la forma cómo se utilizaba la fuerza de trabajo para aumentar la producción total y la productividad de los bienes y servicios producidos.* (BECKHARD, 1973, p. 2).

El desarrollo y madurez de este campo de conocimiento como especialidad científica durante el período de la postguerra y hasta nuestros días ha estado aparejado al surgimiento de un extenso grupo de Consultoras, distribuidas por todo el orbe, dedicadas a la evaluación del A.O.E. y a la práctica sistemática de la elaboración de *rankings* empresariales.

Entre las mayores Consultoras que se encuentran activas en la actualidad, por solo mostrar algunos ejemplos, las principales en la región son:

Great Place to Work (GPTW): es una de las mayores Consultoras en medir el A.O.E., surgida en los años 80's en EE.UU, a partir de la necesidad de unos periodistas de negocios de publicar un libro denominado. *Las 100 Mejores Empresas para Trabajar en Estados Unidos*. Actualmente GPTW tiene presencia en mas de 40 países en el mundo y genera el ranking ***Las Mejores Empresas para Trabajar®***

La Consultora ***MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa)*** surge en España en el año 1999 con un origen universitario. Cuenta con 6 diferentes tipos de *rankings* que miden la reputación empresarial, presente en más de 12 países de Iberoamérica.

La Consultora **Top Companies®** surge en México en el año 2007, genera el *ranking Superempresas®* y tiene presencia en México, Centroamérica y El Caribe. Resulta oportuno señalar que los datos anónimos utilizados para esta investigación en la comprobación del Modelo teórico-metodológico propuesto, fueron suministrados por esta consultora.

La Consultora **CODE (Consultores en Organización y Desarrollo de Empresas S.A de C.V)** surgida hace 2 años en México, estaría generando su primer *ranking* para el año de 2016

La práctica profesional de estas Consultoras se ha visto beneficiada con el creciente desarrollo de proyectos y resultados de investigación sobre este campo de conocimientos provenientes, en su mayoría, de universidades públicas y privadas, mediante la aportación de teorías, métodos, metodologías y herramientas, en varios de los cuales se han visto involucradas también las propias consultoras.

Estos resultados de investigación han generado un considerable volumen de literatura disponible en los principales sistemas de información sobre el tema entre los cuales se destacan estudios de casos sobre empresas de diferentes sectores como el académico, el de salud, el de las telecomunicaciones, entre otros. Parte importante de esta literatura corresponde a trabajo de tesis, de nivel licenciatura, maestría y doctorado, algunas de ellas vinculadas con distintas consultoras, tal y como es el caso de esta investigación.

El método empleado, en su gran mayoría por no decir en su totalidad, en estos estudios utilizan el Método de Encuesta mediante la aplicación de cuestionarios para la obtención de la información requerida en la investigación, salvo en algunos casos en los que se identifica el empleo del Método de Observación. No ocurre así con las variables que se seleccionan en estos estudios para su análisis, en las que se observa una gama muy diversa de su uso en esta área, además de las adecuaciones o combinaciones que hacen los consultores o investigadores,

requeridas por las necesidades del cliente, así como por la diversidad de modelos que existen para abordar este tipo de estudio.

Autores como Gómez Rada dan cuenta de la presencia de 10 tipos de modelos diferente utilizados en este tipo de estudio, aunque una revisión detallada de la literatura especializada pudiera estar identificando un número ilimitado de métodos y modelos diferentes (GOMEZ RADA, 2001, p. 105), sin contar las adecuaciones que cada investigador le puede hacer a cada modelo ajustadas a las necesidades de cada estudio. Ejemplo de ello es el Test de Clima Organizacional (TECLA) desarrollado en la Universidad de los Andes de Bogotá, que cuenta con 90 adecuaciones diferentes.

Los antecedentes anteriores constituyen los referentes más cercanos y motivaron el interés por realizar esta investigación en aras de proponer un modelo teórico – metodológico en el cual se integren de forma sintetizada las principales teorías, métodos, variables e indicadores utilizados en la evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas

Justificación

El estudio sobre la gestión del conocimiento en las organizaciones actuales adolecen de una exigua utilización de métodos y modelos de análisis y evaluación provenientes de la Ciencia de la Información Documental; como por ejemplo, el análisis que se hace sobre el A.O.E. la actualidad se sustenta, en lo fundamental, sobre métodos y técnicas directas de investigación (cuestionarios, entrevistas, encuestas, etc). Sin embargo, las técnicas, métodos y modelos cuantitativos procedentes de la Ciencia de la Información en general y en particular aquellos pertenecientes a su especialidad métrica conocida como Informetría, pudieran estar aportando elementos importantes a considerar en este tipo de estudio.

Estas relaciones transdisciplinarias entre estos dos campos de conocimiento permiten Identificar patrones de conocimiento significativo en los documentos y

han probado su factibilidad en el análisis textual y de contenido para identificar comportamientos retrospectivo (histórico), prospectivo (proyecciones) o comprensivos (entender lo que ocurre) en los contenidos, lo cual resulta muy útil en la toma de decisiones en los gobiernos, empresas u organizaciones (COLLE, 2001, p.68)

Es por ello, que en esta investigación se propone la aplicación de estos novedosos, métodos y modelos en la gestión del conocimiento en un grupo de empresas seleccionadas en lo referente al ambiente organizacional que en ellas se genera

Otro elemento que sustenta la factibilidad de este proyecto es el relacionado con la ausencia de investigaciones científicas orientadas a estas técnicas y metodologías emergentes en el campo de la información documental. Es por todo ello que para el desarrollo de esta investigación se han contemplados los elementos metodológicos que se relacionan a continuación:

Fundamentación del Problema de Investigación

Situación Problemática

El estado actual de las investigaciones en materia de A.O.E. y los *rankings* que se elaboran a partir de la evaluación sobre este tema, constituyen un campo de conocimiento transdisciplinario en el cual pueden converger una variedad de métodos, técnicas, modelos, herramientas cuantitativas y teorías provenientes de otras disciplinas afines a este tema.

En este sentido, una de las disciplinas que con mayor certeza puede incidir en enriquecer esta área es la Ciencia de la Información, a partir de su especialidad métrica conocida como la Informetría y en particular mediante el uso de sus indicadores informétricos, debido a su probada factibilidad en el uso del Análisis de contenido que se realiza en la documentación científica y empresarial con el propósito de identificar patrones de conocimiento significativos orientado a la toma de decisiones.

Sin embargo, las metodologías que se emplean en la actualidad en este tipo de evaluación no explotan el potencial que tienen a su alcance, derivadas de su propia naturaleza transdisciplinaria, centrandó su interés en métodos de investigación directos tales como la encuesta, los cuestionarios y las entrevistas.

Es por lo anterior que la presente investigación de tesis se propone indagar en la solución del planteamiento siguiente:

Planteamiento del Problema

¿Cuáles son los aspectos teórico – metodológicos que pueden ser tomados en cuenta en la identificación de patrones de conocimiento significativos en los documentos generados por las empresas para la medición del ambiente organizacional orientados a la construcción de los *rankings* empresariales?

Para la solución de este problema de investigación se requiere comprobar las hipótesis que se enuncia a continuación

Hipótesis

- ✓ El uso de métodos directos, derivados de la Encuesta sobre el análisis del ambiente organizacional, pudiera estar aportando resultados de carácter subjetivo en la información obtenida.
- ✓ La identificación de patrones de comportamiento informativo en los documentos empresariales, mediante la aplicación de principios teóricos – metodológicos derivados de la gestión de la información y el conocimiento y el Análisis Informétrico pudiera contribuir a la medición del A.O.E. desde un enfoque más objetivo.
- ✓ Resulta factible diseñar un Número Índice Compuesto que mida de manera objetiva la correspondencia existente entre el ***Inventario de***

Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®) y los resultados obtenidos en las Encuestas que se aplican a los Colaboradores de las Empresas, como un posible criterio a incluir en la elaboración de los *rankings* sobre A.O.E., basado en la correlación entre los Indicadores de Entrada, (Documentos) y los de Salida, (Encuesta).

Para la comprobación de estas hipótesis se plantea cumplimentar los objetivos siguientes:

Objetivos:

General

- ✓ Diseñar un modelo teórico – metodológico orientado a la medición del A.O.E., mediante la correlación entre métodos directos e indirectos que propicien la elaboración de los *rankings* empresariales sobre bases más objetivas.

Específicos

- ✓ Estudiar los métodos en la evaluación del A.O.E. mediante el análisis de las diferentes metodologías que se emplean para estos fines, con la finalidad de seleccionar la más adecuada y actual que satisfaga la construcción de *rankings* empresariales.
- ✓ Identificar patrones de conocimiento significativo en las empresas mediante el análisis del IPPP® y la Encuesta a los Colaboradores, con el propósito de caracterizar la información que aportan estas dos fuentes.
- ✓ Diseñar un modelo matemático que permita medir el comportamiento del A.O.E. mediante la correlación de Indicadores de *Input* e indicadores de *Output*, con el propósito de aportar bases más

objetivas y complementarias en la elaboración de los *rankings* empresariales.

Estructura de la tesis

Los resultados obtenidos en esta investigación de tesis se presentan de acuerdo con la estructura siguiente:

Capítulo 1: Marco Teórico – Conceptual. Presenta una revisión bibliográfica con el propósito de identificar conceptos, definiciones y terminología empleadas en las investigaciones relacionadas con el A.O.E., así como las disciplinas, especialidades y teorías, provenientes de diversos campos del conocimiento, para desde un enfoque transdisciplinario e Informétrico, se propicie la propuesta de un modelo teórico que sustente la investigación en esta especialidad y la práctica en la elaboración de *rankings* empresariales estructurados sobre este tema.

Capítulo 2: Metodología. Contiene los elementos metodológicos empleados para la obtención de los resultados de la investigación (Tipo y Alcance de la investigación, delimitación Espacial y Temporal, Fuente de Información empleada, Unidades de Análisis y Observación, Variables, Indicadores y Herramientas Informáticas utilizadas, a partir de los cuales se presenta el Modelo Metodológico que los integra.

Capítulo 3: Análisis y Discusión de los Resultados. Se describen, analizan y discuten los resultados obtenidos derivados del procesamiento de los datos. A partir del análisis de las variables, el diseño y cálculo de indicadores, se identifica el comportamiento de patrones de conocimiento significativo en el Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®) conformado a partir de la documentación presentada por las empresas con estos fines y los datos obtenidos en la Encuesta aplicada a los Colaboradores, lo que posibilita el diseño del Modelo Matemático propuesto que permite la integración de estos parámetros cuantitativos orientado a

la medición del A.O.E., basado en un enfoque Informétrico que determina la mejor relación existente entre lo postulado por la empresa en la documentación presentada para estos fines y los resultados que se obtienen de la Encuesta de Colaboradores. Como resultado de todo lo anterior se propone un Modelo Teórico- Metodológico que a modo de Mapa de Conocimiento sintetiza los principales elementos que deben ser integrados en una investigación diseñada con estos fines.

Capítulo 4: Conclusiones y Recomendaciones: Se relacionan aquellos aspectos conclusivos que se derivan de la lectura de la tesis, inferidos de los resultados obtenidos, y se proponen algunas recomendaciones orientadas a las consultoras que realizan investigaciones sobre el tema y elaboran este tipo de *rankings*.

CAPÍTULO 1:

Marco Teórico – Conceptual

1. Marco teórico – conceptual sobre la evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas

1.1 Introducción

La investigación sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas A.O.E. resulta una tarea compleja. Debido a su naturaleza transdisciplinaria este campo del conocimiento, con firmes bases en la Administración de Empresa, requiere cada vez más la presencia de teorías, conceptos, métodos, metodologías y herramientas provenientes de otras disciplinas científicas que le aporten el sustento teórico para su propio desarrollo y maduración como especialidad científica; tal y como ocurre con otras especialidades de las Ciencias Sociales, la diversidad de enfoques, disciplinas, objetos y temas de estudios que van desde lo cuantitativo a lo cualitativo y de lo objetivo a lo subjetivo deben ser conjugados en aras de aportar mayor rigurosidad científica a su estudio.

Es por lo anterior que en la elaboración de este capítulo se identifica un conjunto de disciplinas, teorías y conceptos procedentes de muy diversos campos de conocimiento tales como: la Administración y Organización de Empresas, la Cultura Organizacional, la Ciencia de la Información y de la Documentación, la Gestión de la Información y del Conocimiento, los Sistemas de Información y Documentación Empresarial, así como de otras áreas especializadas como la Métrica de la Información y del Conocimiento Científico y en particular la Informetría, la teoría de indicadores, entre otras, por constituir éstas las bases teóricas sobre las cuales se deben sustentar este tipo de investigación.

Aunque resulta oportuno aclarar que no es propósito de este capítulo ni de esta investigación, por obvias razones, agotar el tema teórico sobre este campo de conocimiento, pero sí ofrecer en la medida de lo posible, al menos de manera sintética, aquellos elementos teóricos que sustenten los resultados obtenidos en esta investigación.

1.2 La Administración, las Organizaciones y la Empresa.

1.2.1 La Administración

Una revisión de la literatura científica disponible sobre el A.O.E. revela la presencia de una muy variada gama de conceptos vinculados a este campo de conocimiento que conforman las bases teóricas de su propio desarrollo y cuyo punto de partida se encuentra en la denominada Teoría General de la Administración, la cual centra su atención en el estudio de la Administración en general, independientemente si ésta se aplica en organizaciones con o sin fines de lucro (SALAS RAMÍREZ, 2014).

A esta teoría se asocian por definición el concepto general de la propia Administración como disciplina científica y otros dos conceptos muy relacionados entre sí como el de Organización y el de Empresa, puntos cardinales para la comprensión teórica del fenómeno organizacional de una empresa.

La Administración como disciplina científica presenta un espectro de aplicación y universalidad muy amplia, prácticamente está presente en casi todas las esferas de la sociedad, la economía y la vida del hombre, quizás por ello constituye una de las disciplinas con mayor número de definiciones, motivo por el cual en este capítulo solo se presentan aquellas definiciones que en su contenido se comprueba el vínculo que ésta tiene con las empresas y con su ambiente organizacional.

Una de las definiciones encontradas que revela este vínculo entre la administración y la cultura organizacional es la de Peter Drucker de 1975 (DRUCKER, 1975, p.18, Citado por LÓPEZ Y MARIÑO, 2010, p.78), quien la define como una: *Nueva función social, motor de cambio y desarrollo, ligada a variables como la cultura organizacional, el espíritu empresarial, la innovación social y la creatividad.* Estos autores hacen también referencia a una definición de

Aktouf quien en el 2003, amplía el concepto tradicional que se tenía de administración y logra una definición que da cuenta del desarrollo histórico del concepto, este autor la define como una: *Serie de actividades interdependientes destinadas a lograr que cierta combinación de medios (financieros, humanos, etc.) pueda generar una producción de bienes o servicios económicos o socialmente útiles y en lo posible rentables para la empresa con fines de lucro*".(AKTOUF, 2003, p.17 Citado por LÓPEZ Y MARIÑO, 2010, p.78). En este concepto se evidencia como en su ampliación y actualización la administración se concibe a través de su vinculación práctica con la generación de bienes y servicios enmarcados dentro de un tipo de organización como es el caso de la empresa con actividades económicas con fines de lucro, en la que la relación entre los recursos financieros y humanos juegan un rol determinante.

Estas relaciones que se dan al interior de la actividad administrativa, es decir entre la generación de bienes y servicios de utilidad social y los recursos financieros y humanos que para ello se requieren, justifican en cierta medida la importancia que tiene el ambiente en el cual se producen estas relaciones, como una medida de garantía asociada a la rentabilidad lucrativa de la empresa.

En este enfoque resulta oportuno traer a colación qué se entiende por Organización, su importancia dentro de la administración y su particularidad cuando se asocia a una de sus principales manifestaciones como lo son las empresas, ya sean públicas o privadas.

1.2.2. Las Organizaciones y la empresa

La definición de organización, tanto como actividad o como institución resulta también, junto al de administración, uno de los conceptos con mayor número de definiciones. Como actividad se identificó como uno de los procesos administrativos que forman parte indispensable dentro de la administración, junto

al de la dirección, la planificación y el control, mientras que en el terreno institucional las organizaciones han generado toda una teoría asociada a la su gestión.

Esta complejidad conceptual de la organización ha sido advertida por Schein al reconocer que la sola idea de organizarse parte del hecho de que el hombre solo es incapaz de satisfacer todas sus necesidades y deseos. Particularmente en la sociedad moderna, el hombre descubre que no tiene la habilidad, la fuerza, el tiempo y la resistencia necesaria para poder satisfacer sus necesidades básicas de alimento, techo y seguridad. Es decir, en la medida en que varias personas coordinan sus esfuerzos, descubren que juntos pueden hacer más que cada uno de ellos por sí solo. *...la sociedad hace posible que, a través de la coordinación de las actividades de cada uno de sus miembros, se pueden satisfacer también sus necesidades individuales. La idea básica que subyace el concepto de organización es, la idea del esfuerzo coordinado para la ayuda mutua. ... la segunda idea básica en la que el concepto de organización está basado en la de lograr objetivos comunes a través de la coordinación de actividades. ... la división del trabajo... y la función integradora* (SCHEIN, 1982, pp. 11- 13).

En este sentido, lo anterior queda sintetizado más adelante por este propio autor cuando la define como: *Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía de autoridad y responsabilidad.* (SCHEIN, 1982, p.14).

Sin embargo, tratar de definir un concepto tan complejo y con tantas dimensiones o aristas como es la organización plantea ciertos problemas, pues cuando se habla de organización se puede estar refiriéndose a organización social en su sentido más genérico o, por el contrario a organización familiar, económica, empresarial, política, religiosa, deportiva, militar, educativa, sindical, etc.

(RODRIGUEZ, 2004, p.74). y dentro de estas existen los tipos de organización formal e informal, aunque no son las únicas.

Este autor identifica un estudio de Porter, Lawler y Hackmann de 1975 y señala que tras una revisión de las diversas definiciones de organización, éstos encontraron que la mayor parte de los autores reseñaban las características siguientes:

- *Composición de la organización: individuos y grupos interrelacionados.*
- *Orientación de la organización: hacia objetivos y metas específicas.*
- *Diferenciación de funciones: división del trabajo.*
- *Coordinación racional intencionada.*
- *Continuidad a lo largo del tiempo.*

(PORTER, LAWLER & HACKMANN de 1975 Citado por (RODRIGUEZ, 2004, p.75).

Esta continuidad en el tiempo señalada por estos autores evidencia la presencia de las organizaciones a lo largo de la historia como una necesidad del hombre de organizarse para unir esfuerzos en torno a determinadas tareas y procesos. En este sentido Schinder distingue tres fases principales en su desarrollo:

- *Sistema gremial: Típico de la Edad Media.*
- *Sistema Doméstico: Surge a partir del Siglo XVI*
- *Sistema fabril: Aparece a mediados del XVIII. (SCHINDER, 1996, Citado por GUILLEN, 2000, p.126)*

En lo fundamental su esencia y sentido se ha venido enriqueciendo a lo largo de la historia y en la actualidad las organizaciones poseen un conjunto de características fundamentales que amplían y actualizan su definición y alcance, según Rodríguez.

Toda organización sería:

- *un sistema social técnico y artificial en permanente proceso de cambio,*

- *un ecosistema que desarrolla su actividad en continua interacción con el entorno,*
- *una fuente de satisfacción e insatisfacción para los miembros que la constituyen y finalmente*
- *la imagen más vigorosa y con mayor presencia en nuestra sociedad.*
(RODRÍGUEZ, 1998, citado por GUILLEN, 2000, p.129).

Una de las organizaciones de mayor dinamismo en la esfera económica y social son las empresas; éstas pueden clasificarse de muy diversa índole de acuerdo con la procedencia de sus fondos pueden ser públicas, privadas, o mixtas, por su tamaño pueden ser nominadas como micro, pequeña, mediana o grande, en la actualidad la empresa suele conceptualizarse como entidades programadas con relativa permanencia, se orientan hacia logros de objetivos y deben contar con una estructura jerarquizada para la toma de decisiones por lo cual deben utilizar la especialización en sus actividades y no la diversificación (SALAS RAMÍREZ, 2014).

Como sistema, la empresa responde a demandas de su entorno y de su propia dinámica interna de funcionamiento, cualidad que comparte con la mayoría de las organizaciones, aunque en su relación deben ser consideradas como una relación parte – todo o como genérico – específico, es decir la empresa es un tipo particular de organización, toda empresa es una organización, sin embargo no todas las organizaciones ejercen una actividad empresarial. En términos económicos la empresa es un poco más acotada y de menos variedad, dirigida a cumplimentar una función económica y lucrativa

Entre los principales elementos de la empresa se encuentra el Medio Ambiente Interno o Ambiente Organizacional en el cual se observa una relación de dependencia con la Cultura Organización.

1.3 La Cultura, el Desarrollo y el Ambiente Organizacional. Sus definiciones conceptuales. Su evaluación y la elaboración de sus rankings

Tanto el término Cultura como el de Desarrollo y el de Ambiente Organizacional han generado una gran polémica debido a que estos términos se entrecruzan y tienen semejanzas:

- Los tres tratan las formas en la que el ambiente toma sentido para los miembros de la organización. Estos intentos se manifiestan a sí mismos como significados compartidos que forman la base para la acción.
- Los dos son aprendidos en gran parte a través del proceso de socialización y a través de la interacción simbólica entre los miembros del grupo.
- Tanto el desarrollo como la cultura son al mismo tiempo constructos monolíticos y multidimensionales.
- Los dos conceptos son intentos de identificar el ambiente que afecta el comportamiento de la gente en las organizaciones.

La cultura según Reichers & Schneider (1990), existe en un nivel de abstracción más alto que el desarrollo y el ambiente, considerando el Ambiente como una manifestación de la cultura. Plantean que la cultura añade algo más a la contribución hecha por el ambiente, ya que se centra en las presunciones y valores que subyacen a las políticas y procedimientos que constituyen el Ambiente Organizacional, por lo que consideran que la cultura está en el nivel siguiente de abstracción (más alto que el desarrollo y el ambiente) capturando de esta forma otras influencias sobre el comportamiento y sobre variables de contexto de niveles más bajos, como el ambiente (PALACÍ, 2005, p. 224).

Otro punto de vista interesante respecto a esta cuestión es el de (SCHNEIDER, BRIEF Y GURZO, 1996), que señalan que la Cultura Organizacional puede ser cambiada a través de un cambio en el ambiente. Definen el clima como los tangibles que produce una cultura, los tipos de cosas que suceden a y alrededor de los empleados y que éstos son capaces de describir, mientras que consideran la cultura como las creencias y valores firmemente implantados en una organización. Estos autores apuntan que el cambio solamente puede darse y mantenerse variando las políticas, prácticas, procedimientos y rutinas diarias, que alterarán las creencias y valores que guían las acciones de los empleados. Señalan que comunicar nuevos valores y creencias requiere cambios tangibles, es decir, las miles de cosas que definen el Ambiente, que definen el día a día de una organización (PALACÍ, 2005, p.238).

Una de las definiciones más referenciadas y posiblemente aceptadas sobre la cultura organizacional es la de Schein quien la define como:

Un modelo de presunciones básicas – inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (SCHEIN, 1988, p.25, Citado por PALACI, 2005, p.231). Más adelante este autor señala que:

La formación de la cultura organizacional ha sido también vinculada al liderazgo; señala Schein...La cultura se crea, en primera instancia por las acciones de los líderes (SCHEIN, 1988, p. 307, Citado por PALACÍ, 2005, p.237).

Mientras que el Desarrollo Organizacional “*Organization Development*”, según autores como HORNSTEIN et al. (1971), forma parte de la Cultura Organizacional y se origina en 1924 a partir del estudio ontológico de las

investigaciones de psicología aplicada al trabajo en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EE.UU. Durante este estudio se detectó la influencia de los factores de comportamiento en la obtención de resultados en la organización.

Sin embargo BENNIS (1966), considera que el Desarrollo Organizacional como se conoce en la actualidad surgió en 1958 derivado de los trabajos dirigidos por Robert Blake y Herbert Shepard en la Standard Oil Company, EE.UU. En estos trabajos se crearon grupos de personas de la misma institución y se detectó que la organización podía desarrollarse aún más a partir de esos grupos de trabajo internos.

Ya en los años 70's se identifica una nueva etapa en la que se fundamenta científicamente el Desarrollo Organizacional a partir de sus creadores y autores más importantes Warren Bennis y Richard Beckhard, así como de otros más reciente como Ferrer y Spector. Para fines de esta investigación se seleccionan aquellas definiciones que por su alcance, desde nuestro punto de vista, constituyen las más completas y significativas de la historia del concepto, de acuerdo con la literatura revisada sobre este tema, Bennis lo define como: *...una respuesta al cambio, una estrategia educacional con la finalidad de cambiar creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, a nuevos desafíos y al aturdidor ritmo del cambio* (BENNIS, 1966).

Beckhard considera al Desarrollo Organizacional como: *la base fundamental para tener un buen Clima en las instituciones, y agrega que ... Es un esfuerzo planificado de toda la organización y administrado por la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización.* (BECKHARD, 1973, p.10).

Definiciones más actuales aportan conceptos que de igual forma describen y se adaptan a los nuevos tiempos para indicar los fines del Desarrollo Organizacional en las empresas, como por ejemplo la de Ferrer quien lo define como: *.....un gran esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales, para enfrentarse con cambios en su ambiente externo e interno.* (FERRER, 1996. p.13). Mientras que para De Faria-Mello considera que el Desarrollo Organizacional... *es el arte de viabilizar el ideal posible en las empresas, de manera que se logre la madurez organizacional* (DE FARIA MELLO, 2004).

Y de forma más detallada Spector alude a que el Desarrollo Organizacional *...es una familia de técnicas diseñadas para ayudar a las organizaciones a implantar cambios positivos. Comprenden el uso de los principios y procedimientos de la ciencia conductual, los cuales sirven a los empleados para mejorar el rendimiento e interactuar con los compañeros de trabajo de manera efectiva. Cualquier iniciativa de desarrollo organizacional comprende a toda la organización o a una parte importante de ésta y tiene por objetivo implantar cambios sustanciales en la forma de operación organizacional.* (SPECTOR, 2002, p. 314).

Muy vinculado con los conceptos anteriores de Cultura y Desarrollo Organizacional se encuentra el referido al Ambiente o Clima que se presenta al interior de la empresa u organización, su desarrollo y conceptualización ha transitado el mismo camino que los anteriores y de igual forma ha prevalecido la polémica tanto en su definición como en la terminología que utiliza para su denominación.

Las primeras alusiones al término de Clima Organizacional (C.O.) se encuentran en los trabajos de LEWIN, LIPPITT & WHITE (1939), FLEISHMAN, (1953) y ARGYRIS (1958) citados por TORO (2001) y desde entonces se han venido proponiendo definiciones, realizando estudios empíricos y sosteniendo discusiones académicas en relación con este tópico. (GÓMEZ RADA, 2004)

El C.O. se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de una empresa y está estrechamente relacionado con su grado de motivación. El C.O es la cualidad o propiedad del Ambiente Organizacional (A.O.) percibida o experimentada por los miembros de la empresa, y que influye en su comportamiento. Se refiere a las propiedades de la motivación en el A.O., es decir, a los aspectos internos de la empresa que conducen a despertar diferentes clases de motivación en los miembros.

En términos más prácticos el C.O. depende del estilo de liderazgo utilizado, de las políticas y los valores existentes, de la estructura organizacional, de las características de las personas que participan en la empresa, de la naturaleza del negocio (ramo de la actividad de la empresa) y de la etapa de vida de la empresa. (CHIAVENATO, 2002, p. 314).

Brunet por ejemplo considera que al igual que el D.O. [...] *El clima también es muy importante en el desarrollo de una organización, en su evolución y en su adaptación al medio exterior* (BRUNET, 1987, p.11).

Este autor agrega más adelante que el clima organizacional *constituye una configuración de las características de una organización, así como las características personales de un individuo pueden constituir su personalidad. [...] también puede descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación, estilo de liderazgo de la dirección, etc.* (BRUNET, 1987, p.12).

Para Stern, citado por Ruíz Aburto, el clima es como *una variable que media entre la estructura, procesos, metas y objetivos de la empresa por un lado, y las personas, sus actitudes, comportamiento y desempeño en el trabajo, por otro.* Y agrega que *.....Se construye a partir de factores extra-organización (macroeconómicos, sociales, del sector industrial) e intraorganización (estructurales, comerciales, individuales y psicosociales). Su poderoso influjo*

sobre la motivación, el compromiso, la creatividad y el desempeño de las personas y los equipos de trabajo, lo convierten en una herramienta estratégica fundamental para la gestión del recurso humano y el desarrollo organizacional. Afirmando por consiguiente que el clima laboral es el “tiempo del lugar de trabajo”, así como el tiempo puede afectar las actividades diarias, el clima laboral influye en el comportamiento de los empleados. (RUIZ ABURTO, 2013, p. 21).

Otros autores aportan definiciones más sintéticas y no por ello menos importante como las aportadas por Ponjuán, quien define que el ambiente es:

...todos aquellos factores que pueden y deben influir en las decisiones que se toman dentro de las organizaciones. (PONJÚAN, 1998, p.14). o la definición aportada por Brunet que indica que *..el clima constituye la personalidad de una organización y contribuye a la imagen que ésta proyecta a sus empleados e incluso al exterior. (BRUNET, 1987, p.26).*

Otro aspecto que dibuja la polémica en torno a este término se relaciona con la polisemia que ha existido en la terminología empleada para la denominación del concepto, en la literatura especializada se puede encontrar como Clima Organizacional, Clima Laboral o Ambiente Laboral. En este sentido, la definición de Brunet resulta oportuna y esclarecedora cuando señala que *... el clima se convierte entonces en un término general sinónimo de ambiente organizacional (BRUNET, 1987 p.17).*

Partiendo de esta última definición y para fines de este trabajo se utiliza el término de Ambiente en lugar de Clima, debido a que además de coincidir plenamente con lo considerado por Brunet sobre la sinonimia entre estos dos términos el de Ambiente tiene una mayor cobertura relacionado con los aspectos tratados en esta tesis.

Además toda organización tiene propiedades o características que poseen otras organizaciones, sin embargo, cada una de ellas tiene una serie exclusiva de esas

características y propiedades. El ambiente interno en que se encuentra la organización lo forman las personas que la integran y esto es considerado como el Ambiente Organizacional de la Empresa.

Los sentimientos psicológicos del ambiente reflejan el funcionamiento interno de la organización por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su ambiente de trabajo y los componentes de su organización. (ALVAREZ CAMPERO, 2008, p. 273).

La arquitectura organizacional en las empresas está integrada por los siguientes factores: Objetivos, Estrategias, Funciones y Estructuras, (ROBLEDO, 2012, p. 66)., los cuáles están en constante movimiento y con una alta resistencia al cambio, esto puede llevar a que las instituciones no tengan una eficiencia adecuada, por lo tanto las empresas se han visto obligadas a implementar métodos para mejorar y elevar el Ambiente Organizacional, con vista a mantenerse en el mercado, ante la competencia y necesidad de superarse constantemente.

Como puede apreciarse en estas definiciones sobre el A.O.E. su importancia radica, en sentido general, en reflejar los valores, las actitudes y las creencias de los miembros que, debido a su naturaleza, se transforman a su vez en elementos del ambiente.

Es por esto que cada vez se torne más importante el análisis y diagnóstico del Ambiente Organizacional en las Empresas, debido a tres razones fundamentales aportadas por el propio Brunet:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.

- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.
- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (BRUNET, 1987, p.20).

El Ambiente Organizacional, es un asunto de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejoras en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas. El realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que puedan estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización. (RUÍZ ABURTO, 2013, p.26).

De acuerdo con lo expresado por este autor no se establecen distinciones conceptuales entre los diferentes términos utilizados en el abordaje de este tema, por lo contrario se pueden distinguir factores comunes que describen su naturaleza en todas sus denominaciones, como los tres identificados por Gómez y Colaboradores (2001) para determinar la naturaleza del A.O.E.:

Factor organizacional Objetivo. Determina el ambiente desde un enfoque estructural, como un conjunto de características que describen una organización. Tal y como ocurre en las principales consultoras mexicanas del ramo en las que como parte de su metodología se contempla de forma significativa la documentación presentada por las empresas consideradas en la elaboración de sus *rankings*, a saber: el Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®), en la Consultora Top Companies®, el *Culture Audit* o Auditoría de Cultura en GPTW® y la documentación Acreditativa o Evidencias, en MERCO; todas ellas indican las premisas de la empresa expresadas y objetivadas a través de sus intenciones plasmadas en su documentación, la cual se convierte en una

importante fuente de información indirecta y obtención de variables para su evaluación y posterior ubicación en el ranking.

Factor organizacional Subjetivo. Tiene que ver con la opinión de los involucrados y generalmente se utiliza el Método de Encuesta a través de un Cuestionario. Este método se puede encontrar en varias empresas en Estados Unidos, tales como AOM Hewitt y Glassdoor, y en México Legant Consultores por ejemplo, donde sólo se aplica un Cuestionario al Colaborador siendo una fuente subjetiva o directa.

Factor Integrador de los dos anteriores: Tiene en cuenta tanto el factor objetivo como lo subjetivo, además de ser el más reciente. Éste es el caso que nos ocupa, y del que parte la propuesta de modelo que se presenta en esta investigación, debido a que en México las grandes Consultoras que generan *Rankings* para evaluar el Ambiente Organizacional en las empresas, utilizan tanto las fuentes directas como las indirectas ejemplo de ello, Top Companies® (TC), Great Place to Work Institute® (GPTW) Institute México y MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) (GÓMEZ Y COLABORADORES, 2001, p. 99).

Aunque el instrumento de medida más privilegiado para la evaluación del A.O. y por consiguiente para la elaboración de los *rankings* que estas consultoras presentan es por supuesto el cuestionario escrito y a últimas fechas digital, en el cual se hacen preguntas anónimas, donde los cuestionados deben indicar hasta qué punto están o no de acuerdo. Lo importante es detectar como el Colaborador percibe el ambiente de su empresa.

Esta actividad teórico-conceptual identificada sobre estos temas se debe al interés por alcanzar un marco de referencia que sustente la elaboración de los *rankings* Las investigaciones que se realizan en este campo de conocimiento, según Brunet, en general se desarrollan en dos grandes vertientes:

- El estudio comparativo: Que es la evaluación del A.O entre diferentes organizaciones. (El estudio que aquí se presenta se corresponde con esta vertiente debido a que se realiza una comparación entre un conjunto conformado por 13 empresas).
- El estudio longitudinal: Que analiza el C.O en una misma organización (BRUNET, 1987, p. 42)

1.3.1 Elaboración de los *rankings* empresariales a partir de la evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas.

En 1946 en el Centro de Investigación de Encuestas de la Universidad de Michigan, se originan las técnicas y metodología orientadas a la medición del A.O.E.. En 1947 se aplicó una encuesta a la *Detroit Edison Company* para medir las actitudes, percepciones, conductas y reacciones, llevando a sus autores, Rensis Likert (1961) y Floyd Mann, a la metodología de retroalimentación de encuestas. Se observó un cambio notable cuando los gerentes discutían los resultados con los subordinados y planeaban juntos lo que debía continuar. (ROBLEDO, 2012, p.45). [...] De esta manera surgen las Consultoras, órganos especializados que se encargan de brindar un servicio –ya sean internos o externos, con sus consabidos pros y contras- para identificar e investigar los problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos, llevando sugerencia y apoyo posterior en la aplicación de las recomendaciones derivadas del estudio (ROBLEDO, 2012, p. 84).

En la práctica profesional del trabajo de estas consultoras se utilizan diferentes modelos y metodologías. En la literatura especializada se reseñan algunos de estos, orientados a llevar a cabo el proceso de Consultoría, como el de W.W. Burke (2011), y el De Faría Mello (2004), en ambos están presentes las fases siguientes: la de *Diagnóstico* y la de *Recopilación de Datos*. Ambas sugieren un

pronóstico con la consabida *Retroalimentación al cliente* que implica acción y evaluación.

Como el que se usa en la presente investigación fundamentado en los principios del Desarrollo Organizacional que implica *valores realísticamente humanísticos (la empresa para el hombre y el hombre para la empresa)* (DE FARIA MELLO, 2004. p. 154.)

Las principales funciones de la evaluación que realiza una Consultoría son la de rendición de cuentas y la de mejorar el Ambiente Organizacional de la Empresa a través de las recomendaciones que ofrecen después de la evaluación

Si el objetivo de los *rankings* es que también las autoridades puedan tomar decisiones, hay que tener presente que esta forma de evaluación no dan pistas para comprender el por qué de los problemas. Sí da elementos para detectar puntos débiles, pero sólo puntos débiles jerarquizados por quien determina los indicadores. (ROIG, 2013, p.2)

Quizás por esto, existen diferentes tipos de evaluación y no la presencia de un modelo único y universal para llevar a cabo las evaluaciones a lo cual habría que agregar la diversidad de empresas y sectores que requieren más bien el uso de un modelo propio a la medida.

De acuerdo con los enfoques y métodos que se utilizan las evaluaciones pueden clasificarse en cualitativa, cuantitativa y mixta, según el tiempo en que se realizan las evaluaciones se pueden clasificar en *ex – ante* y *ex –post*; en dependencia de quien realiza la evaluación se dividen en internas o externas y por el objeto a clasificar éstas se pueden clasificar en evaluación de proceso, efectividad, impacto, entre otras. (STUFFLEBEAM & SHINKFIELD, 2007)

La evaluación proporciona una base a partir de la cual se puede medir la relevancia (relación entre necesidades reales y sentidas), el proceso (control de las actividades durante el programa), la efectividad (en que medida los resultados alcanzados están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos planteados), la eficiencia (relación entre el costo – beneficio) y el impacto (logros o efectos alcanzados en un plazo de tiempo. (OPS, 1990)

Las consultoras más importantes y reconocidas en México y el Mundo, generan *rankings* o comparación simple, con métodos estadísticos de evaluación, que consiste en disponer los valores en un orden creciente o decreciente en relación con varios criterios de comparación para medir el Ambiente Organizacional, entre las principales Consultoras de cobertura regional y mundial se destacan las siguientes:.

- La Consultora **Top Companies** genera el ranking Super Empresas® a partir de 2007. Cuenta con presencia en México, Centroamérica y El Caribe. El requisito para participar es tener más de 15 trabajadores, su ranking se divide por tipos de empresas, Pequeñas, Medianas y Grandes, y también las divide por sectores empresariales. Brinda una certificación auditada por Price Waterhouse Cooper (PwC). Evalúa el grado de adaptación de los Colaboradores a la Cultura Organizacional.

La certificación se compone de un diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional contempla una evaluación de 16 factores y 51 subfactores. El proceso se compone de 2 instrumentos de medición. Cuestionario para Colaboradores e Inventario de Políticas, Prácticas y Programas IPPP® (Top Companies, 20015, www.thetopcompanies.com)

A decir del trabajo que realiza esta Consultora su Gerente General Laila Chartuni señala que...*las generaciones podrán convivir desde un lugar de colaboración y de confianza en donde el conocimiento grupal nos llevará a*

obtener la productividad (CHARTUNI, 2015, Consultado en **Top Companies®**, 2015, Consultado en: www.thetopcompanies.com).

- La Consultora **Great Place To Work** genera el Ranking Las Mejores Empresas®, con sede en San Francisco, EE.UU. fundado en los años 80's por Robert Levering (VENTOSA GARCÍA- MORATO, 2008) con una presencia en mas de 40 países alrededor del mundo en todos los continentes.

En 1997 produjo su primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar® y en el año 2002 publicó la primera lista de Las Mejores Empresas para Trabajar® en México.

A decir de su cofundador Robert Levering *“sus clientes son los colaboradores y líderes de las organizaciones... su objetivo es promover una experiencia laboral positiva para ellos”* (www.greatplacetowork.com.mx).

Great Place to Work Institute México (GPTWIM) ofrece los servicios de: Evaluación de la organización a través de un Trust Index® (TI) Índice de Confianza: medición y análisis comparativo de competitividad de la experiencia de Colaboradores.

Evaluación de Cultura Organizacional: Entendimiento del impacto de los programas y las prestaciones.

Entrevistas y grupos focales Trust Audit® (TA) Auditoría de Confianza: Reuniendo información de los Colaboradores, entre otros.

- MERCO (Monitor Empresarial de Reputación Corporativa) se originó en España en 1999, para evaluar la reputación corporativa de las empresas,

tiene un origen universitario y es un instrumento de evaluación de reputaciones lanzado en el año 2000, que cuenta con una metodología *multi-stakeholder* compuesta por cinco evaluaciones y doce fuentes de información; habiéndose convertido en uno de los monitores de referencia en todo el mundo, en estos *rankings* solo participan las empresas que facturan más de 50 millones de euros (en el caso de España).

Actualmente MERCO elabora seis *rankings* (Merco Empresas, Merco Líderes, Merco Responsabilidad y Gobierno Corporativo, Merco Talento, Merco Consumo y Monitor de Reputación Sanitaria (MRS) y tiene presencia en once países: España, Colombia, Argentina, Chile, Ecuador, Bolivia, Brasil, México, Perú, y en proceso en Centroamérica (Costa Rica y Panamá). En México solo aplica 3 de los *rankings*: MERCO Empresas/ las empresas con mayor reputación corporativa, MERCO Líderes/ los líderes empresariales mejor valorados y MERCO Responsabilidad y gobierno corporativo/ las empresas más responsables.

Para el presente que nos ocupa el ranking que se adecuaría a nuestro objeto de estudio sería el ranking MERCO Personas o Talento / encaminado a evaluar el atractivo de las empresas como “marca – empleador”, aunque los otros *rankings* de alguna manera también evalúan el A.O.E. desde otro punto de vista. MERCO Personas realiza además una comparación de los principales indicadores de gestión de personas, a través de un proceso de *benchmarking*.

Se trata del primer monitor auditado del mundo, pues el seguimiento y verificación de su proceso de elaboración y resultados es objeto de una revisión independiente por parte de KPMG (Acrónimo de los cuatro apellidos de los fundadores: Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler), según la norma ISAE 3000, que publica su dictamen para cada edición. Todos los

criterios de ponderación son públicos y se publican igual que los resultados de cada edición en la web oficial. (www.merco.info)

El panorama teórico-conceptual que hasta aquí se presenta sobre el A.O.E. ha centrado su interés en las raíces que este campo de conocimiento tiene en las bases teóricas de la Teoría General de la Administración, sin embargo éste resultaría bastante parcial si no se completa con las teorías, métodos, modelos y herramientas proveniente de la Ciencia de la Información, disciplina que aporta conocimiento a este campo y que utiliza en sus procesos evaluativos, entre los que se pueden mencionar los indicados con anterioridad, tales como la Gestión de la Información y del Conocimiento, los Sistemas de Información Empresarial, el Análisis de Contenidos en los documentos y aquellos proveniente de la Métrica de la información y del Conocimiento como el Análisis Informétrico, la Teoría de Indicadores, entre otros. Es por esto, que a continuación se presenta un análisis de los elementos anteriores que completan el marco teórico de referencia.

1.4. La Ciencia de la Información

La Ciencia de la Información surgió como consecuencia de la explosión de información derivada del gran desarrollo de las fuerzas productivas a finales de la década de los 40's generada en el período de la posguerra. Algunos autores distinguen en el surgimiento y consolidación de esta disciplina tres etapas fundamentales:

- Antes de la Segunda Guerra Mundial.
- En los años 60 y 70's durante su búsqueda de identidad y alianzas con otras disciplinas. [Como es nuestro caso de estudio].
- En los años 1977- 1980 donde se establece como disciplina. (GORBEA PORTAL, 2004, p. 40).

Esta disciplina científica se encuentra estrechamente relacionada con otras que sustentan las actividades bibliotecarias y de la información, en este sentido resulta conveniente traer a colación lo sustentado por Sokolov, quien aporta claridad a este fenómeno al reconocer como *disciplinas científicas especializadas a la Bibliotecología, la Archivología, la Bibliografología y la Ciencia de la Información, así como el nivel de independencia que existe entre ellas, enmarcándolas como disciplinas que pertenecen al Complejo Bibliológico de las Ciencias Comunicativas Informativas*. (SOKOLOV, 1986, pp. 5-15 Citado por GORBEA PORTAL, 2004. p.43). Basado en esta propuesta de Sokolov, Setién y Gorbea, hacen un estudio detallado de estas disciplinas y la denominan como parte del Sistema de Conocimientos Científicos Bibliológico- Informativo. (SETIÉN QUESADA y GORBEA PORTAL, 1994).

Esta disciplina no obstante a lo reciente de su fundamentación ha recibido múltiples definiciones entre las que se pueden destacar según la literatura disponible. TAYLOR (1966), BORKO (1968), SARACEVIC (1970), DEBONS (1974), BELKIN (1977, 1978), BROOKES (1990), MACHLUP (1983), entre otros, (Citados por GORBEA PORTAL, 2005, p.46).

Una de las definiciones primarias atribuidas a esta disciplina es la de Taylor en 1966, quien define a la Ciencia de la Información como: *La disciplina que investiga las propiedades y conductas de la información, las fuerzas que gobiernan el flujo de la información, y los medios de procesarla para una óptima accesibilidad y uso de ella. Se haya relacionada con el cuerpo de conocimientos sobre la producción, colección, organización, almacenamiento, recuperación y utilización de la información* (TAYLOR, 1966, citado por SEQUEIRA y SEQUEIRA, 1988. p.144).

Sin pretender detallar la diversa gama de definiciones que existen en la literatura especializada sobre esta disciplina, para fines de este trabajo se toma la propuesta de Saracevic, uno de los más grandes teóricos y estudiosos de esta ciencia, quien la define como: *...una ciencia interdisciplinaria por naturaleza, sus*

relaciones con varias disciplinas están en constante cambio. Está inexorablemente asociada con la Tecnología de la Información y con otras áreas del conocimiento. Participa activamente con otros muchos campos en la evolución de la Sociedad de la Información, tiene una gran dimensión social y humana mucho más allá que la tecnología. (SARACEVIC, 1999, p. 1051-1063, Citado por GORBEA, 2005, p.46)

Se selecciona este concepto que describe la interdisciplinariedad y transdisciplinariedad de la misma, aspecto fundamental en el presente trabajo, al estar estrechamente ligado a la disciplina Administración de Empresas, además de destacar la importancia de la información y/o documentación, en el ámbito empresarial.

1.4.1 Gestión de la Información y el Conocimiento.

Uno de los frentes de mayor actividad en la Ciencia de la Información es el de Gestión de la Información y del Conocimiento en las Empresas, esta especialización se encarga de la gestión de documentos en los Sistemas de Información en las organizaciones de cualquier tipo, su funcionamiento en un sistema de gestión puede estar orientada a los:

- Datos (Informáticos): en la construcción de Informes y Reportes en función de la Toma de Decisiones, Financieras, de Clientes, etc.
- Documentos procesados = Información: orientados al suministro, procesamiento y consulta de la Información Empresarial, tales como Bibliotecas, Consultorios, Centros de Documentación, Archivos, y otras organizaciones que atesoran toda la documentación.

La medición del Ambiente Organizacional (A.O.) en las empresas se relaciona directamente con la gestión del conocimiento a través del procesamiento o

gestión documental, el cual puede medirse a través de Métodos Informétricos y se manifiesta en función de la toma de decisiones.

Los conceptos más relacionados en estos procesos de gestión son el de Datos y el de Información definidos por Ponjuan como:

- *Datos: Registros icónicos, simbólicos (fonéticos o numéricos) o sígnicos (lingüísticos, lógicos o matemáticos) por medio de los cuales se representan hechos, conceptos o instrucciones.*
- *Información: Datos o materia informacional relacionada o estructurada de manera actual o potencialmente significativa. (PONJUÁN,1998. p.3)*

La gestión de los Datos es el procesamiento de los mismos. Mientras que la, Gestión Documental: Es el conjunto de actividades que permiten coordinar y controlar los aspectos relacionados con creación, recepción, organización, almacenamiento, preservación, acceso y difusión de documentos. Por consiguiente la Gestión de la Información puede ser definida como: *Las actividades relacionadas con la obtención de la información, su precio, el tiempo de recuperación y el lugar donde se guarda. (RUSSO, 2009.p.10).* Este autor considera que entonces la Gestión de la Documentación y de la información de una organización tiene que ir orientada a las personas que la utilizarán, sea proveedor, cliente o trabajador de la empresa. (RUSSO, 2009. p.15)

Cabría aquí entonces aclarar qué tipo de conocimiento se puede incluir en la Gestión de la Información y del Conocimiento:

- El conocimiento tácito, el que muchas personas creen que puede sólo existir en la mente humana [pero que en realidad incluye además las habilidades, competencias y experiencias de los individuos], constituye un producto de la interacción entre las personas y su relación con su medio

ambiente, además de resultar esencial para el desarrollo de una propuesta efectiva para la Gestión de Conocimiento, y

- El conocimiento explícito, es decir el *Know How* y la información codificada y registrada en cualquier tipo de soporte, el cual constituye el objeto de los Sistemas de Gestión de Información (GORBEA PORTAL, 2013).

En el estudio del A.O.E. pueden ser incluidos estos dos tipos de conocimiento según el tipo de gestión que se desea realizar y el objetivo que se quiera cumplimentar con la evaluación que se requiera, es decir puede estar orientado a medir el A.O. entre los colaboradores de la empresa (conocimiento tácito); o el obtenido a partir de los documentos generados por la empresa con estos fines, como por ejemplo, los IPPP® o Inventarios de Políticas, Prácticas y Programa sobre el AMBIENTE ORGANIZACIONAL en las empresas (Conocimiento explícito).

Una adecuación a la pirámide informacional propuesta por (PAEZ URDANETA, 1992 y Citada por PONJUÁN, 1998. p.2) puede ser representada como se muestra en la Figura 1 para visualizar el proceso de gestión que se presenta en el estudio del A.O.E. y que sintetiza en alguna medida las etapas contempladas en la gestión y síntesis que realizan las Consultoras en el proceso de evaluación y elaboración del ranking sobre este tema.

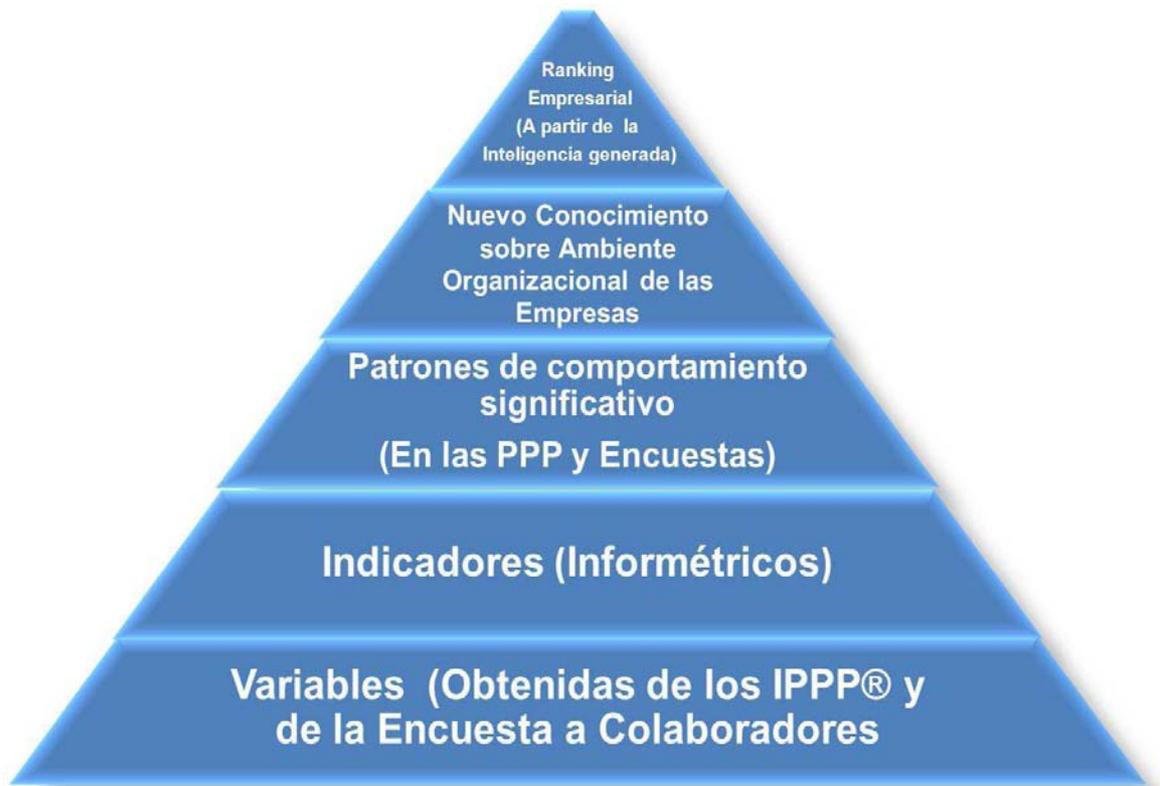


Figura 1: Etapas del proceso de evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas.

En la Figura 1 se muestra el proceso de síntesis que transcurre entre la etapa inicial de la definición de variables, obtenidas de la documentación empresarial (para este caso IPPP®) y la Información obtenida en la Encuesta a los Colaboradores, hasta la etapa final en la generación de inteligencia para la elaboración del ranking. Pasando por la generación de indicadores de tipo informétricos, la identificación de patrones de conocimiento significativo y la obtención de nuevo conocimiento sobre el A.O.E.

Como se observa la Gestión de Información y Conocimiento en el proceso de evaluación del A.O.E. resulta una actividad compleja, requiere de alto grado de especialización y es un proceso en el cual también pueden estar incluidas una gama muy diversa de métodos y modelos estadísticos y matemáticos, pero un

elemento fundamentas con el que deben contar las empresas que se sometan a este proceso de evaluación es la presencia de un buen Sistema de Información Empresarial fuente a partir de la cual parte mucha de la documentación que se genera en la empresa y que se orienta al proceso de evaluación.

1.5 Los Sistemas de Información Empresarial

La información empresarial desde sus inicios estuvo dividida en módulos independientes según las áreas en las que se dividía la misma, en su mayoría eran los siguientes: Módulo de aprovisionamiento, módulo de producción, módulo de ventas, módulo de finanzas y módulo de recursos humanos, en su generalidad (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012)

Con el surgimiento de los sistemas informáticos, el aumento de los datos y por consiguiente de la información, la alta competitividad y la necesidad imperiosa de mantenerse en el mercado, han surgido los Sistemas de Información Empresarial que no son más que la suma y unión en funcionamiento de cada uno de los módulos antes mencionados como un todo, de manera armónica y sincronizada para un buen desempeño y comunicación, amén de que han surgido muchos otros módulos, según necesidades específicas.

Los Sistemas de Información han adquirido una dimensión estratégica en las empresas del nuevo milenio y han dejado de ser considerados como una simple herramienta para automatizar procesos operativos, para convertirse en una pieza clave a tener en cuenta a la hora de formular la estrategia empresarial, para llevar a cabo su implantación y para realizar el control de la gestión. (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012. p.127)

Los Sistemas de Información en las empresas, en su conjunto, se vienen estudiando hace muy poco tiempo, pero debido a la gran importancia y el peso que llevan en la propia existencia de las empresas –y por ende en su éxito-, cada

vez son más necesarios y tomados en cuenta como factor fundamental en la gestión empresarial. Hoy en día constituyen un factor estratégico para el desarrollo empresarial, encaminados a brindar a la organización, información oportuna y precisa para la toma de decisiones,

Un componente determinante en estos sistemas de información lo constituye la información propiamente dicha, la cual debe ser precisa, actual, relevante, oportuna y de calidad, es la que le permite al sistema cumplir con su función ostensible. Según Gómez Suárez la información será útil para la organización en la medida que facilite la toma de decisiones y ha de cumplir los requisitos siguientes:

Exactitud: la información ha de ser precisa y libre de errores.

Comprensión: la información deber ser inteligible para el usuario de la misma. Se requiere en este aspecto sobre todo la precisión a nivel conceptual y terminológico.

Compleitud: la información debe contener todos aquellos hechos que pudieran ser importantes para la persona que la va a utilizar.

Economicidad: el coste en que se debe incurrir para obtener la información debería ser menor que el beneficio proporcionado por ésta a la organización.

Confianza: para dar crédito a la información obtenida, se ha de garantizar tanto la calidad de los datos utilizados, como la de las fuentes de información.

Relevancia: la información ha de ser útil para la toma de decisiones. En este sentido, conviene evitar todos aquellos hechos que sean superfluos o que no aporten ningún valor.

Nivel de detalle: la información debería presentar el nivel de detalle indicado a la decisión que se destina. Se debe proporcionar con la presentación y e formato adecuados, para que resulte sencilla y fácil de manejar.

Oportunidad: se debe entregar la información a la persona que corresponde y en el momento en que ésta la necesita para poder tomar una decisión.

Verificabilidad: la información ha de poder ser contrastada y comprobada en todo momento (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012, p.32).

Pero la Información no es el único componente que integra el sistema, estos deben contar además con:

- Personas.
- Procedimientos.
- Equipamiento Informático (software y Hardware)
- Bases de Datos
- Elementos de Telecomunicaciones (STAIR, 1992; citado por GÓMEZ Y SUÁREZ, 2012, p. 34).

Todos estos componentes que se identifican en los sistemas de información trabajan como un todo para llegar a objetivos y metas finales en las empresas, pueden ser manuales o informatizados. Por el cúmulo de información que se tiene y la prontitud necesaria en los resultados, la mayoría de las empresas actuales cuentan con sistemas informatizados y más recientes con toda su información en la Nube.

El proceso generalizado para los sistemas de Información contiene Inputs (datos de entrada) una vez procesados estos datos se convierten en Outputs (datos de salida o información).

En las organizaciones actuales existen diferentes procesos, en mayor o menor grado en dependencia del tamaño de la misma:

- Procesos de Dirección
- Procesos de Diseño y desarrollo de nuevo productos o mejora de los productos actuales.
- Procesos de Marketing y Ventas.
- Producción y Entrega (para empresas orientadas a producción industrial)
- Ejecución de Servicios (empresas orientadas a servicios)
- Facturación y Servicio de post- venta.
- Procesos de Compras e Inventario.
- Procesos de Personal.
- Gestión Financiera.
- Procesos de Información- Comunicación (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012, p. 61)

Como se puede observar el módulo de Procesos de Información- Comunicación es uno de los que no se encontraba presente en los inicios de la gestión empresarial, pero que actualmente toma gran relevancia.

De los módulos anteriores, dos revisten especial importancia para la investigación que aquí se presenta, debido a la relación que tienen estos módulos con la evaluación del Ambiente Organizacional de la Empresas, y en particular con los recursos humanos y la gestión documental, tal y como se detallan en las funciones que se describen a continuación:

Módulo de Recursos Humanos, que tiene varias funciones tales como:

- Definir estructuras organizativas
- Planificación de las necesidades de personal
- Soporte al proceso de evaluación y selección de personal.
- Gestión de acciones formativas

- Soporte a la generación de nóminas
- Entre otras, (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012, p. 68)

El Módulo de Información- Comunicación, que consta de:

- Portal Web
- Gestión documental.
- Generación de Informes
- Movilidad: Teléfonos móviles, PDA, tabletas en modos: Off-line, On-line, Mixto.
- Entre otros (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012, p. 70).

Desde siempre las empresas usaban los sistemas de información operacionales, conocidos también como sistemas transaccionales, que en un origen permitía soportar y automatizar los procesos de negocios, pero sin participar en la toma de decisiones, más bien se usaban en procesos repetitivos.

En la actualidad, los Sistemas Informacionales, son parte del *Business Intelligence (B.I.)* o Inteligencia de Negocios, debido a que participan en la toma de decisiones en las empresas, trabajan con grandes volúmenes de datos, especializados en la consulta y no en la actualización, se enfocan hacia el presente y futuro, con énfasis en la flexibilidad y la utilización *ad hoc*. (GÓMEZ y SUÁREZ, 2012, p.124).

Este concepto se escuchó por primera vez en octubre de 1958 por Hans Peter Luhn, investigador de IBM, quien acuñó el término en el artículo *A Business Intelligence System*. No fue hasta 1989 que Howard Dresner, analista de Gartner, propone una definición formal del concepto como: *Conceptos y métodos para mejorar las decisiones de negocio mediante el uso de sistemas de soporte basados en hechos*. (CURTO y CONESA, 2010). Estos autores aportan su propia definición al señalar que: *Se entiende por Business Intelligence al conjunto de metodologías, aplicaciones, prácticas y capacidades enfocadas a la creación y*

administración de información que permite tomar mejores decisiones a los usuarios de una organización (CURTO y CONESA, 2010, p. 18).

Otras aplicaciones que se pueden instrumentar en apoyo a la Gestión de la Información y del conocimiento en las empresas se refieren a las herramientas que provienen del *Business Intelligence*, que son las empleadas comúnmente en las consultoras antes mencionadas al tener grandes volúmenes de datos e información, por lo tanto implica gestión de datos y análisis de la información adecuados al medio empresarial.

Las herramientas del *Business Intelligence* están enfocadas en convertir datos en conocimiento para la organización. Según Curto y Conesa, la implantación de estos sistemas de información proporciona diversos beneficios entre los que se pueden destacar:

- Crear un círculo virtuoso de la información (los datos se transforman en información que genera conocimiento que permite tomar mejores decisiones que se traducen en mejores resultados que generan nuevos datos).
- Permitir una visión única, conformada, histórica, persistente y de calidad de toda la información.
- Crear, manejar, y mantener métricas, indicadores claves de rendimiento (KPI, *Key Performance Indicator*) e Indicadores claves de metas (KGI, *Key Goal Indicator*) fundamentales para la empresa.
- Aportar información actualizada tanto a nivel agregado como en detalle.
- Reducir el diferencial de orientación de negocio entre el departamento de Tecnologías de la Información y la organización.

- Mejorar la comprensión y documentación de los sistemas de información en el contexto de una organización.

- Mejorar la competitividad de la organización como resultado de ser capaces de:
 - Diferenciar lo relevante de lo superfluo.
 - Acceder más rápido a la información.
 - Tener mayor agilidad en la toma de decisiones.(CURTO y CONESA, 2010. p.20).

En el presente estudio se trabajará con el Sistema Informacional, propio de la Consultora Top Companies®, por ser la que brinda la información- válida y actual- para que pudiera llevarse a cabo la investigación que nos ocupa.

1.5.1 Documentación Empresarial relacionada con el Ambiente Organizacional.

En la actualidad cada empresa debe hacer sus propios lineamientos respecto a visión, misión, valores, políticas, prácticas y programas a modo de enmarcar, orientar y distinguirse del resto y todo ello- entre otras cosas- conforma su acervo documental.

Cada empresa expone sus *Políticas* empresariales que no son más que una declaración de principios generales que la empresa u organización se compromete a cumplir. En ellas se dan una serie de reglas y directrices básicas del comportamiento que se espera de los colaboradores y fija las bases sobre cómo realizar las actividades de la empresa.

Una buena **Política** empresarial, como por ejemplo las referidas a: Eficacia, Calidad y Servicio, etc., no debe ocupar más de 1 o 2 páginas y no debe incluir detalles.

Se debe enumerar en líneas generales: filosofía, valores, políticas generales, políticas departamentales y políticas específicas. Ejemplo: Normas que exigen tener políticas de gestión ISO 9001.

Las **Prácticas** son las acciones que persiguen un fin útil. Mientras que los **Programas** incluyen un diseño e implementación, que tienen medidas de desempeño y se espera el logro de resultados. Todas estas características de este tipo de documentación contribuyen a generar una cultura y un clima o ambiente organizacional, las cuales son plasmadas en los Manuales de Procedimientos, Auditoría de Cultura o Inventario de Políticas, Prácticas o Programas, el nombre que se le da a este tipo de documentación puede variar, según la metodología empleada por la Consultora que evalúa a las empresas.

Todo lo anterior constituye en sí la base y los lineamientos de la empresa u organización, las cuales constantemente generan información. Como bien dijera la autora (PONJUÁN DANTE, 1998, p.95). ¿Existe alguna organización sin información?.

1.5.2 Tipos de documentos que se utilizan para medir el A.O.E..

Para comenzar el proceso de recopilación de datos con vistas a una futura evaluación en las organizaciones; las Consultoras necesitan documentación originada por las empresas donde se plasmen todos los lineamientos, métodos, procesos, etc. que se supone brinde la empresa.

Y a manera de contraparte la Consultora genera una Encuesta a todos los Colaboradores de manera anónima para “escuchar” el sentir de los mismos.

Un ejemplo de Documentación empresarial para medir el ambiente organizacional son los Culture Audit® (Auditoría de Cultura) que recibe Great Place to Work® de las empresas y el Inventario de Políticas, Prácticas y Programas IPPP® que solicita Top Companies® a las instituciones, mientras que en la Consultora MERCO, se solicita la Documentación Acreditativa o “Evidencias”, que deberán ser entregadas por las empresas seleccionadas para participar en el ranking.

Las dos primeras consultoras aplican Cuestionarios de manera anónima a los Colaboradores de las empresas, con el fin de percibir qué tanto están satisfechos con sus lugares de trabajo, de esta manera miden el Ambiente Organizacional. Mientras que la última no sólo aplica el Cuestionario a los Colaboradores sino a los Directivos, Expertos (Analistas financieros, periodistas, ONG's, etc), estudiantes universitarios, antiguos alumnos de escuela de negocios, directores de RR.HH, y población en general.

La información que se obtiene de esta documentación y de la ofrecida por las encuestas aplicadas a los colaboradores constituye la materia prima fundamental utilizada en el proceso de evaluación, en el cual los métodos cuantitativos, derivados del Área de la Metría de la Información y del Conocimiento Científico y en particular de la Informetría resulta un apoyo sustancial para la perfección del proceso de evaluación.

1.6 La Metría de la Información y del Conocimiento Científico

Es un área de investigación convergente entre las Ciencias Bibliotecológica y de la Información, y la Historia y Organización de las Ciencia y la Tecnología, comprende un conjunto de especialidades métricas conocidas como Bibliometría,

Bibliotecometría, Archivometría, Informetría, Cienciometría y más recientemente la Webmetría, todas estudian como denominador común la aplicación de métodos y modelos matemáticos a las actividades bibliográfica, bibliotecaria, archivística, científico-informativa, científico-investigativa y a las relaciones sociales y tecnológicas que se dan en la Web.

Una definición más precisa y reciente sobre esta área de investigación es la aportada por Gorbea-Portal y Russell-Barnard, quienes señalan que en esta área se *Indaga el comportamiento de las regularidades presentes en los procesos de producción y comunicación científica, la evaluación de los recursos, fuentes, fondos y servicios de información, y también la de los sistemas científicos, mediante la utilización de métodos y modelos matemáticos e indicadores científicos* (GORBEA PORTAL y RUSSELL BARNARD, 2013, p.288).

De las especialidades métricas que conforman esta área, indicadas más arriba, la Informetría resulta por su naturaleza y origen la que aporta los métodos, modelos e indicadores utilizados en el análisis cuantitativo de esta investigación, motivo por el cual se detallan a continuación su definición y características principales.

1.6.1 La Informetría

La Informetría es una especialidad métrica perteneciente a la Ciencia de la Información fue propuesta por Otto Nacke en 1979 quien la define como: *...la ciencia de la aplicación de métodos matemáticos a los hechos y situaciones del campo de la información para descubrir y analizar sus fenómenos, descubrir sus leyes y servir de soporte a sus decisiones* (NACKE 1979, p.186).

Otra aportación a la comprensión de esta especialidad métrica la propone Tague, al señalar que: *la Informetría por sí misma abarca el estudio de los aspectos cuantitativos de la información independientemente, de la forma en que aparezca registrada y del modo en que se genere. Considera además los aspectos*

cuantitativos de la comunicación informal o hablada, igual que la registrada.
(TAGUE-SUTCLIFFET, 1992, p.1-3)

Sus aplicaciones prácticas son disímiles: la recuperación de información, la administración de bibliotecas, la historia de las ciencias y las políticas científicas de una institución o gobierno. Su alcance es, por tanto, teórico-práctico, pues si bien se enfatiza, en primera instancia, el desarrollo de modelos matemáticos, concentra también su atención en la obtención de medidas para los diferentes fenómenos que estudia, asociados a la información.

El valor de un modelo informétrico radica en su capacidad de resumir, en unos pocos parámetros, las características de distintos grupos de datos, así como en la posibilidad que brinda para establecer pronósticos sobre tendencias futuras y determinar el efecto de diferentes factores en variables de interés. De esta forma, el modelo informétrico también ofrece una base sólida para la toma de decisiones prácticas. Una parte importante de la Informetría, al igual que el resto de las especialidades métricas de la información, son los indicadores, los cuales permiten identificar regularidades semánticas en el contenido de los documentos. En este sentido resulta oportuno traer a colación los aspectos teóricos que fundamenta este tipo de indicadores.

1.6.2 Indicadores métricos de la información y de la gestión empresarial

La corriente de los indicadores se originó en la década de los 30's del Siglo XX en los países industrializados y fue dirigida hacia las actividades económicas. (MESA FLEITAS, 2006. p.167). Por indicador se entiende: la expresión numérica, simbólica o verbal utilizada para caracterizar actividades (eventos, objetos, personas) en términos cuantitativos o cualitativos, para evaluar el valor de las actividades caracterizadas y los métodos asociados.

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) y la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), han desarrollado metodologías para elaborar indicadores que pueden resumirse en 3 manuales de referencia obligada, conocidos, como el Manual de Frascati (1963), el Manual de Oslo (1992) y el Manual de Canberra (1995). Estos manuales ofrecen procedimientos de encuesta para medir las actividades de Investigación y Desarrollo experimental (I+D) determinar los Recursos Humanos dedicados a la Ciencia y Tecnología (C&T) e interpretar la innovación tecnológica. (SPINAK, 2001. p.43)

También existen manuales teórico - metodológicos para la región Iberoamericana. A partir de la creación de una Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana (RICYT) organismo dirigido por Argentina y países de la región. (PIÑA POZAS, 2011. p. 35)

De ello se deriva el Manual de Bogotá (2001), que se halla contenido en el anexo del Manual de Oslo de la OCDE, el Manual de Lisboa, (2009), el Manual de Santiago (2007) y el Manual de Buenos Aires aún sin concluir (PIÑA POZAS, 2011. p. 35) .

Existen varios tipos de indicadores, como por ejemplo: los Indicadores de funcionamiento (Como es el caso de los empleados en esta investigación) son herramientas de gestión que permiten precisar la calidad y la eficacia de los servicios que se brindan y de otras actividades que se desarrollan en diversas organizaciones (PONJUÁN, 1998. p.35). Este tipo de indicadores representa la expresión verbal, numérica o simbólica, derivada de las estadísticas que se llevan en las organizaciones y de los datos utilizados para caracterizar su funcionamiento. Existen diferentes tipos de Indicadores: Input, Output y Outcome.

Los indicadores de Input: Son aquellos que se obtienen a partir de los flujos de entrada. En el presente trabajo se toma como Indicador de Input la Información

Documental entregada por la Empresa a partir de la cual se genera Inventario de Políticas, Prácticas y Programas IPPP®

Mientras que los Output: Son aquellos indicadores que se obtienen a partir de los flujos de salida. En el presente trabajo se toma como indicador de Output la Encuesta aplicada a los Colaboradores.

Y por último los de Outcome: Están relacionados con las consecuencias internas, las cuales pueden ser medidas a través de factores tales como: Productividad, calidad, reusabilidad entre otros. (PAVEZ SALAZAR, 2000 p. 68).

Autores como Russell Barnard por ejemplo [...] durante el Congreso de INFO2004 planteaba que los indicadores, en términos generales, representan una medición agregada y compleja que permite describir o evaluar un fenómeno, su naturaleza, estado y evolución y los indicadores de Ciencia y Técnica miden aquellas acciones sistemáticas relacionadas con la generación, difusión, transmisión y aplicación de conocimientos científicos y tecnológicos. (RUSSELL BARNARD, 2004, Citado por MESA, 2006. p. 166).

Los sistemas de Indicadores para evaluar se basan en un cuerpo teórico que identifica cuáles son las variables e indicadores relevantes que inciden en el fenómeno objeto de estudio. El estudio de la presencia de esos indicadores da elementos para posteriormente interpretar la información y construir un juicio sobre lo que se observa.

Los indicadores ofrecen información sintética, una especie de radiografía, que puede ser insumo para debatir y asumir decisiones. Permiten establecer comparaciones con otros fenómenos u objetos de estudio semejantes y la medición continua de los mismos indicadores permite estudiar tendencias en el fenómeno. Por último, facilitan el debate público porque son comprensibles para la ciudadanía. (ROIG, 2013. p.3).

El desarrollo de la perspectiva teórica hasta aquí descrita puede ser sintetizada en un modelo teórico disciplinar en el cual se representan en forma de mapa conceptual las relaciones entre los conceptos y las disciplinas que interviene en la medición del A.O.E. y la elaboración de los *Rankings* Empresariales, tal y como se muestra en el epígrafe que se presenta a continuación.

1.7 Modelo Teórico-Disciplinar para la Evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas

Como ya quedó demostrado en páginas anteriores el proceso de evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas constituye una labor compleja, que centra su atención en el enfoque cuantitativo y el transdisciplinario, en el cual interviene un conjunto de teorías, conceptos y disciplinas científicas que han sido tratadas en este capítulo y cuyas relaciones pueden ser sintetizadas en el modelo que se presenta en la Figura 2:

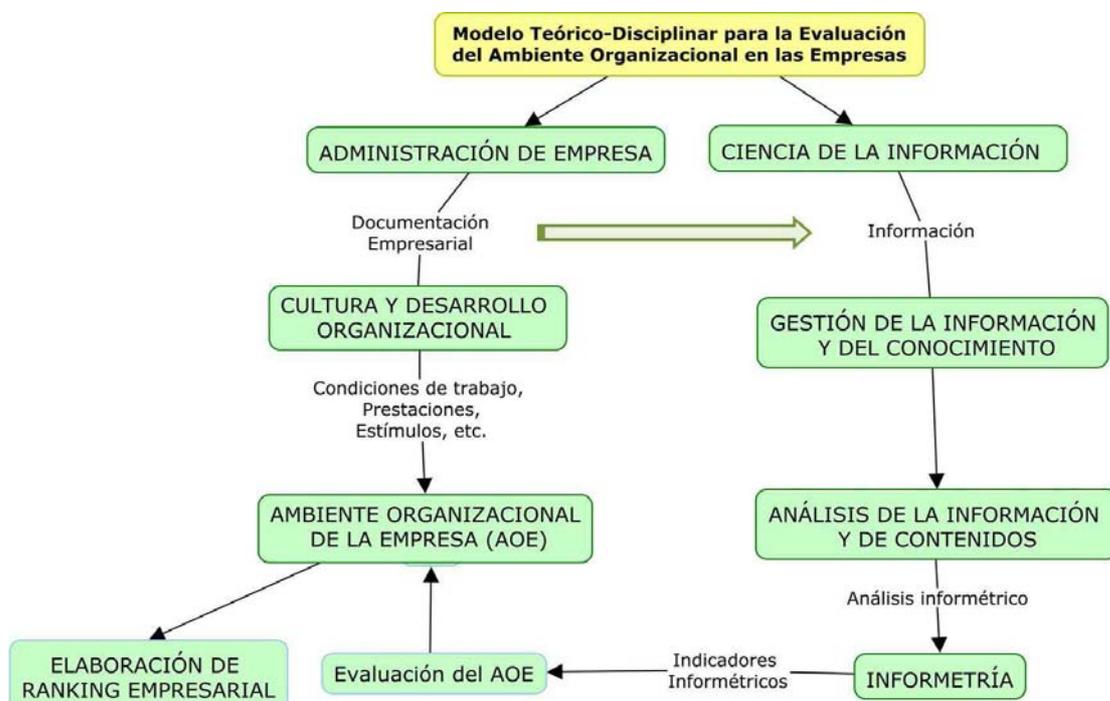


Figura 2: Modelo Teórico-Disciplinar para la Evaluación del Ambiente Organizacional en las Empresas

En este modelo se observan las dos disciplinas rectoras a partir de las cuales se derivan y relacionan un conjunto de especialidades, conceptos y objetos. Por una parte, la Administración de Empresas y por la otra la Ciencia de la Información, estas dos disciplinas interactúan entre sí, de forma transdisciplinaria en el estudio y observación de fenómenos propios de la evaluación del A.O.E..

Como quedó señalado al principio de este capítulo, la Administración de Empresas estudia las funciones y procesos de la administración en las organizaciones, tales como: la planificación, la organización la dirección, el control, al tiempo que constituye una nueva función social, motor de cambio y desarrollo, ligada a la Cultura y el Desarrollo Organizacional. A través de esta relación se genera y organiza la documentación empresarial relevante, requerida para la toma de decisiones en estas especialidades y que contiene información valiosa sobre condiciones de trabajo, prestaciones, estímulos, compensaciones, entre otros aspectos que determinan el A.O.E. y son considerados una fuente de información importante en su proceso de evaluación y, por consiguiente, en la elaboración de los *rankings* empresariales basados en las mejores condiciones que propician el ambiente o entorno laboral en las empresas.

Para la elaboración de estos *rankings* y de los procesos de evaluación que en ellos se involucran, la Administración de Empresa utiliza técnicas y métodos propios de la Ciencia de la Información para procesar la información textual contenida en la documentación empresarial, para lo cual aporta conceptos y teorías propias de la Gestión de la Información y del Conocimiento y en particular técnicas y herramientas del Análisis de Información y de Contenido.

Una parte importante que interviene en este tipo de análisis es el Informétrico, aportado por la Informetría, especialidad métrica de la Ciencia de la Información, a través de la cual se generan los Indicadores Informétrico que son utilizados en la evaluación del A.O.E. y para la generación de los *rankings* empresariales.

La propuesta de este Modelo Teórico – Disciplinar sistematiza y aporta, en forma complementaria, las bases teóricas requeridas en el sustento y la interpretación de la metodología empleada y los resultados que a través de ella se obtienen en esta investigación de tesis, los cuales se presentan en los capítulos que se relacionan a continuación.

CAPÍTULO 2:
Metodología

2. METODOLOGÍA

En este capítulo se describe la metodología utilizada en la obtención de los resultados, la cual comprende el tipo y alcance de la investigación, la delimitación espacial y temporal de los datos, las fuentes de información, las unidades de análisis, las variables, los indicadores utilizados, la medición cuantitativa que se realizó con los datos y los procedimientos de trabajo empleados en el tratamiento de los mismos, así como las herramientas informáticas utilizadas, cuyos detalles se ofrecen a continuación.

2.1. Tipo y alcance de la investigación. Su delimitación espacial y temporal.

Esta investigación es de naturaleza teórico-cuantitativa y experimental, su alcance se define como exploratorio, descriptivo y explicativo (HERNÁNDEZ-SAMPIERI, FERNÁNDEZ COLLADO y BAPTISTA LUCIO, 2014, p.90-92), debido a que se inicia con un examen cuantitativo de la documentación que describe el ***Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®)*** que se genera a partir de la información que ofrecen las principales empresas mexicanas que integran el ranking de ***Súper Empresas®*** confeccionado por la ***Consultora Top Companies®***, mediante la identificación de un sistema de variables que también se utiliza en el análisis de los resultados que se obtienen a partir de la Encuesta aplicada a los Colaboradores de cada una de las empresas participantes en este estudio. Con este alcance se logra identificar los principales patrones de comportamiento de la información contenida tanto en el IPPP® y las Encuestas a los Colaboradores, para finalmente sintetizar las relaciones entre las variables de las dos fuentes anteriores en un Índice de Comportamiento sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas (Ica), que se propone en esta investigación.

De acuerdo con Hernández Sampieri, Fernández Collado y Baptista Lucio (2014, p.92)..... *los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos y dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. Describen tendencias de un grupo o población*, en el caso de esta investigación se describen las propiedades cuantitativas de la información que interviene en la elaboración de los *rankings*. Mientras que, según estos autores,*los estudios exploratorios se emplean cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado o novedoso*, lo cual queda evidenciado en la falta de literatura especializada sobre el tema y la propuesta de una nueva alternativa metodológica para la elaboración de este tipo de ranking, como la que se propone en esta investigación.

Para la determinación del universo de las variables objeto de estudio se empleó un límite espacial que incluía una muestra de empresas obtenidas de una población total de 237, la cual se seleccionó a partir de los criterios siguientes:

- a) Que sean empresas, participantes del ranking elaborado por la Consultora Top Companies® de México.
- b) Empresas que hayan sido evaluadas en el período de 2007 a 2012.
- c) Que fueran empresas evaluadas con una metodología uniforme.
- d) Empresas que estuvieran representadas en los 3 tipos que maneja la metodología de esta Consultora: Pequeñas, hasta 500 Colaboradores, Medianas de 500 a 3000 Colaboradores y Grandes más de 3000 Colaboradores.

Con la aplicación de este algoritmo se obtuvo un conjunto de 13 empresas (5 pequeñas, 4 medianas y 4 grandes), que cumplían con estos requisitos y que durante los últimos 4 años habían sido evaluadas con metodología uniforme.

Mientras que el Límite Temporal quedó fijado en el período comprendido entre los años del 2009 al 2012, por ser los cuatro años consecutivos donde se utilizaron los mismos métodos y herramientas tanto para el IPPP® como para la Encuesta aplicada a los Colaboradores, además del 2013 como el año sobre el cual se calcula la proyección de los datos, calculada tomando como base los cuatro años objeto de estudio de la muestra.

La determinación de estos alcances y límites especiales temporales resultaron determinantes para el diseño del Modelo Metodológico a seguir en esta investigación el cual se presenta en forma gráfica en la Figura 3 que se presenta a continuación.

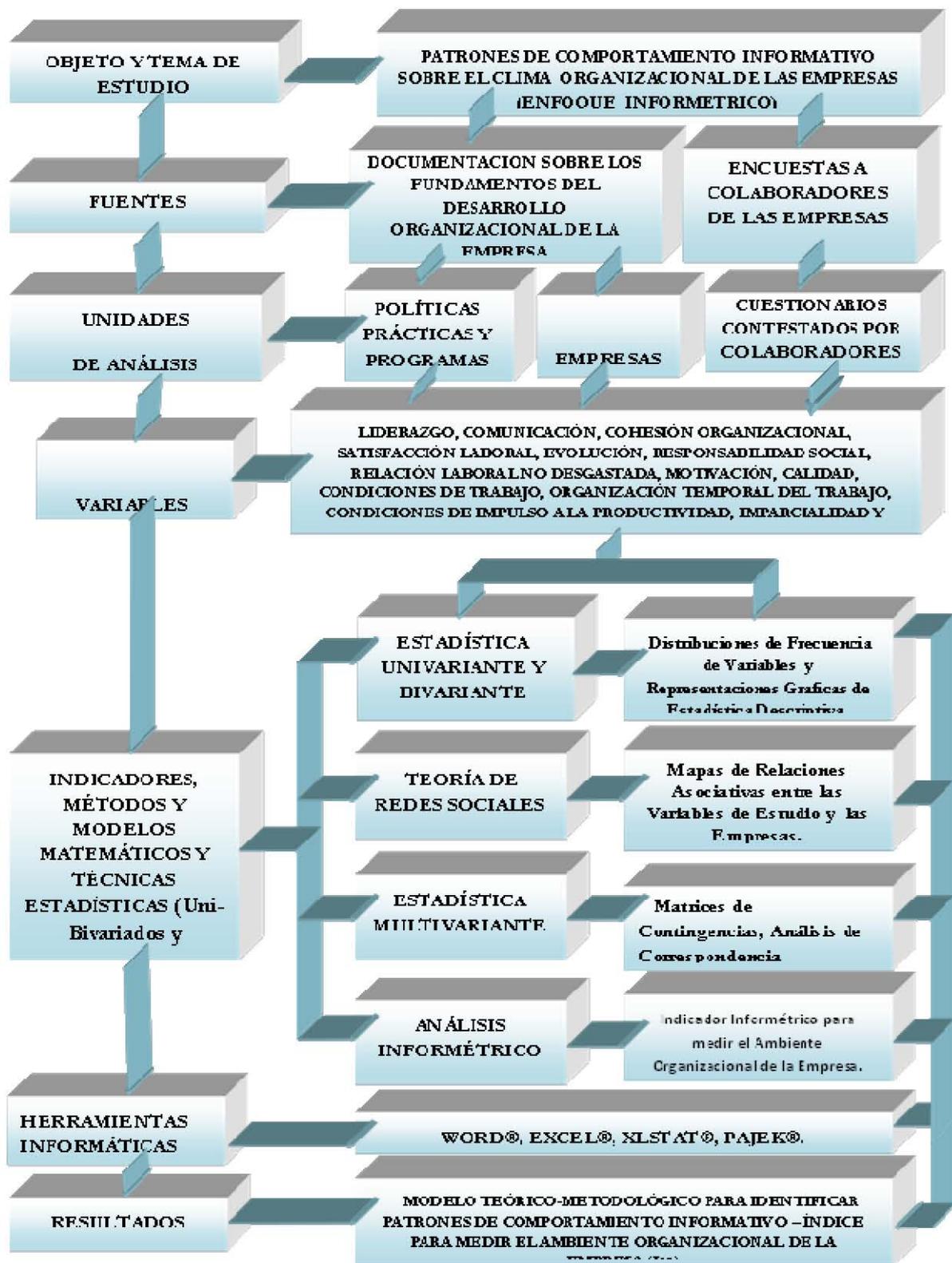


Figura 3: Modelo metodológico para medir el ambiente organizacional de la empresa.

2.2 Fuentes de información y unidades de análisis y observación.

La información que sirvió de base para esta investigación se centra en las fuentes que utiliza la Consultora Top Companies para generar el Ranking denominado Súper Empresas®, la cual parte de dos tipos de fuentes: una fuente indirecta a partir de la Documentación sobre los fundamentos del desarrollo organizacional de las Empresas, y otra directa obtenida a partir de una encuesta que se realiza a los colaboradores de cada empresa, herramienta que constituye un factor determinante en la mayoría de las Consultoras que realizan evaluaciones sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas.

En este sentido la literatura científica es prolífera en reseñar trabajos en la región de Iberoamérica encaminados al uso de esta herramienta como fuente principal en la obtención de los datos en este tipo de estudio. Una sucinta revisión sobre el tema en esta región identifica trabajos de Brasil (BARETA, KETRIN, et. al, 2015); de Chile (REINOSO y ARANEDA, 2007); de Colombia (MÉNDEZ ALVAREZ, 2006; GÓMEZ RADA, 2004; GARCÍA SOLARTE, 2011; PICON DUARTE, 2008; CHAPARRO ESPITIA, 2006; VEGA et. al., 2006; CONTRERAS, 2009; PERALTA GÓMEZ, 2006); de Costa Rica (BLANCO ROJAS, 2013); de Cuba (SEGREDO PÉREZ et. al, 2014); de España (MENÁRQUEZ PUCHE, 1999); de México (SALAZAR ESTRADA, 2009; RUÍZ ABURTO, 2013) y Venezuela (ÁLVAREZ CAMPERO, 2008; CALIGIORE y DÍAZ, 2003), estudios en los cuales se aplican muy diversas metodologías tanto científicas -ya demostradas- como locales, en todos los trabajos se utiliza el método de Cuestionario, con diferentes tipo de escalas de medición por mencionar las más comunes: (Diferenciales – de Thurstone, Summativas – de Likert y Acumulativas – de Guttman. (MORALES VALLEJO 2000. p.43), o mezclas de ellas, al igual que de las dimensiones o variables consideradas en la evaluación. Una escala es un instrumento de medición en el cual se puede hacer cosas distintas pero con un aspecto común. (MAYNT, R; HOLM, K; HÜBNER, P. 1983 p. 63, Citado por SIERRA BRAVO, R. 1998 EN GUIL BOZAL 2006 p.83)

Muchos de los trabajos encontrados para medir el A.O se ocupan para estudios científicos y de investigación académica como pueden ser; la obtención de grados superiores (Licenciatura, Maestría y Doctorado), estudios de casos específicos y empresariales a través de Consultorías. Los trabajos que aquí se mencionan abarcan diferentes áreas del conocimiento, se puede decir que donde quiera que exista una organización se puede estudiar y medir el A.O.

Todos ellos parten de una metodología científica, sin embargo las dimensiones o variables son las que se adecuan al estudio en cuestión, resultando mediciones de estilos eclécticos y algunos locales o autóctonos, que han servido de ejemplo y guía en la región donde fueron originados.

A partir de estas dos fuentes de información se obtienen como unidades de análisis y observación el Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®) y el Cuestionario a los Colaboradores, de las cuales se obtienen las variables de estudio.

Otra unidad de análisis utilizada en la obtención de las variables y los indicadores fueron las empresas seleccionadas, a partir de la base de datos que evalúa la consultora Top Companies®. De este universo, como ya quedó indicado, se seleccionaron de forma anónima y aleatoriamente 13 empresas que cumplían con los criterios de selección antes indicados y cuyas características generales se muestran en la Tabla 1.

Tabla 1: Distribución de empresas objeto de estudio por tamaño, según sector al que pertenecen

Tipo de Empresa	Sector Empresarial
PEQUEÑAS (HASTA 500 COLABORADORES)	
638	SEGUROS Y FIANZAS
552	TECNOLOGÍA DIVERSIFICADA
542	SERVICIOS FINANCIEROS
699	TECNOLOGÍA DIVERSIFICADA
667	SERVICIOS FINANCIEROS
MEDIANAS (500-3000 COLABORADORES)	
633	HOTELERÍA Y TURISMO
646	SERVICIOS PROFESIONALES
574	SERVICIOS PROFESIONALES
587	PETRÓLEO Y GAS
GRANDES (MAS DE 3000 COLABORADORES)	
658	ALIMENTOS
668	TELECOMUNICACIONES
512	SERVICIOS PROFESIONALES
725	SERVICIOS PROFESIONALES

2.3. Variables

A partir de las unidades de análisis y observación, determinadas con antelación, se seleccionaron aquellas variables que resultan de interés para la identificación de patrones de comportamiento significativo entre los IPPP® y los Cuestionarios aplicados a los Colaboradores de cada una de las empresas objeto de estudio. En la Tabla 2 que se presenta a continuación se ofrece de forma detallada la relación de las variables, sus atributos y las fuentes de las cuales se obtuvieron.

TABLA 2: Distribución de variables y sus atributos, según la fuente de procedencia.

Variables	Atributo	Fuente	
		IPPP®	Encuesta
Liderazgo (12 / 1)	Asesoría (<i>Coaching</i>)	X	
	Tutoría en el Trabajo (<i>Mentoring</i>)	X	
	Capacitación (Habilidades Directivas)	X	
	Preparación de jóvenes ejecutivos (<i>Key Talents</i>)	X	
	Solución de Problemas	X	
	Toma de Decisiones (<i>Empowerment</i>)	X	X
	Resonancia		X
	Liderazgo Efectivo		X
	Resonancia individual		X
	Resonancia Corporativa		X
	Autonomía		X
	Comunicación (10 / 0)	Misión	X
Visión		X	
Valores		X	
Comunicación Interna (Comunicados Corporativos, Tableros, Intranet, Publicaciones Periódicas)		X	
Balance (<i>Scorecard</i>)		X	
Políticas y Procedimientos			X
Visión Prospectiva			X
Comunicación Efectiva Empresarial			X
Comunicación Efectiva Individual			X
Comunicación de las Políticas			X
Cohesión Organizacional (8 / 1)	Integración	X	
	integración de Equipos (<i>Team Building</i>)	X	
	Historias de Éxito	X	
	Inducción (Nuevas Contrataciones, Cambio de Puesto)	X	
	Afinidad del Equipo de Trabajo con la Compañía	X	X
	Cohesión Organizacional		X
	Afinidad con el Equipo		X
	Compatibilidad con los compañeros		X
Satisfacción laboral	Identificación con la Empresa (Promoción Interna de la Cultura)	X	X
	Oportunidades de Promoción y/o Movilidad	X	X
	Desarrollo Profesional	X	X
	Postulación Interna para un Puesto (<i>Job</i>	X	

(6 / 3)	Posting)		
	Evaluación de Desempeño	X	
	Desarrollo Personal		X
Evolución (12 / 3)	Apoyo para Estudios	X	X
	Financiamiento de Maestría y/o Posgrado	X	
	Convenios con Universidades Nacionales y Extranjeras	X	
	Universidad Corporativa (No convenio con Universidades)	X	
	Capacitación Obligatoria	X	X
	Capacitación Adicional	X	X
	Planes de Desarrollo (Becarios, Recién egresados (<i>Trainee</i>))	X	
	Plan de Carrera	X	
	Estadías en el Extranjero	X	
	Expatriados (Contratación)	X	
	Retención de Personal	X	
	Evolución Profesional y Personal		X
	Responsabilidad Social (12 / 1)	Distintivos (RSE, ESR)	X
Programas que incluyan activamente a los Colaboradores		X	
Filantropía (Donaciones)		X	
Salud (Atención a la Comunidad)		X	
Educación		X	
Medioambiente		X	
Diversidad		X	X
Equidad de Género		X	
Capacidades Diferentes		X	
Acoso Sexual		X	
Responsabilidad			X
Compromiso Social Corporativo			X
Relación Laboral no Desgastada (4 / 2)	Despido (Encuesta de Salida, Apoyo Emocional, Bolsas de Trabajo)	X	X
	Reubicación (<i>Outplacement</i> , Reubicación Externa)	X	
	Empleados desgastados (Movilidad Interna, <i>Low Performance</i>)	X	X
	Relación Laboral no Desgastada		X
	Reconocimiento por Logros Alcanzados como Organización (Reconocimiento como organización)	X	
	Reconocimiento Logros Alcanzados a un Equipo de Trabajo	X	
	Reconocimiento por Logros Alcanzados como Individuo	X	

Motivación (12 / 0)	Motivación Interna (Auto percepción, Autoconocimiento)	X		
	Motivación		X	
	Motivación del Logro		X	
	Motivación del Logro Interno		X	
	Motivación del Logro Externo		X	
	Reconocimiento Directo		X	
	Reconocimiento Indirecto		X	
	Motivación Organizacional		X	
	Motivación del Logro Corporativo		X	
Calidad (3 / 1)	Calidad	X	X	
	Normas y Certificaciones	X		
	Distintivos, Premios, Reconocimientos	X		
Condiciones de Trabajo (11 / 2)	Factores Físicos	X		
	Seguridad	X		
	Estabilidad Laboral	X	X	
	Salud	X	X	
	Programa de Asistencia Emocional para Colaboradores (PAE)	X		
	Vacaciones por encima de la Ley	X		
	Planes de Retiro	X		
	Jubilaciones	X		
	Condiciones de Trabajo		X	
	Factores Físicos		X	
	Presión		X	
	Organización Temporal del Trabajo (6 / 2)	Horarios Flexibles	X	X
		Trabajo desde Casa	X	
Balance de Vida		X	X	
Organización Temporal del Trabajo			X	
Horarios			X	
Flexibilidad			X	
Condiciones Impulso a la Productividad (13 / 3)	Roles de Trabajo	X	X	
	Compañerismo	X		
	Innovación	X	X	
	Desempeño Individual	X	X	
	Clima Organizacional	X		
	Condiciones de Impulso a la Productividad		X	
	Correlación Liderazgo-Imagen		X	
	Correlación Emoción- Acción		X	
	Correlación Acción- Resultado		X	
	Correlación Liderazgo- Comunicación		X	
Confianza		X		

	Responsabilidad, Involucramiento, Rendición de Cuentas (<i>Accountability</i>)		X
	Cumplimiento de las Políticas		X
Imparcialidad (7 / 2)	Favoritismo	X	X
	Transparencia	X	
	Justicia	X	X
	Defensor (Ombudsman)	X	
	Mecanismo de Denuncia de Malas Prácticas	X	
	Código de ética	X	
	Imparcialidad		X
Compensaciones (17 / 0)	Incentivos Económicos por Cumplimientos de Metas	X	
	Fondo de Ahorro	X	
	Planes de Ahorro	X	
	Préstamo Hipotecario	X	
	Beneficios para los Familiares de los Colaboradores	X	
	Automóvil	X	
	Tintorería	X	
	Maternidad, Paternidad (Extra a lo que marca la Ley)	X	
	Cuarto de Lactancia	X	
	Guardería	X	
	Transportación	X	
	Seguro de Gastos Médicos Mayores (SGMM)	X	
	Seguro de Vida	X	
	Compensaciones		X
	Seguridad		X
	Beneficios		X
Salarios		X	

NOTA: En esta tabla se han indicado en color terracota aquellos atributos de variables que coinciden en las dos fuentes objeto de estudio, además de indicar de igual forma, la proporción entre el total de atributos de cada variable y la cantidad de aquellos que coinciden en ambas fuentes, lo cual demuestra la exigua coincidencia de atributos existente entre las dos fuentes.

En la tabla anterior se muestra que en el análisis realizado con las unidades de observación se identificaron 14 variables para cada una de las fuentes objeto de

estudio, entre las cuales se pudieron medir 152 atributos, distribuidos en 87 (57.23%), correspondiente a los IPPP® y 65 (42.76%) a la Encuesta aplicada a los Colaboradores. Esta distribución denota que el tratamiento de las variables en el IPPP® pudiera arrojar resultados más ricos para su análisis, que el que se realiza mediante la Encuesta a los Colaboradores.

Sin embargo en la elaboración de la mayoría de los *rankings* que se realizan con las metodologías existentes en México, se le confiere un mayor peso a los resultados cuantitativos obtenidos a través de la Encuesta que se aplica a los Colaboradores, en detrimento a la que se obtiene de la documentación entregada por las empresas.

La identificación y análisis de las variables anteriores permitieron el diseño y la confección de un sistema de indicadores de muy variada tipología, cuyos detalles se presentan a continuación.

2.4 Indicadores, Análisis de Redes Sociales (ARS) y modelo matemático utilizados

2.4.1 Indicadores

Una de las características que se distingue en la investigación sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas se refiere a la diversidad de variables que se requieren medir en este tipo de estudio, lo cual condiciona en cierta medida, la variedad de indicadores que se pueden obtener para medir su comportamiento y por consiguiente la cantidad de atributos disponibles a considerar en la elaboración de los *Rankings* empresariales que se realizan con estos fines.

En esta investigación los indicadores confeccionados se relacionan en la Tabla 3: que se presenta a continuación.

Tabla 3: Distribución de Indicadores por fuente, según su tipología

INDICADORES POR EMPRESAS (Mapas de relaciones en Pajek)	BASES DE DATOS	POLÍTICAS	PRÁCTICAS	PROGRAMAS	TIPO DE INDICADOR	
Beneficio directo para el sector laboral	IPPP®				MULTIDIMENSIONAL	
Liderazgo según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Evolución por año según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Motivación según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Condiciones de Trabajo según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Compensaciones según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Beneficio directo para el sector empresarial						
Organización Temporal del Trabajo según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Relación Laboral no desgastada según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Responsabilidad Social según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Cohesión organizacional según tamaño de la empresa	X	X	X	X	X	
Imparcialidad según tamaño de empresa	X	X	X	X	X	
Distribución del total de variables						
Promedio de IPPP, según tamaño de la empresa	X	x	X	X	Bidimensional	
INDICADORES PARA COLABORADORES	BASE DE DATOS		Tamaño de la empresa			TIPO DE INDICADOR
	COLABORADORES		Pequeña	Mediana	Grande	
Distribución de valores promedios de las variables de estudio de la encuesta por empresas	X		X			Unidimensional
Distribución de valores promedios de las variables de estudio de la encuesta por empresas	X			X		Unidimensional
Distribución de valores promedios de las variables de estudio de la encuesta por empresas	X				X	Unidimensional
Distribución del total de variables						
Por valores obtenidos con la encuesta de colaboradores, según tamaño de la empresa	X		X	X	X	Bidimensional
Distribución comparativa del total de variables	IPPP	Encuesta Colab.				
Entre el IPPP y la encuesta de colaboradores, según tamaño de la empresa	X	X	X			Bidimensional
Entre el IPPP y la encuesta de colaboradores, según tamaño de la empresa	X	X		X		Bidimensional
Entre el IPPP y la encuesta de colaboradores, según tamaño de la empresa	X	X			X	Bidimensional
INDICADORES PARA IPPP® Y COLABORADORES	BASE DE DATOS		Tamaño de la empresa			TIPO DE INDICADOR
	IPPP	Encuesta Colab.	Pequeña	Mediana	Grande	
Correspondencia entre valores de proyección de las variables de estudio al 2013 del IPPP, según tamaño de la empresa.	X	X	X	X	X	Multidimensional
Correspondencia entre valores de proyección de las variables de estudio al 2013 y las respuestas a la Encuesta de colaboradores, según tamaño de la empresa	X	X	X	X	X	Multidimensional
Modelo Matemático (Número Índice)	BASE DE DATOS		Tamaño de la empresa			TIPO DE INDICADOR
	IPPP	Encuesta Colab.	Pequeña	Mediana	Grande	
Índice del Comportamiento del Ambiente Organizacional de las Empresas	X	X	X	X	X	Multidimensional

En la tabla anterior se presenta un total de 21 indicadores, los cuales se distribuyen, según su tipo, en 13 multidimensionales (10 de ellos obtenidos del Análisis de Redes Sociales, 2 mediante el análisis de Correspondencia y otro conformado por el Número Índice que se propone en esta tesis), 5 bidimensionales y 3 unidimensionales.

2.4.2 El Análisis de Redes Sociales. Su teoría y tecnología en la obtención de indicadores.

El procesamiento de grandes volúmenes de información textual y de todo tipo, propiciado por la ayuda de las tecnologías y herramientas de cómputo, ha acarreado consigo el desarrollo de un nuevo campo de conocimiento conocido como la Visualización de la Información. Este campo, entendido como la conversión de datos en conocimiento e información mediante técnicas de visualización, ha beneficiado el surgimiento de una gran cantidad de software y aplicaciones orientadas a la visualización de estructuras y relaciones entre los datos.

Una de las formas más actuales de analizar y visualizar el conocimiento resulta del Análisis de Redes Sociales (ARS), debido a que... la visualización de redes puede diseñarse de tal modo que también contenga información, convirtiéndose así en una base para el conocimiento (BRANDES, KENIS y RAAB, 2005, p.2).

Basado en el planteamiento anterior, para esta investigación se han utilizado los principios teóricos del ARS y los desarrollos tecnológicos que en la actualidad se encuentran disponibles para el análisis y visualización de patrones de comportamiento informativo en los textos, a partir de las relaciones existentes entre las 14 variables objeto de estudio obtenidas de la documentación presentada por las 13 empresas seleccionadas.

2.4.2.1 Teorías y tecnologías del Análisis de Redes Sociales (ARS)

El ARS es el resultado de un conjunto de teorías y modelos provenientes de diversos campos de conocimiento, algunos autores reconocen a la Sociología y a la Psicología Social como las disciplinas que le dieron origen (MORENO, CARTWRIGHT, NEWCOMB, BAVELAS Citados por WASSERMAN y FAUST (2013). A partir de los años 30's un trabajo de Moreno (1934) citado por Gil Mendieta y Schmidt (2002, p.25) cambia la perspectiva y el ARS sufre un cambio importante. Actualmente no existe un acuerdo generalizado sobre los conceptos teóricos, métodos matemáticos y posiciones epistemológicas sobre el tema (EMIRBAYER, 1994; Citado por BELLO LARA, 2014, p.8).

Sin embargo otros autores coinciden en señalar que las bases teóricas del ARS se desarrollan a partir de la oportuna convergencia de la Teoría Social y su aplicación con la metodología formal de las Matemáticas y la Estadística y dentro de éstas, la Teoría de Grafos, la Teoría de Grupos y el Álgebra de Matrices, además la Informática (WASSERMAN y FAUST, 2013, p. 42).

La literatura científica especializada en ARS es prolífica en cuanto a sus definiciones y otros conceptos relacionados con las diferentes tipologías de redes, una de las definiciones más técnicas y sintéticas del ARS la ofrecen los autores anteriores al señalar que... se ocupa de comprender los vínculos entre las entidades sociales y sus implicaciones, estas reciben el nombre de "actores" (nodos o vértices). Los actores son unidades sociales discretas individuales, corporativas o colectivas y "relaciones" (vínculos o aristas) (WASSERMAN y FAUST, 2013 p. 49).

Otros conceptos importantes a considerar en el ARS son: Red social: Es todo grupo de individuos que, de forma sub-agrupada o individual, se relaciona con otros con un fin específico (puede tener una o más relaciones); Grafo: Nombre técnico que recibe el gráfico resultante de una red social; Nodos o actores: Son las

personas, grupos de personas, organizaciones, etc., que se encuentran en torno a un objetivo común; Tamaño de red: Es la suma de todos los nodos o actores de la red; Vínculos: Lazos conectivos que existen entre dos o más nodos de la red (se representan con líneas); Flujo: Indica la dirección y el sentido del vínculo de los miembros de la red, pueden ser uni o bidimensionales; Atributos: Son las características de los actores o nodos de la red; Camino geodésico: Distancia del vínculo entre un actor de la red y otro miembro de la misma. En general las redes sociales se consideran un conjunto de vínculos entre nodos. La distribución en las redes puede ser uni o multivariadas. Ellas se analizan mediante indicadores de centralidad o “cluster” (TRUJILLO, et al. 2010, p.68).

Uno de los aspectos primordiales del ARS se asocia con la forma que adoptan las redes al representarse. En este sentido, de acuerdo con las formas de representar las redes, éstas se pueden clasificar en: Red centralizada: Todos los nodos, menos uno, son periféricos y solo pueden comunicarse a través del nodo central. Red descentralizada: Aparece por interconexión de los nodos centrales de varias redes centralizadas. Red distribuida: Todos los nodos se conectan entre sí, sin que tengan que pasar necesariamente por uno o varios centros (BELLO LARA, 2014 p. 9), la representación gráfica de estos tres tipos de redes aportada por este autor en su tesis de referencia se presentan en la Figura 4.

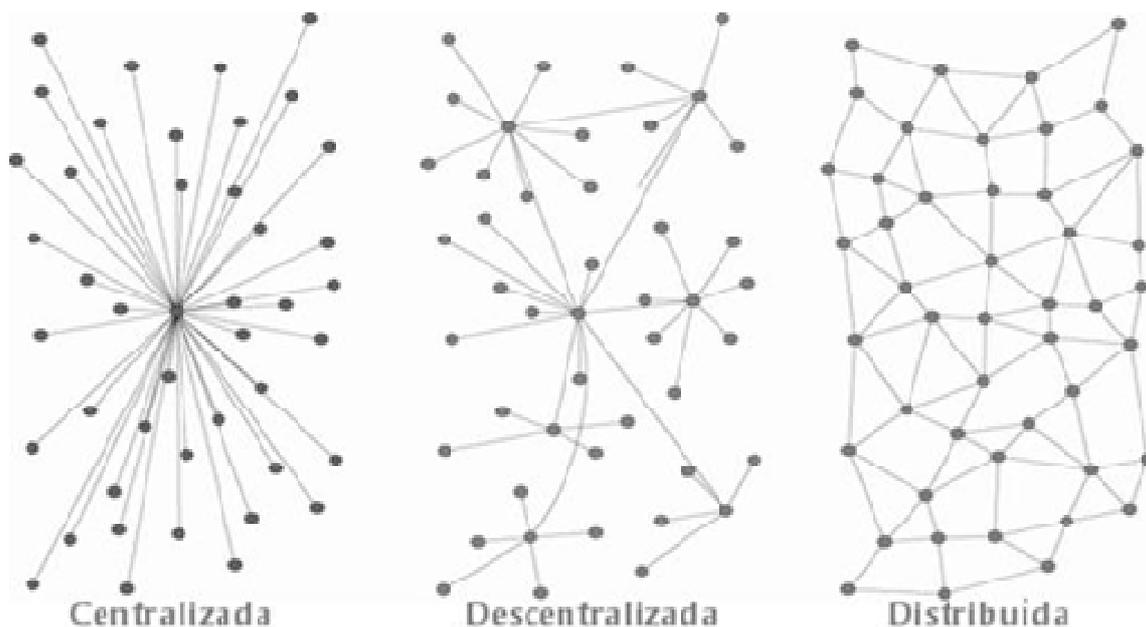


Figura 4: Tipologías básicas de las redes

Fuente: BELLO LARA, 2014, p. 9

Uno de los componentes principales del ARS, inexorablemente asociado a su teoría, es el de la visualización de la red, considerado como un factor determinante para su análisis (FREEMAN, 2004 citado por MAYA y HOLGADO, 2005, p.107), estos autores la ubican como uno de los 4 rasgos distintivos de dicho campo de estudio. Quizás por ello, la proliferación de aplicaciones tecnológicas a su estudio tenga un desarrollo paralelo al de las teorías del propio campo de conocimiento.

Para el ARS y la representación visual de sus resultados el inventario de software disponible en la red resulta voluminoso, por solo citar algunos ejemplos se pueden mencionar los siguientes: Anthropac, Blanche, FATCAT, Iknow, Pajek, Inflow, Krackplot, MultiNet, Negopy, NetMiner, UCINET / Netdraw, Netviz, Stocnet, y Visone, todos citados y evaluados por BELLO LARA (2014 p.11). Sin embargo, según este propio autor los mejores posicionados en su evaluación son: UCINET, NetMiner, Pajek y el visualizador Netdraw. Sin embargo, los que acaparan la atención de la comunidad científica actual son UCINET®, Pajek® y más recientemente Gephi®, cuyas principales características se detallan a continuación

UciNet®, es un software para el ARS, desarrollado por Linton Freeman, Martin Everett y Steve Borgatti (BORGATTI, EVERETT y FREEMAN, 2002). La herramienta que permite una mejor visualización es NetDraw® (BORGATTI, 2002) es un programa de código fuente abierto. En el ambiente de ARS UciNet® / NetDraw® están dirigidos más hacia la visualización (AMAT, 2014 .p 202).

La experiencia demuestra que la aplicación conjunta de ambas plataformas ha brindado suficiente bondad matemática y gráfica para generar indicadores válidos para el estudio de redes sociales (BORGATTI, 2002, JORDÁN, MAÑAS & TRUJILLO, 2006, citado por TRUJILLO, 2010 p. 71).

Por otro lado, Gephi®, con menos tiempo en el ambiente científico ha demostrado contar con muchas bondades en la visualización y acabado para la representación de sus redes, éste se define como una plataforma para la visualización interactiva y la exploración de todo tipo de redes, sistemas complejos y grafos dinámicos y jerárquicos. Fue lanzado en 2008 por Mathieu Bastian, y sus colaboradores Sebastien Heymann y Mathieu Jacomy, (BASTIAN, HEYMANN & JACOMY, 2009; citado por AMAT, 2014 p. 201).

Por su parte Pajek® es un software desarrollado por un grupo de investigadores de la Facultad de Ciencias de la Universidad de Ljubljana, Slovenia, conformado por Bladimir Batagelj, Andrej Mvar, y la contribución de Matja Zavernik, (RUIZ LEÓN y JUNG, 2013). Es un software de código abierto que corre en Windows, en esloveno Pajek significa “araña”. Su desarrollo comenzó en 1996, actualmente tiene la capacidad de generar visualizaciones de redes con un millón de actores y de analizar redes formadas por cientos de millones (RUÍZ-LEÓN, 2014, p.21).

Pajek® utiliza un conjunto de algoritmo y modelos matemáticos para la visualización de las estructuras de redes que ofrece, uno de los más usados es el algoritmo de Kamada Kawai, este modelo utiliza una analogía física de un sistema de energías potenciales para determinar la estructura de la red. Para lo cual parte

de ver a una red $G = (V, X)$ como un sistema de cuerpos con fuerzas que actúan entre ellos y lo que se busca es una configuración para la posición de cada cuerpo tal que la suma de las fuerzas que actúan sobre cada cuerpo sea cero (DI BATTISTA, 1999, citado por RUÍZ LEÓN, 2014, p.22)

Estas características y el grado de difusión que ha alcanzado en México este software por el Laboratorio de Redes Sociales de la UNAM, mediante los cursos que esta dependencia imparte, constituyeron razones suficientes para su selección y utilización de este sistema en esta investigación de tesis en la cual se empleó el algoritmo de Kamada Kawai para la generación de indicadores multidimensionales orientados a la identificación de patrones de comportamiento informativo en los textos objetos de estudio.

A partir de este sistema de indicadores, obtenido del análisis de frecuencias y del Análisis de Redes Sociales se diseña un Modelo Matemático o Número Índice que permite, de forma sintética, la medición de la relación existente entre los indicadores obtenidos a partir del IPPP®, determinados como los de Input y los que se obtienen a partir de la Encuesta aplicada a los Colaboradores de las empresas, considerados como Output. Los detalles sobre el diseño y componentes de este modelo se presentan a continuación.

2.4.3 Índice Comportamiento para medir el Ambiente Organizacional de las Empresas

Este modelo matemático permite establecer las relaciones que existen entre los indicadores Salida u Output, obtenidas de los Cuestionarios que se le aplican a los Colaboradores, de manera anónima, de cada empresa entre los indicadores de Entrada o Input que se obtienen del Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®) presente en la documentación empresarial de cada Institución, relacionada con el ambiente organizacional de la empresa. Este modelo o Índice

Compuesto sintetiza en su estructura dos conjuntos de indicadores de diferente naturaleza, uno que se obtienen por un método directo (encuesta) y otro por un método Indirecto (Documentos del IPPP®).

En la estructura de este modelo se pueden identificar dos componentes fundamentales: el primero resulta de la determinación del valor promedio de los indicadores de Output que se obtiene de los datos de la matriz de contingencia conformada a partir de las Encuestas aplicadas a los Colaboradores para cada empresa, representado por $[Cx_1]$ dividido entre el número de variables N , cuya notación se representa en el numerador del modelo y se puede formular como sigue:

$$Ic = \frac{[Cx_1] + [Cx_2] + [Cx_3] + \dots + [Cx_n]}{N}$$

Mientras que, de igual forma, el segundo componente se obtiene a partir del valor promedio de los indicadores de Input que se conforma de los datos de la matriz de contingencia elaborada a partir de los IPPP® generado para cada empresa, representado por $[Py_1]$ dividido entre el número de variables N el cual se representa en el denominador del modelo y se formula como:

$$Ip = \frac{[Py_1] + [Py_2] + [Py_3] + \dots + [Py_n]}{N}$$

A partir de los valores obtenidos en los dos índices anteriores el Ic (*Índice de Colaboradores*) y el Ip (*Índice del Inventario de Políticas, Práctica, y Programas*) se calcula el Ica (*Índice de Comportamiento sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas*), el cual queda formulado como sigue:

$$Ica = \sum_{j=1}^n \left[\frac{Cx_j}{Py_j} \right]$$

$$Ica = 0 \geq 1$$

Donde:

Ica = Índice de Comportamiento del Ambiente Organizacional de las Empresas.

$[Cx_j]$ = Sumatoria de indicadores de colaboradores para cada j empresa.

$[Py_j]$ = Sumatoria de indicadores del inventario de Políticas, Prácticas y Programa para cada j empresa.

Para la interpretación de los valores obtenidos a partir del cálculo de este índice se establece la regla de decisión siguiente

- Si el ***Ica*** es < que 0.5, la correspondencia entre los criterios de los colaboradores y la documentación generada en la empresa sobre el Ambiente Organizacional son más distantes.
- Si el resultado máximo calculado del ***Ica*** es > que 0.5, entonces existe mayor correspondencia entre la opinión de los colaboradores y lo expresado por la empresa en la documentación generada sobre el Ambiente Organizacional.

2.5 Procedimientos de trabajo

Para la obtención de los resultados de investigación que aquí se presentan se parte del análisis cuantitativo de las variables identificadas en la documentación entregada y analizada de forma anónima y aleatoria de cada una de las empresas objeto de estudio conocida como el Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®), en el cual se declaran los principios generales que cada organización se compromete a cumplir en materia de Ambiente Organizacional de la Empresa, así como de la Encuesta que la empresa realiza a sus Colaboradores para la obtención del estado de opinión que estos tienen sobre las referidas Políticas, Prácticas y Programas.

A partir del IPPP® se identificaron las variables que éstos contenían, mediante la asignación de cero para indicar su ausencia y 1 para indicar su presencia, con esta información se crearon un conjunto de 35 matrices de contingencia de doble entrada sobre el IPPP® y 24 sobre la información recabada de la Encuesta de Colaboradores, para un total de 59 conformadas por las relaciones existentes entre los años y las empresas objeto de estudio y las variables. Una vez codificadas las variables se procesaron en un Sistema de Base de Datos en Excel, del cual se resultaron un total de 14 variables, caracterizadas de acuerdo con la fuente documental utilizada como Variables de Entrada o Input, a las cuales se identificaron un total de 87 atributos presentes en las mismas, tal y como se muestra en la Tabla 2.

Similar procedimiento se realizó con igual número de variables seleccionadas en la Encuesta realizada a los colaboradores, consideradas por la procedencia de la fuente de información de tipo directa como Variables de Salida u Output, en éstas se encontraron 65 atributos, lo que representó un total de 152 atributos distribuidos en las 14 variables seleccionadas en ambas fuentes.

Como resultado del procesamiento con estas variables se obtuvieron las frecuencias y los valores promedios de cada una de ellas y de sus valores proyectados al 2013, así como la construcción de 21 indicadores (13 de tipo multidimensional, 5 bidimensionales y 3 unidimensionales).

De acuerdo con la procedencia de los datos (Ver Tabla 3), estos indicadores también se pueden clasificar en 11 obtenidos de la Base de Datos del IPPP®, 4 correspondientes a la Base de Datos de la Encuesta de Colaboradores, 5 que combinan la información de ambas fuentes, 3 de forma comparativa y 2 que muestran los niveles de correspondencia existente entre los dos conjuntos de indicadores, es decir los de entrada (IPPP®) con los de salida (Encuesta de Colaboradores).

De las relaciones existentes entre las variables y las empresas se identificaron Patrones de Comportamiento Informativo en los Datos, concepto aportado para esta investigación de tesis, definido como: Regularidad significativa identificada en los datos (textuales, factográficos, bibliográficos, entre otros) que muestran información sintetizada y relevante para la toma de decisiones en diferentes ámbitos de acción.

En este sentido se identificaron Patrones de Comportamiento Informativos en el ámbito de las diferentes dimensiones (empresarial y laboral), en las relaciones entre las variables, las empresas y las fuentes de información que aportaron los datos.

Con estos resultados se construye un Número Índice de tipo multidimensional que correlaciona ambos sistemas de Indicadores, es decir los valores de Input (IPPP®) y los valores de Output (Cuestionario a Colaboradores).

2.6 Herramientas Informáticas

Para el procesamiento automático de los datos se utilizaron software especializados en varias etapas de la investigación, en la identificación de patrones de conocimiento significativo en las relaciones existentes entre las variables y el IPPP® de cada empresa, así como para su visualización y análisis se empleó el sistema Pajek®, cuyos detalles de sus características principales se ofrecieron en páginas anteriores.

Otro software utilizado fue el XLSTAT®, Sistema de Análisis Estadístico producido por Thierry Fahmy para determinar indicadores multidimensionales o multivariante a través el Análisis de Correspondencia existente entre las empresas y las variables seleccionadas en los IPPP® y en los resultados obtenidos en la Encuesta aplicada a los Colaboradores, a través de los mapas de correspondencias generados por este sistema se pudo visualizar e identificar el

grado de correspondencia y las relaciones de (dis)similitud entre las empresas y las variables.

El Análisis Multivariante puede ser definido como el conjunto de métodos que analizan las relaciones entre un número razonablemente amplio de medidas (variables), tomadas sobre cada objeto o unidad de análisis, en una o más muestras simultáneamente (Martínez Arias, 1999, p.10-11).

En el Análisis Multivariante los métodos empleados pueden ser: dependientes e interdependientes. A estos últimos pertenece el Análisis de Correspondencias, que es una técnica de interdependencia que facilita la reducción de la dimensionalidad de las evaluaciones de objetos (personas, productos, etc.), sobre un conjunto de atributos y la representación gráfica de los objetos en relación con los atributos. En este tipo de análisis las variables que se relacionan son categorías y parten de las frecuencias representadas en una tabla de contingencia (Martínez Arias, 1999, p.39).

Finalmente, se emplearon dos paquetes de programa incluidos en el Microsoft Office® el Excel® y el Word® en su versión del 2010. Con el primero se diseñó la base de datos a partir de la elaboración de un sistema de tablas y matrices de contingencias utilizadas para el cálculo de las frecuencias y de las proyecciones de las variables al 2013, así como para la generación y visualización de los gráficos. Mientras que el segundo paquete se utilizó en la edición del texto de la tesis.

El modelo metodológico hasta aquí descrito, no solo permitió la obtención y análisis de los resultados que en el Capítulo III se presentan, sino que también puede servir como referente para otros trabajos en los que se requiera identificar patrones de comportamiento informativo que revelen conocimiento significativo para identificar regularidades cuantitativas válidas para la toma de decisiones en otras organizaciones y temáticas.

***CAPÍTULO 3:
Análisis y discusión de
resultados***

3. ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

3.1 Introducción

Los resultados de investigación que se presentan a continuación se sustentan en la metodología que se describe en el capítulo anterior. De ahí que para su interpretación y análisis deben ser tomados en cuenta el sesgo y las características que presentan las fuentes de información utilizadas en la obtención de los mismos. Para la delimitación del alcance y perspectiva teórica se debe considerar el modelo teórico presentado en el capítulo primero.

Los resultados presentados en este capítulo han sido estructurados en tres partes: en la primera se identifican los patrones de conocimiento significativos a considerar en la evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas A.O.E., mediante el Análisis de Redes Sociales (ARS), el Bivariante y el Multivariante, entre las variables seleccionadas y las empresas objeto de estudio (resultados que se presentan en los apartados del 3.2 al 3.5). En el segundo se propone y calcula un modelo matemático para medir el A.O.E., en el cual se sintetizan los patrones de conocimiento significativo identificados con anterioridad (apartado 3.6). Mientras que en el tercero se presenta la propuesta del Modelo Teórico-Metodológico general que resume las relaciones disciplinares, conceptuales y los elementos metodológicos a considerar en el estudio y evaluación del A.O.E..

3.2 Comportamiento de la información contenida en el IPPP®, según variables de estudio sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas.

Para la identificación de los patrones de conocimiento significativo, como ya quedó indicado en el capítulo metodológico, se utilizaron como fuente de información el ***Inventario de Políticas Prácticas y Programas (IPPP®)*** y los datos obtenidos por la ***Encuesta aplicada a los Colaboradores*** de 13 empresas, de forma anónima y desheredada, aportada por la Consultora **Top Companies®** y utilizada por ésta para la evaluación del A.O.E. y la elaboración del ranking de **Súper Empresas®** que ésta consultora presenta cada año.

Para la identificación de estos patrones, los resultados presentados en este apartado se han dividido en dos dimensiones principales: una que comprende aquellas variables que se relacionan directamente con la organización empresarial y otra que analiza las variables relacionadas con el sector laboral, mediante el ARS a través de Pajek, en el que se explican las relaciones de (dis)similitudes entre variables, atributos y empresas, a partir del IPPP®. Una tercera dimensión que comprenden cuatro variables con similar peso para una u otra dimensión no ha sido incluida en esta parte del análisis, pero sí retomadas en el análisis general que se hace con todas las variables en el apartado 3.2.3.

3.2.1. Dimensión empresarial.

En esta dimensión se identifican patrones de conocimiento significativo entre las variables, atributos y empresas, cuyos resultados benefician o suelen capitalizar en su totalidad las organizaciones. Entre estas variables se encuentran: *Cohesión Organizacional*, *Imparcialidad*, *Organización Temporal del Trabajo*, *Relación Laboral no Desgastada* y *Responsabilidad Social*, y su comportamiento se identifica a través de la visualización de las redes que se presentan para cada una de las variables y los atributos identificados en referencia a tres tipos de redes: ***Políticas***, ***Prácticas*** y ***Programas*** tal y como se analizan a continuación.

Cohesión Organizacional: En esta variable se identifican 5 atributos: En las redes que se muestran en la Figura 5 se observa que el comportamiento organizacional a través de las Políticas, Prácticas y Programas, identifica rasgos significativos en varios de los atributos de la variable *Cohesión Organizacional*.

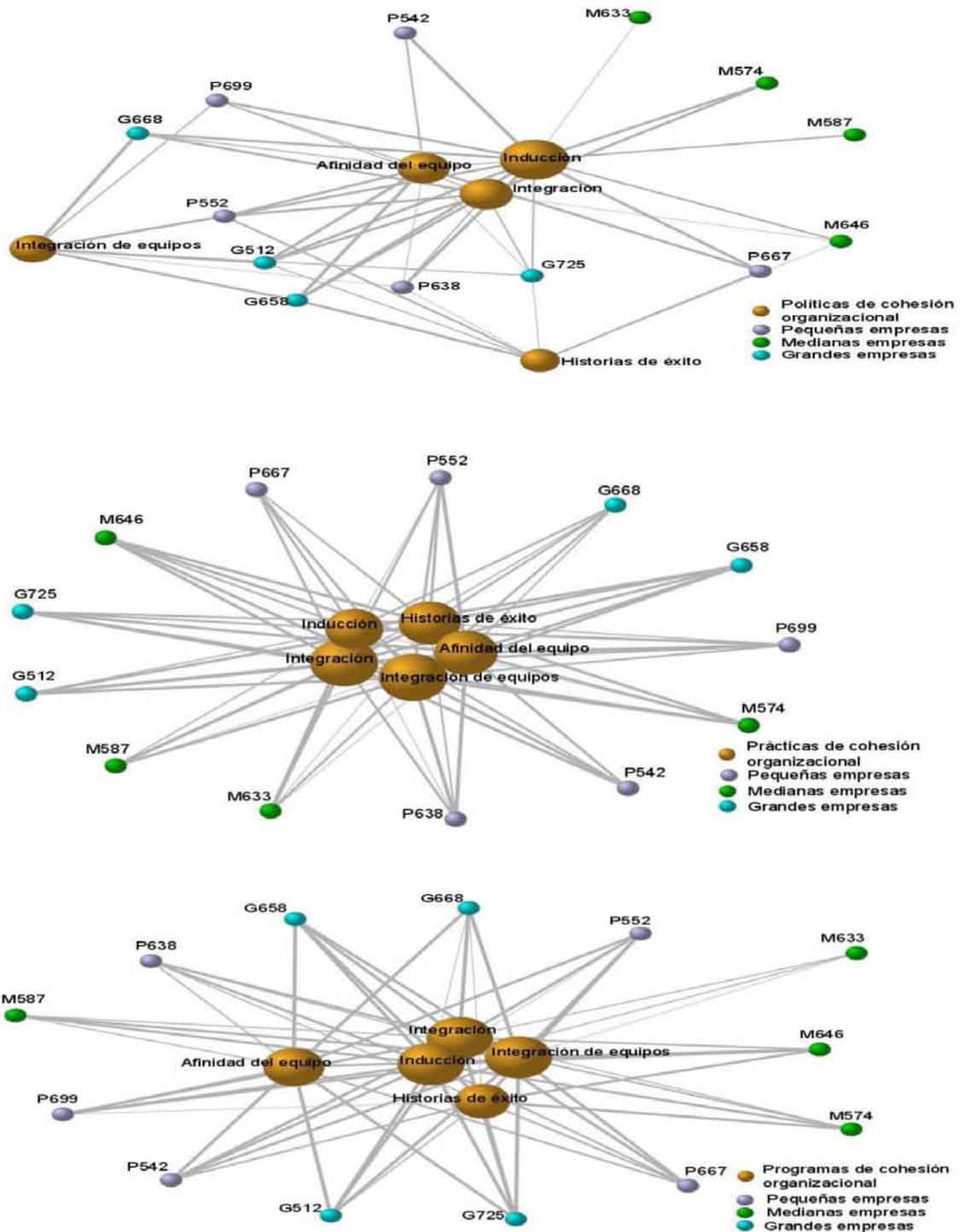


Figura 5: Redes de relaciones identificadas entre la Cohesión Organizacional y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas.

En la red de Políticas el atributo que muestra un nodo con mayor peso o relevancia es el de Política de Inducción, y se encuentra con mayor correspondencia con las empresas P542, M574, M646, P667, P638, G658, G512, P552, G668 y P699. Es bueno señalar que las primeras empresas mencionadas serán las que mayor nivel de significación tienen de acuerdo con los atributos con los que se relacionan, es decir el orden de relevancia o correspondencia es descendente.

La Práctica con mayor relevancia es la *Práctica de Integración de Equipos*, la cual se corresponde con mayor grado de afinidad o fuerza con las empresas M574, P638, M587, G512, G725, M646, P667, P552 y G658.

En el Inventario de Programas mencionado por las empresas el atributo que mejor aparece representado de acuerdo con el tamaño del nodo que se observa en la Figura es el referente al *Programa de Integración de Equipos*, y las empresas que mayor afinidad tienen con este atributo son P552, M646, P667, G512, P542, P699, M587, P638, M658 y G668.

El análisis de estas tres muestran una secuencia lógica y coherente en la aplicación de las Políticas, Prácticas y Programas con el fin de lograr una buena *Cohesión Organizacional*, ya que lo primero que debe recibir un Colaborador al iniciar en una empresa es una Inducción, por esa misma razón las empresas se esfuerzan en implantarlas; es parte de las premisas de una empresa, tanto como la misión, visión, valores, etc.

Mientras que el segundo paso a seguir es aplicar la Práctica de Integración de Equipos para que esto se lleve a cabo de manera natural y real se estaría aplicando el Programa de Integración de Equipos a modo de cierre y cumplimiento de esta Variable.

Imparcialidad: Esta variable, cuyas relaciones se presentan en los mapas de la Figura 6.

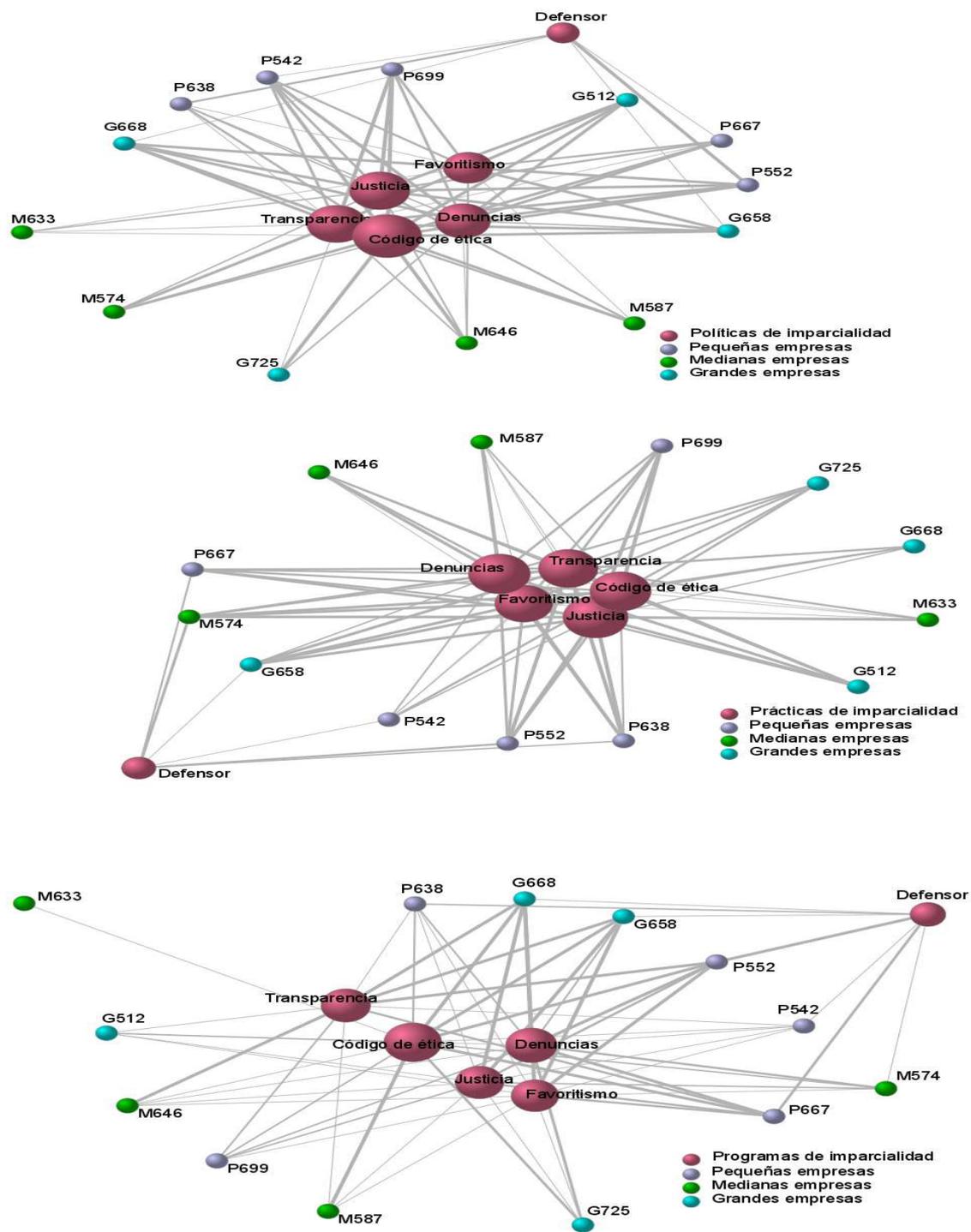


Figura 6: Redes de relaciones identificadas entre la Imparcialidad y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas

Esta variable se caracteriza por la presencia de 6 atributos, entre los cuales se destacan los rasgos siguientes:

En primer orden la *Política de Código de Ética*, que presenta mayor correspondencia en las empresas G725, G512, M646, M517 y P699. Siempre que la mencionada política esté bien detallada y realmente se cumpla en todos los niveles, las organizaciones podrán ahorrarse muchos problemas desde el principio, debido a que se ha demostrado que es la variable más cuestionable en esta dimensión y que menos se cumple de todas, por ser el factor humano el cual no permite el cumplimiento a cabalidad de la misma.

La *Práctica de Justicia* es la que mayor presencia y peso tiene en las empresas P368, G512, P667, M574 y G725, un buen punto a destacar en esta práctica, que de ser aplicable para un fin concreto y no ser letra muerta, estarían logrando ambientes de trabajo justos y equitativos.

El programa de Imparcialidad que más se emplea en las empresas estudiadas es el Programa de Código de Ética, atributo en el cual aparecen con mayor grado de significación las empresas G668, G658, M587, P667 y P552, este programa desempeñaría un papel fundamental para la obtención de resultados positivos y de crecimiento para la empresa.

Organización Temporal del Trabajo: esta variable se mide a partir 3 atributos y en su comportamiento se identifica que: en las redes representadas de la Figura 7 se identifica que la Política con mayor presencia es la *Política de Horarios Flexibles* con mayor correspondencia con las empresas M646, P552,, G725, P667, G512 y P699. Con respecto a las Prácticas la de mayor relevancia es la *Práctica de Horarios Flexibles*, en las empresas P552, M574, G725, 6512, M633 y P699. El Programa con mayor presencia en esta variable es el *Programa Balance de Vida*, con mayor relación en las empresas P667, M646 y G725.

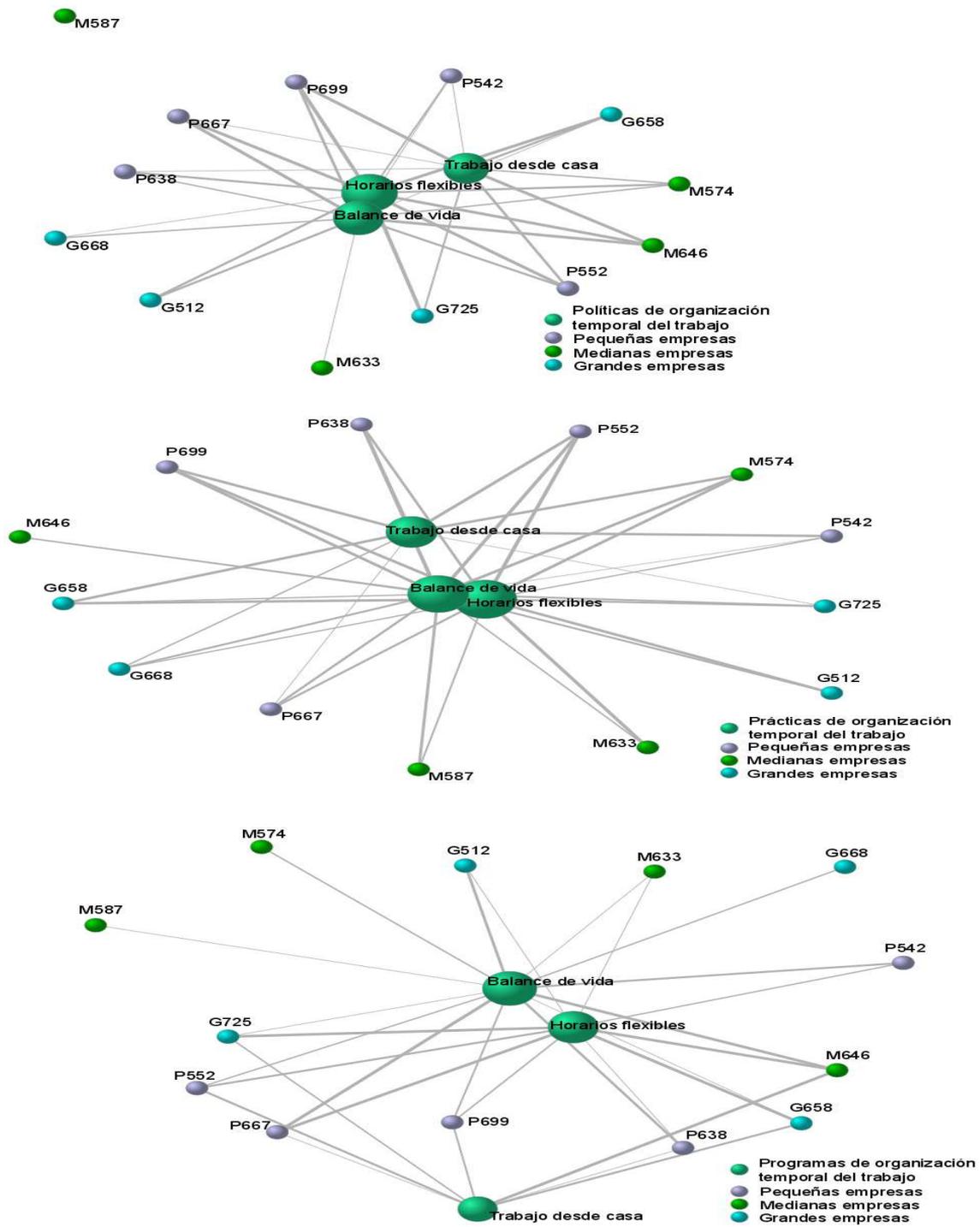


Figura 7: Redes de relaciones identificadas entre la Organización Temporal del Trabajo y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas

Las empresas actuales con un alto nivel de competitividad, y que en su generalidad se caracterizan por ser buenos lugares para trabajar, han observado que con la implantación de las Política y Práctica de Horarios Flexibles -que es un fenómeno relativamente nuevo y pertenece a los nuevos sistemas de administración gerencial- logran mejorar y equilibrar el nivel de vida de los Colaboradores, para ello han implementado además el Programa Balance de Vida, que engloba y cierra el círculo, y como se demuestra en el gráfico al ser el Programa con más peso en esta Variable.

Relación Laboral no Desgastada, su comportamiento, mostrada en la Figura 8, se expresa en 3 atributos, entre los cuales se destaca que: la Política que predomina en las empresas tema de estudio es *Política de Despido*, con mayor presencia o correspondencia en las empresas G725, G668, G658, G512, P667 y M646.

Mientras que la Práctica que más se aplica en esta dimensión es la *Práctica de Despidos* también, coincidiendo con la Política empresarial.

El Programa empleado como medio de solución es el *Programa de Empleados Desgastados*, con una mayor presencia en las empresas G725, G658, M574 y P552.

Analizando las gráficas se aprecia que los nodos en la Política y Práctica de Despidos son los de mayor peso, algo que realmente es beneficioso para las empresas ya que son principios rectores que toda empresa debe tener.

Por su parte el Programa de Empleados Desgastados es un método paliativo a los que recurren las empresas para no perder - en algunos casos- a colaboradores valiosos, hecho muy loable, que demuestra el valor justo y real que las organizaciones le dan a su activo más importante, sus recursos humanos.

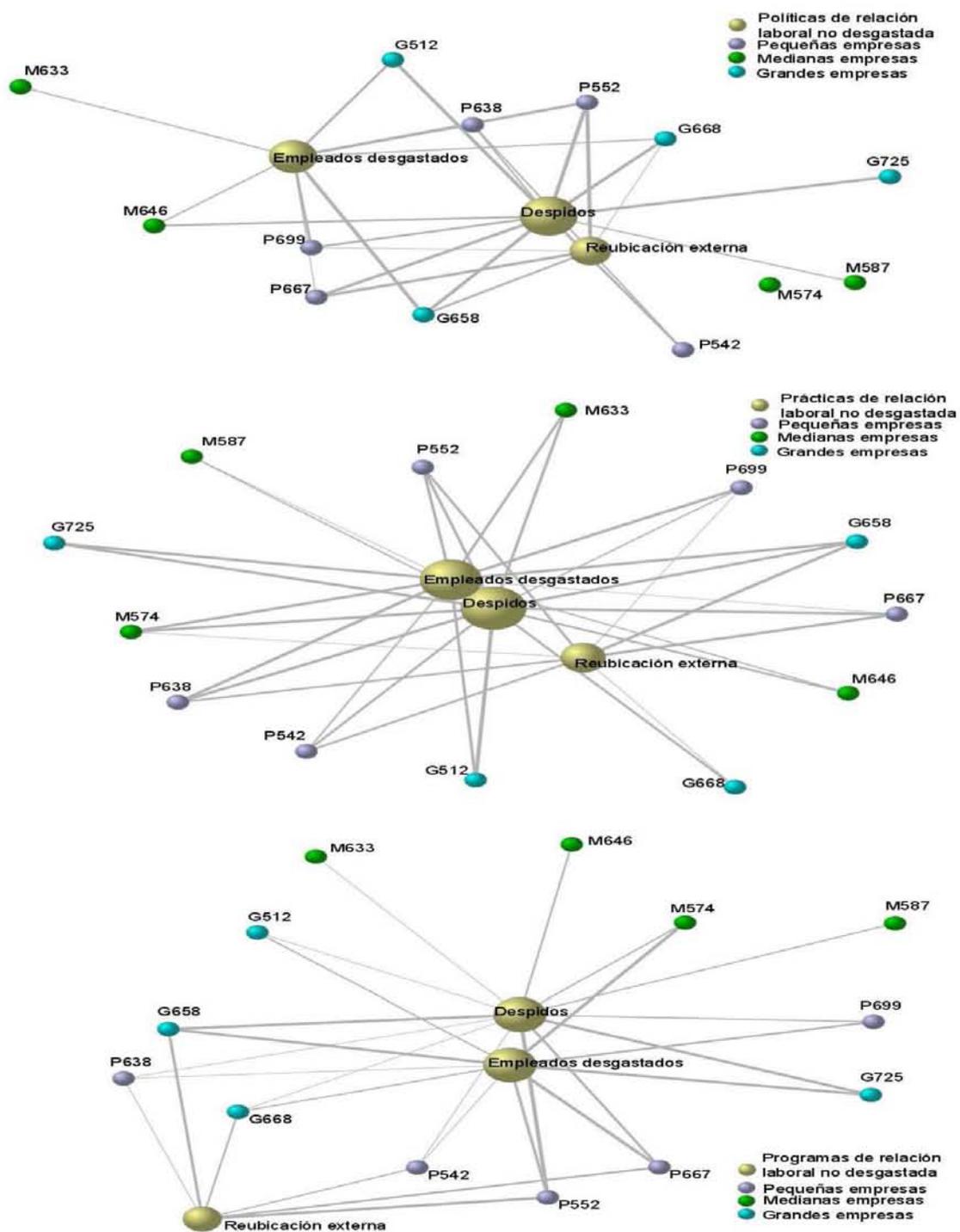


Figura 8: Redes de relaciones identificadas entre la Relación Laboral no Desgastada y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas

Responsabilidad Social: es la última variable que beneficia directamente al área empresarial, consta de 10 atributos, el conocimiento más significativo de esta relación identifica que: los atributos que tiene la variable Responsabilidad Social, son muy importantes y tienen un gran peso en el ámbito empresarial a la hora de competir con otras organizaciones y a nivel sociedad.

Como se aprecia en las redes de la Figura 9 la Política dentro de esta variable de mayor densidad es la *Política de Acoso Sexual*, con presencia significativa en las empresas P667, G512, P638, G668, P552 y G658. Mientras que la Práctica con mayor correspondencia es la *Práctica de Medio Ambiente* y se percibe con mayor énfasis en las empresas M574, G658, P552, P667 y P638.

El Programa más relevante relacionado con esta variable es el *Programa de Inclusión a los Colaboradores*, este atributo, a diferencia de otros sí constituye un programa en sí mismo, esta importancia quizás se deba a la estrecha relación que tiene esta variable con el atributo de *empoderamiento o toma de decisiones* y que pertenece a la variable de *Liderazgo*.

La Variable *Responsabilidad Social* como su nombre lo indica está enfocada en principios y valores sociales, es una variable que pone a la empresa en un alto nivel, al ocuparse y preocuparse por temas externos a la empresa, pero que inciden en la cultura organizacional de la misma y en la manera de actuar de sus colaboradores, se entiende que las empresas que aplican Políticas, Prácticas o Programas de *Responsabilidad Social* han logrado un alto nivel de grado de madurez empresarial.

3.2.2 Dimensión laboral

Aquí de muestra el análisis de la Dimensión Laboral en ésta se analizan aquellas variables que aportan un beneficio directo a los colaboradores, entre sus principales variables y atributos se identifican los siguientes: **Liderazgo, Evolución, Motivación, Condiciones de Trabajo y Compensaciones.**

Liderazgo: se mide a partir de 6 atributos, a través de los cuales se puede identificar, en la Figura 10, que: el comportamiento encontrado en la primera Variable de la Dimensión Laboral, identifica como patrón de conocimiento más significativo a la *Política de Capacitación (Habilidades Directivas)* y las entidades que la aplican con mejores resultados son G668, G512, P638, P542, M574, G658 y M646.

Mientras que la Práctica con mayor éxito entre las empresas participantes es la *Práctica de Asesoría o Coaching*, presente en las organizaciones P638, P552, P699, G668, P667, G658, G725 y M646.

Tanto la Política como el Programa más aplicado en esta variable es la de *Capacitación*, según lo observado no sólo se aplica para capacitar en habilidades directivas, sino en diferentes áreas empresariales, según interés de la misma, por ser de vital importancia tanto para el Colaborador como para la empresa. Esta tiene mayor presencia en las empresas M587, P638, P552, P542, P667, M646, G512 y M574. Se ha demostrado que cuanto más invierta una empresa en la *Capacitación* de sus colaboradores, sea del área que sea y a cualquier nivel, mejor y mayor será el rendimiento y obtención de recursos y logros empresariales.

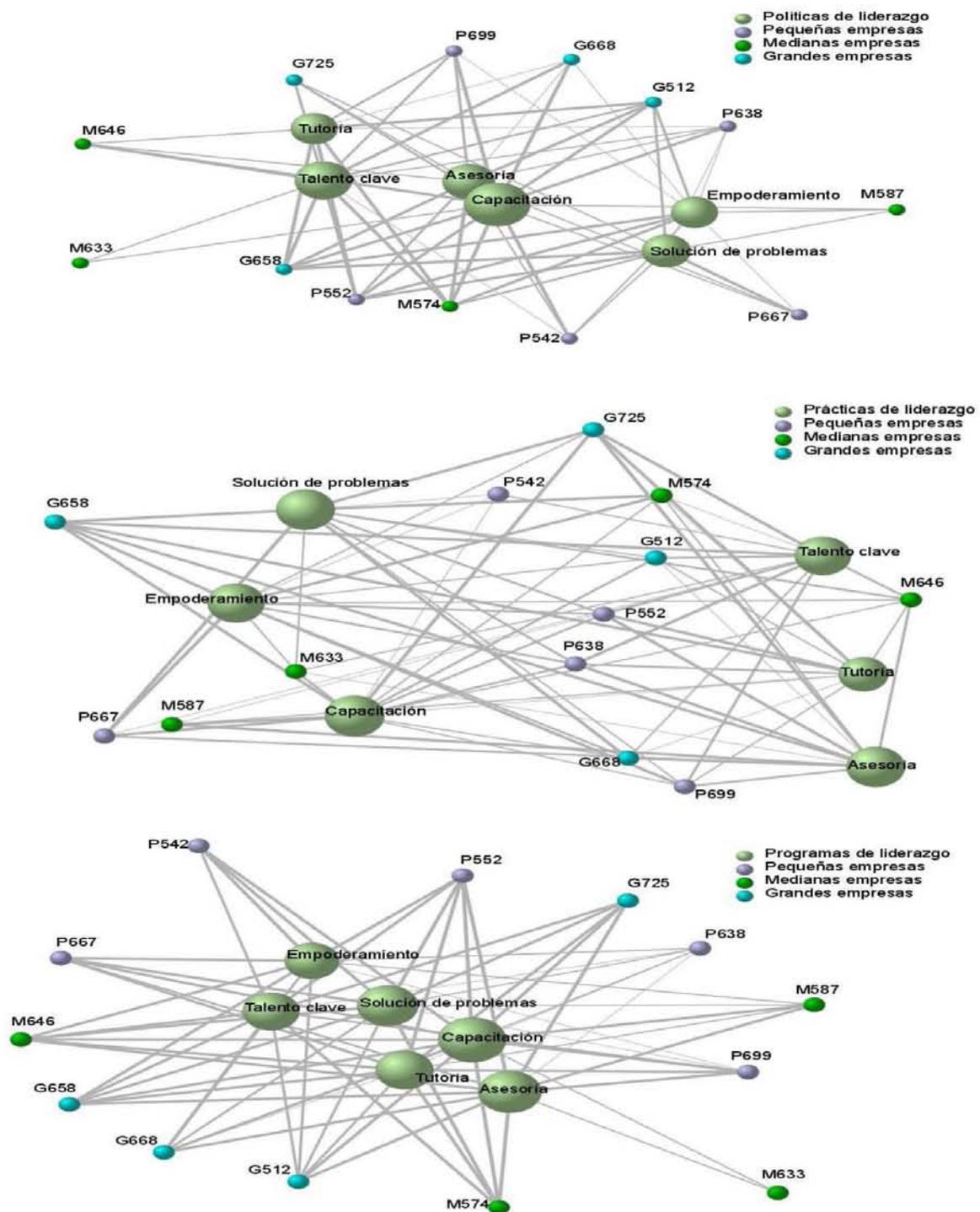


Figura 10: Redes de relaciones identificadas entre el Liderazgo y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas

Evolución es otra variable que beneficia directamente al Colaborador, por su gran importancia consta de 11 atributos. Esta variable, cuya red de relaciones se muestra en la Figura 11, es de importancia vital para el Colaborador, la Política que se encuentra presente en la mayoría de las empresas es la *Política de Capacitación Obligatoria* en las empresas G725, M587, P542, P638, G512, G658, G668, M574, P552 y P667.

La Práctica más común entre las entidades es *Práctica de Capacitación Obligatoria* en las organizaciones G668, G725, P552, P667, M633, P699, G512, G658 y P542.

El Programa también más utilizado en las empresas objeto de estudio es el *Programa de Capacitación Obligatoria*, y se aplica con mayor éxito en las empresas G668, P552, G512, M646, P638, P699, G658, M574, M587 y G725.

Este comportamiento pudiera estar indicando el interés propio de los trabajadores por superarse en su vida personal, pero también es un beneficio compartido con la empresa, debido a cuanto mayor sea el nivel de capacitación de sus recursos humanos, mayor serán las posibilidades de éxito de la empresa. Al igual que en la Variable anterior de *Liderazgo* -aunque aquí la Capacitación es más bien con un enfoque directivo- se demuestra que en todos los niveles y en todas las áreas tanto los colaboradores como las empresas ven la vital importancia de la Capacitación.

Una empresa con un personal altamente capacitado podrá estar en la capacidad de enfrentar los nuevos retos que impone la actualidad del sector empresarial al que pertenece.

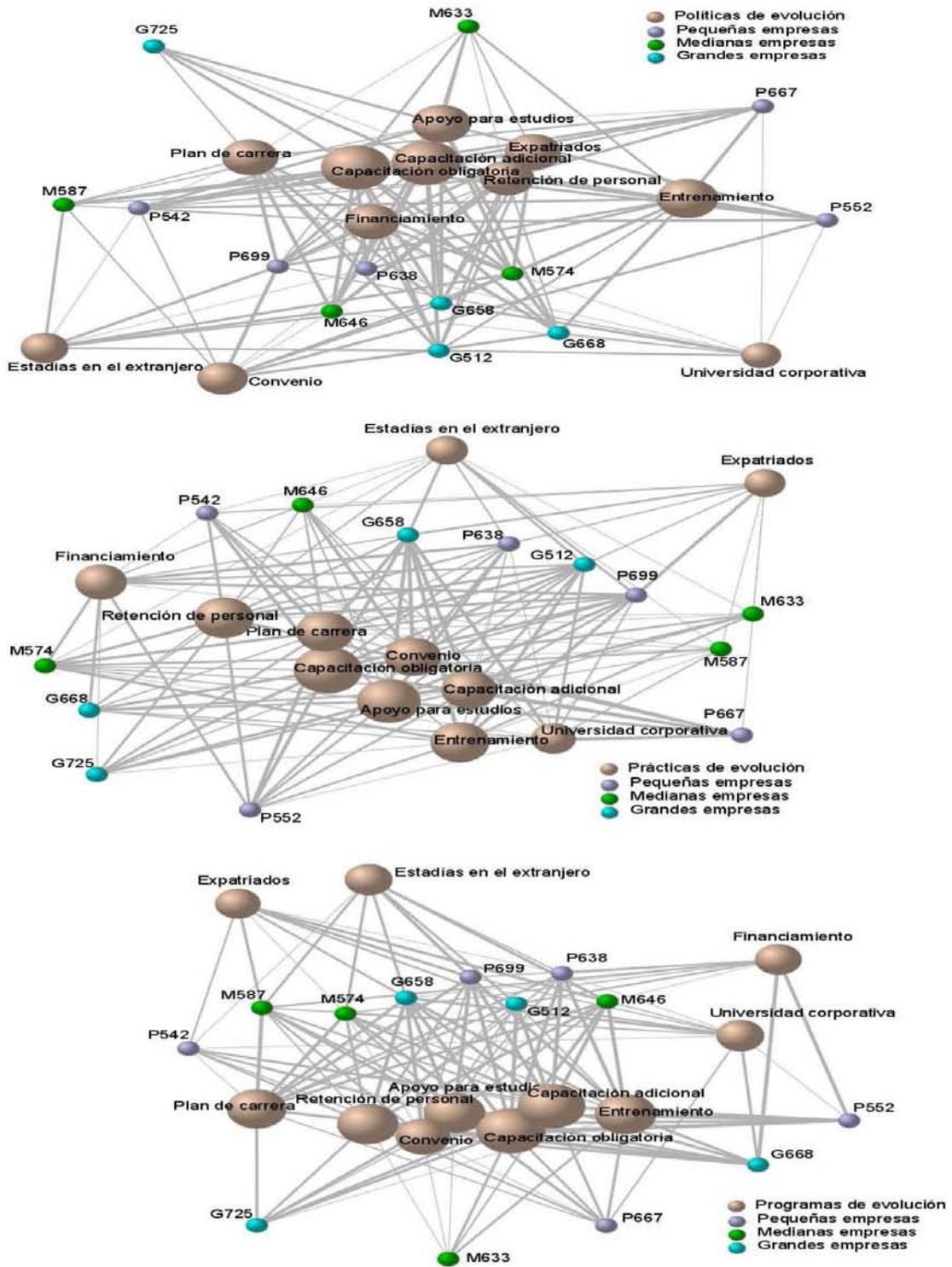


Figura 11: Redes de relaciones identificadas entre la Evolución y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas

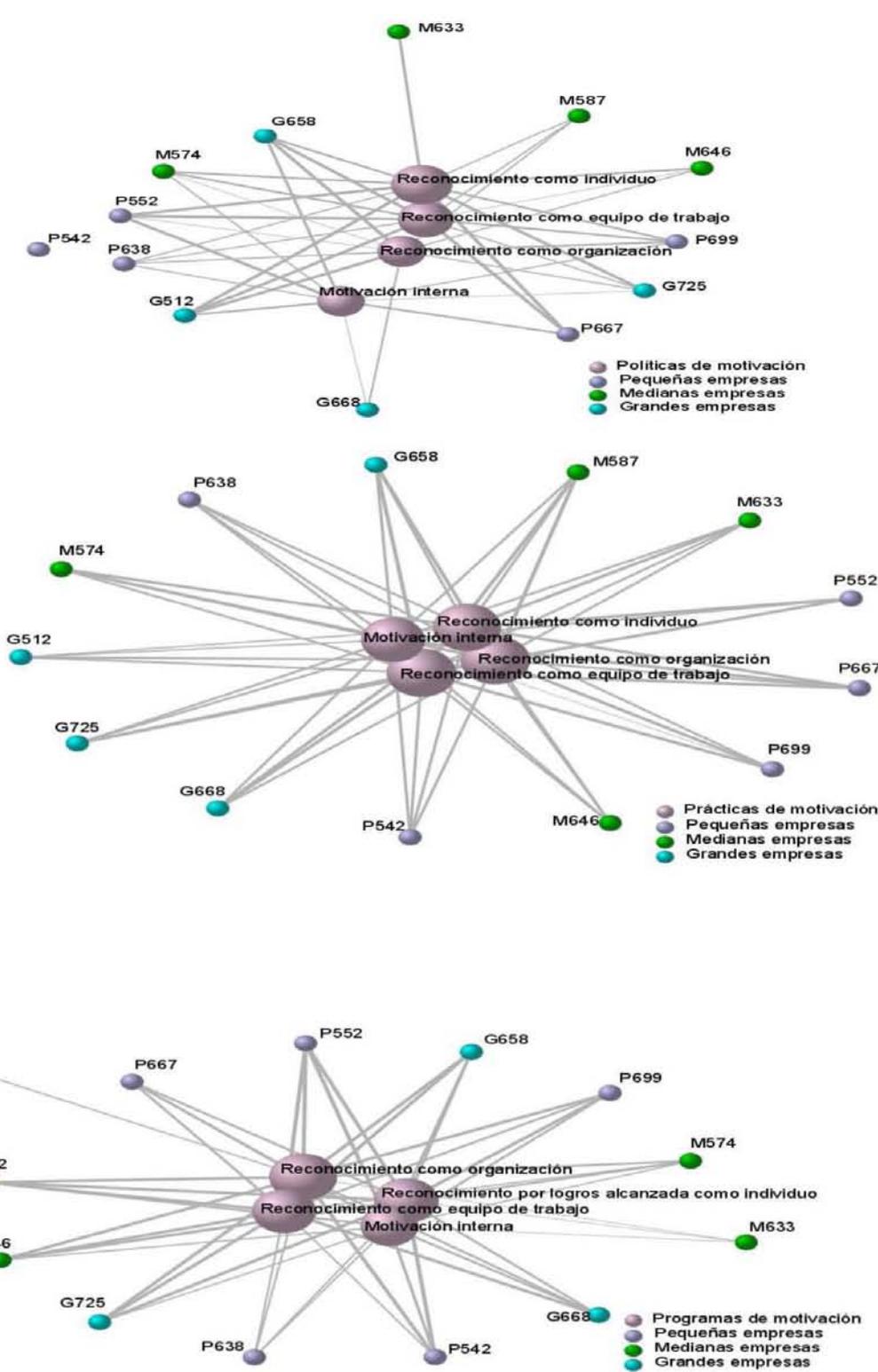


Figura 12: Redes de relaciones identificadas entre la Motivación y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas

Motivación: se mide a partir de 4 atributos en los cuales las redes de la Figura 12 se observa que el comportamiento de las Políticas, Prácticas y Programas, indican que la Política más empleada por las empresas participantes en el estudio es la *Política de Reconocimiento* como Individuo con mayor presencia en las organizaciones, P667, G725, G658, G512, P552, P699, M646 y M633.

En el caso de las Prácticas la que destaca es la *Práctica de Reconocimiento como Organización*, destacando las instituciones M646, P552, G725, M574, M587, G658 y P699.

El *Programa de Reconocimiento como Organización*, coincide en este caso con la Práctica como de mayor peso y correspondencia con las siguientes empresas G658, P699, G512, G725 y P542.

Los colaboradores al ser reconocidos como parte de una organización adquieren sentido de pertenencia, responden a los valores y a la cultura organizacional, propician un ambiente laboral positivo, y si además de esto son reconocidos como individuo, logran tener una alta autoestima, que les permite empoderarse en sus áreas de trabajo, logrando que se involucren, innoven y generen ideas valiosas para la organización donde laboran.

Otra variable que beneficia de manera directa al colaborador es la referida a las **Condiciones de Trabajo:** esta se representa en 8 atributos, entre los cuales se destaca que la Política con un mayor nodo o peso es el atributo referido a la *Política de Vacaciones*, con mayor correspondencia en las instituciones M646, M587, G668, P699, P552, G658, G512, P667 y G725, tal y como se muestra en la Figura 13 a continuación.

Mientras que la Práctica con mayor incidencia en la población de muestra es la *Práctica de Salud* con una correspondencia más fuerte en las empresas G658, M633, M574, P638 y G512.

El Programa de mayor aplicabilidad para esta dimensión es el *Programa de Seguridad* y la correspondencia con las empresas G725, P667, G658, P552, P542 y M646 son las más representativas

Esta Variable cuenta con una mayor diversidad de atributos debido a que las Condiciones de Trabajo van desde los Factores Físicos hasta los problemas relacionados con la Jubilación pasando por las Vacaciones, la Estabilidad Laboral y la Salud, atributos que aunque parecieran muy disímiles encuentran unidad y coherencia en las Condiciones de Trabajo factor fundamental para la permanencia y la apreciación del entorno en el cual los trabajadores realizan sus funciones productivas y de servicio.

La Variable **Compensaciones** es una de las más importantes y que reporta beneficios directos para los colaboradores, aunque no es la única pero es una de las más tomadas en cuenta por los trabajadores a la hora de elegir lugares para trabajar.

Esta variable es la que posee la mayor cantidad de atributos para su medición, en total 14. En las redes de la Figura 14 se puede observar que la Política que mayor presencia tiene es la *Política de Seguro de Vida*, y con mayor correspondencia en las empresas P552, M574, P638, G725, M587, P667 y G668.

La Práctica más empleada es la *Práctica de Seguro de Vida*, coincidiendo en este caso con la Política y con mayor presencia en las empresas G725, M574, P552, G512, M587 y G658.

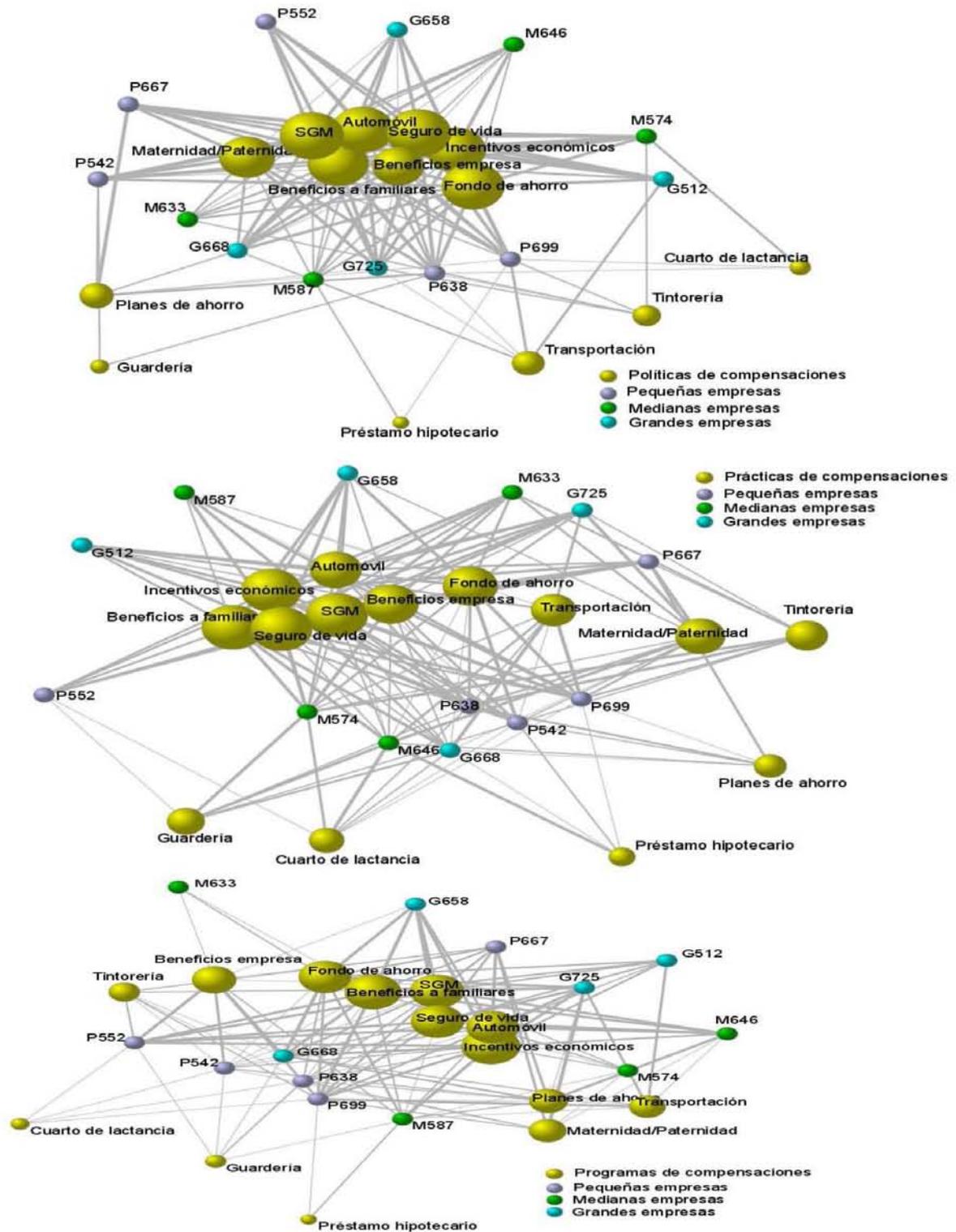


Figura 14: Redes de relaciones identificadas entre las Compensaciones y las empresas, según las Política, Prácticas y Programas que tienen instrumentadas.

El Programa que más se aplica en las empresas que participan en el muestreo es el *Programa de Incentivos Económicos por Cumplimiento de Metas*, con una fuerte correspondencia en las empresas M587, P699, G668, G725, P552 y G658.

Aquí se observa que la Variable *Compensaciones* se enfoca en atributos de índole económica que benefician al colaborador y le ofrecen seguridad a su familia en caso de fallecimiento o pérdida de sus capacidades que le impidan continuar siendo el proveedor principal de su núcleo familiar, como es el caso de las *Políticas y Prácticas de Seguro de Vida*, o el *Programa de Incentivos Económicos por Cumplimiento de Metas* de vital importancia para la seguridad del colaborador de la empresa, y que puede estar incidiendo en el estado de satisfacción del trabajador y vinculado a otros comportamientos del ambiente organizacional, como son la productividad, la permanencia, la evolución, la calidad, entre otros.

Hasta aquí han sido identificadas los principales patrones de comportamiento informativo existentes mediante el uso del ARS, sin embargo se requiere obtener otra forma generalizada que también de forma gráfica se pueda corroborar lo que se observa a través del ARS, tal y como se muestra en el epígrafe que sigue a continuación.

3.2.3. Comportamiento general de variables en el IPPP®

Para este tipo de visualización y análisis se incorporan otras cuatro variables cuya significación tienen similar peso o importancia tanto en la dimensión empresarial como en la laboral, a saber: ***Calidad, Comunicación, Condiciones de Impulso a la productividad y Satisfacción laboral.***

Otra forma de visualizar los resultados anteriores resulta de correlacionar en un gráfico lineal (x,y) la distribución del comportamiento de las variables según el tamaño de las empresas. En el gráfico de la Figura 15 se puede observar, que al igual a lo identificado con el ARS, en los tres tipos de empresa, en lo general,

variables como **Evolución, Responsabilidad Social, Condiciones de Trabajo y Compensaciones** ocupan los valores más altos en las tres curvas mostradas, según el tamaño de la empresa. De igual manera se corrobora que aspectos como la **Relación Laboral no Desgastada, Organización Temporal del Trabajo**, variables que aparecen con mapas de relaciones más pobres, aquí también aparecen con valores pequeños. Se destaca también que el tipo de pequeñas empresas son las que menos contribuyen a estos contrastes tan marcados, por ser éstas las que poseen la curva más suavizada de los tres tipos de empresa.

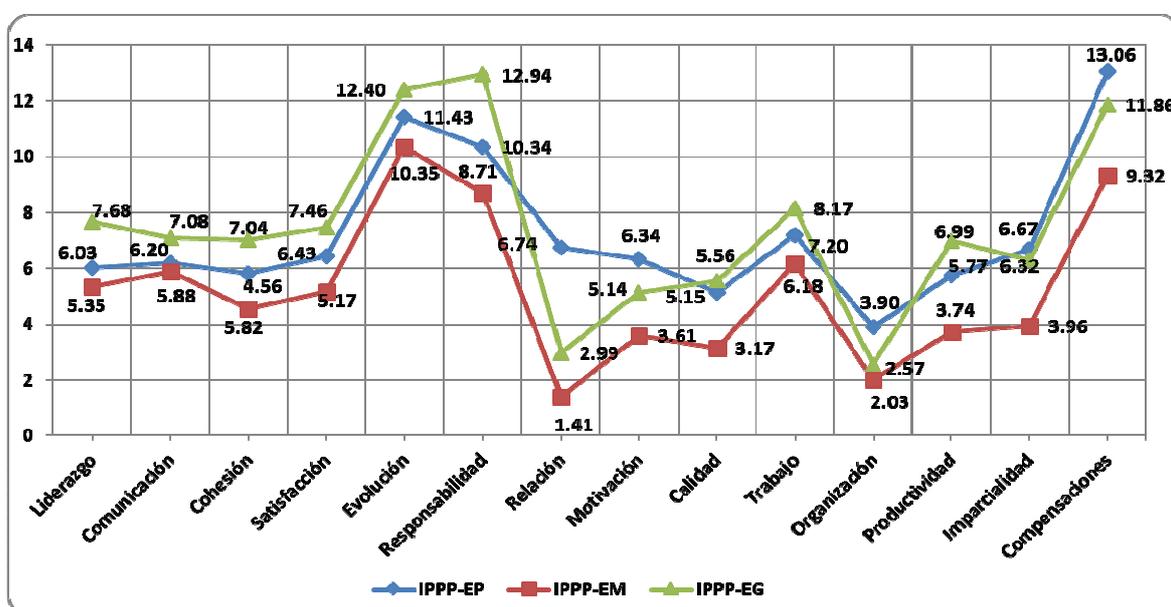


Figura 15: Comportamiento de las variables del IPPP®, según tamaño de las Empresas

Otro hecho a destacar en esta figura se centra en el comportamiento de algunas variables que en el caso de los tres tipos de empresa se mantienen en niveles intermedio, es decir sin una marcada tendencia hacia lo alto o lo bajo, tal es el caso de **Liderazgo, Comunicación, Cohesión Organizacional, Condiciones de Impulso a la Productividad y Satisfacción Laboral**, variables que también en el caso de los Mapas de Redes resultaron con un nivel medio de relaciones entre las empresas.

Otra forma de analizar el comportamiento de este grupo de variables surge a partir de la correspondencia existente entre éstas y las empresas según tamaño, lo cual permite que puedan ser visualizados las relaciones de aproximación que guarda cada grupo de empresa con las variables que más se asocian a ellas, ya sean pequeñas medianas o grandes, así como la dimensionalidad espacial que cada tipo de empresa (objeto) presenta en relación con los contenidos temáticos identificados en la documentación empresarial, en particular con los IPPP® que lo representan (variables). Para este análisis se construye una matriz de contingencia entre las variables (columnas) y las empresas, según tamaño (filas), con el propósito de determinar las (di) similitudes existentes entre las filas y las columnas, o lo que es lo mismo entre estas dos variables observadas.

Mediante la técnica del Análisis de Correspondencia y utilizando el software XLStat-Pro®, en su versión 6.0 se construye un Mapa, que parte de considerar los datos de proyecciones de las 14 variables estudiadas al 2013 y los niveles de contingencias que aparecen por empresa según tamaño.

Esta agrupación por tamaño de la empresa se fundamenta a priori debido a la diversidad de empresas objeto de estudio y de los sectores empresariales presentes en esta muestra, determinada por los indicadores antes empleados y la imposibilidad de visualizar todas sus relaciones en un solo mapa.

En el Mapa de la Figura 16 aparecen las variables representadas y su nivel de asociación con los tipos de empresas. De forma general se puede apreciar que el mejor nivel de explicación de la relación entre estas variables a este rango de representación se alcanza en el eje de las x ($F1 = 86.57\%$), y, que en su conjunto, el nivel de representación alcanzado entre estas variables en los dos ejes $F1$ y $F2$ alcanza el 100.00% , lo cual demuestra que con este nivel de agrupación la dependencia entre las filas y las columnas, o entre estas variables y las empresas en las que se distribuyen resulta representativa.

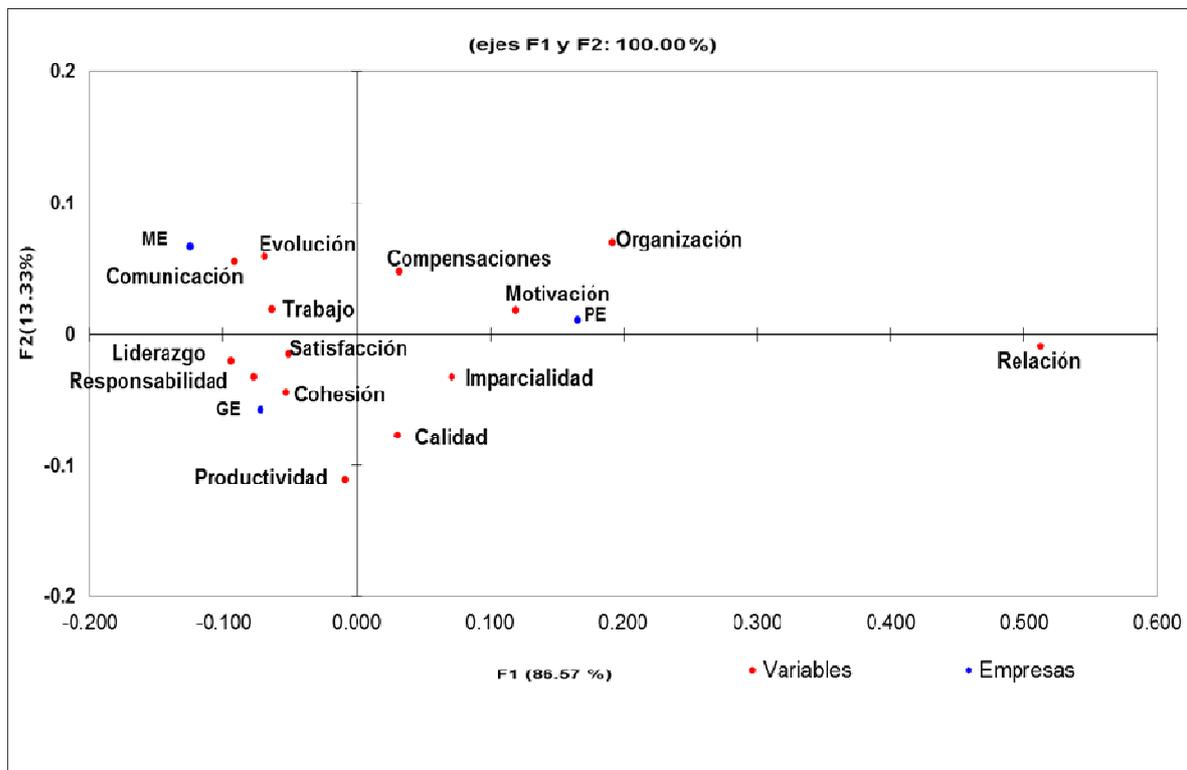


Figura 16: Mapa de correspondencia entre los valores de proyección al 2013 de las variables del IPPP y las empresas (Pequeñas, Medianas y Grandes).

Otro aspecto a considerar en este mapa se deduce de la asociación que, a este nivel de representatividad, se da entre los grupos de variables con determinado tipo de empresa, por ejemplo asociada a las grandes empresas se identifica la variable **Responsabilidad Social**, a las medianas la **Comunicación** y las pequeñas con la **Motivación**. Sin embargo, de acuerdo con lo observado, en sentido general, la mayoría de las variables se concentran cercanos al centro de coordenadas lo cual indica una mayor diversidad de variables distribuidas por tipo de empresas, como por ejemplo, cercanas al centro de coordenadas se encuentran con similar nivel de significación las variables de **Cohesión Organizacional**, **Satisfacción Laboral Condiciones de trabajo**, **Evolución** y **Compensación** las cuales se presentan con mayor peso en los tres tipos de empresas, tal y como quedó demostrado en los análisis y visualizaciones anteriores realizados mediante el ARS y la distribución lineal en el gráfico de

Excel. Mientras que congruente con lo anterior también se distinguen otras variables como: **Organización Temporal del Trabajo**, **Relación Laboral no Desgastada**, **Comunicación** y **Productividad** que se encuentran en la periferia del núcleo y que en las representaciones anteriores aparecen con menor peso en su relación con las empresas, exceptuando la variable *Comunicación* que presenta, aunque en la periferia, una relación más especializada con las medianas empresas.

Las características generales hasta aquí identificadas muestran, en cierta medida, el estado que guarda cada empresa en lo referente a su Ambiente Organizacional de acuerdo con lo expresado en la documentación empresarial y consolidada en el Inventario de Políticas Prácticas y Programas (IPPP®) que sobre este tema aportan para su participación en el *ranking*. Este análisis cuantitativo representa una aportación metodológica para uno de los componentes que se toman en consideración en la confección del *ranking*.

Debido a la diversidad de atributos y variables, así como el carácter enunciativo y tácito que presenta la información registrada en canales formales, además de la objetividad que presenta el método cuantitativo empleado, convierte a esta fuente de información como la de mayor posibilidad de análisis y certeza, lo cual se corrobora con los datos mostrados en la gráfica y el mapa de las Figura 15 y 16, respectivamente. Resultados que comprueban la segunda hipótesis que se formula en esta investigación, asociada al carácter objetivo de la documentación registrada como una ineludible fuente de información en el proceso de evaluación de A.O.E.

El otro aspecto de importancia que se considera en este proceso de evaluación es el referido a la Encuesta que se aplica a los Colaboradores, la cual para la mayoría de las consultoras ocupa un peso preponderante en este proceso de evaluación.

Sin embargo, según en esta investigación se ha venido abogando por la importancia que tiene la documentación empresarial y su procesamiento cuantitativo y de contenido, ya que el autor Voutssás Márquez, asevera que las organizaciones cuentan con un uso intensivo de información, tanto públicas como privadas usan la información y las tecnologías asociadas para incrementar su eficiencia y creatividad (VOUTSSÁS MÁRQUEZ, 2007 p.33) y el uso de indicadores informétricos es una alternativa para medir estos niveles de información, de una manera más objetiva que el empleo de la encuesta, por las limitaciones subjetivas que, desde nuestro punto de vista, pueden acarrear este tipo de instrumento. Es por esto que en el epígrafe que sigue a continuación se identifican las principales características encontradas en la encuesta aplicada a los colaboradores de estas mismas empresas objeto de estudio, para después realizar un análisis comparativo entre ambos resultados, así como su expresión más sintética a través de un índice compuesto que correlacione para cada empresa el peso que cada una le otorga a los componentes que se integran en el modelo matemático propuesto para estos fines.

3.3. Comportamiento de las variables de la Encuesta de Colaboradores, por Empresas, según tamaño.

En esta segunda parte de los resultados obtenidos se analiza el comportamiento cuantitativo de las mismas 14 variables de estudio, pero esta vez obtenidas a partir de la Encuesta que las empresas aplican a sus colaboradores para conocer la opinión que éstos tienen sobre el A.O.E.. *A priori* se infiere, dada la diferencia existente entre las dos fuentes analizadas, es decir el IPPP® y la Encuesta, que esta última presenta, desde nuestro punto de vista, ciertas limitaciones, debido a características propias de este tipo de instrumento, como son el uso de preguntas cerradas, el efecto subjetivo que le pudiera imprimir el colaborador, así como el propio sesgo de la muestra.

Con los datos obtenidos, de la matriz presentada en la Tabla 2 del anexo, se construyeron tres gráficas, una por cada tipo de empresa (Pequeñas, Medianas y Grandes) en las cuales se muestra el comportamiento de distribución de las variables por cada una de las empresas objeto de estudio

Las gráficas de las Figuras 17, 18 y 19 muestran un comportamiento idéntico, con ligeras variaciones entre cada una de las empresa, lo cual pudiera estar determinado por las propias características del diseño del instrumento utilizado para la evaluación, como por ejemplo, el uso de preguntas cerradas en las cuales no ofrecen al colaborador la posibilidad de matizar el criterio en una gama atributos diferentes para cada variable.

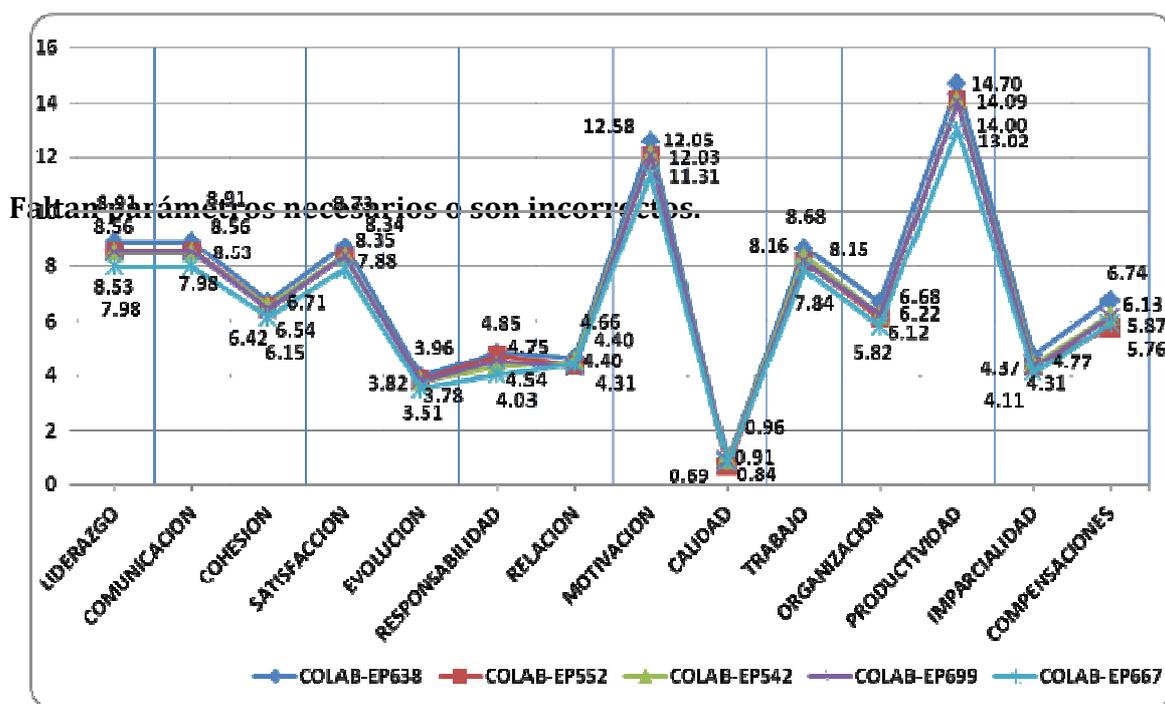


Figura 17: Distribución de variables de los colaboradores según empresas pequeñas.

En la Figura 17, se observa como en las pequeñas empresas la información ofrecida por los colaboradores coincide en la mayoría de las variables, salvo ligeras diferencias en variables tales como *Liderazgo* y *Comunicación* y *Compensaciones*.

En este sentido resulta oportuno señalar que autores como Giral et. al. opinan que las empresas actuales están transitando de estatus confiable a estatus competitivo y que en las primeras suele preferirse el liderazgo directivo, mientras que en las segundas prevalece ya un liderazgo proactivo y participativo. (GIRAL et. al., 2002, p. 64).

Otro aspecto que pudiera estar justificando el comportamiento de la variable *Comunicación* se deba a que en la actualidad para un mejor desempeño y competencia de las empresas y aumentar su posicionamiento en el mercado, las empresas tienden a la planeación proactiva, a una comunicación que abarque todos los espectros desde descendentes, laterales, horizontales e incluso ascendentes, para reforzar la habilidad para comunicarse y recibir retroalimentación.

Otro factor muy importante a últimas fechas es el empoderamiento en los colaboradores, el trabajo en equipo, la toma de decisión compartida y analítica, preocupación por la ergonomía, la calidad de vida de los colaboradores, la remuneración justa, la evaluación de la gestión y el desempeño, decisiones compartidas, Benchmarking (Referenciación) y el autodesarrollo, con una fuerte tendencia a la capacitación constante. (GIRAL et. al., 2002, p. 159). Estas aseveraciones pudieran estar justificando en cierta medida el perfil, hacia donde se dirigen las empresas objeto de estudio.

Mientras que en las Figuras 18 y 19, correspondientes a las Medianas y Grandes empresas respectivamente, se observa una diferencia mayor no solo en las variables de *Liderazgo* y *Comunicación*, sino también en la variable de *Condiciones de Impulso a la Productividad*.

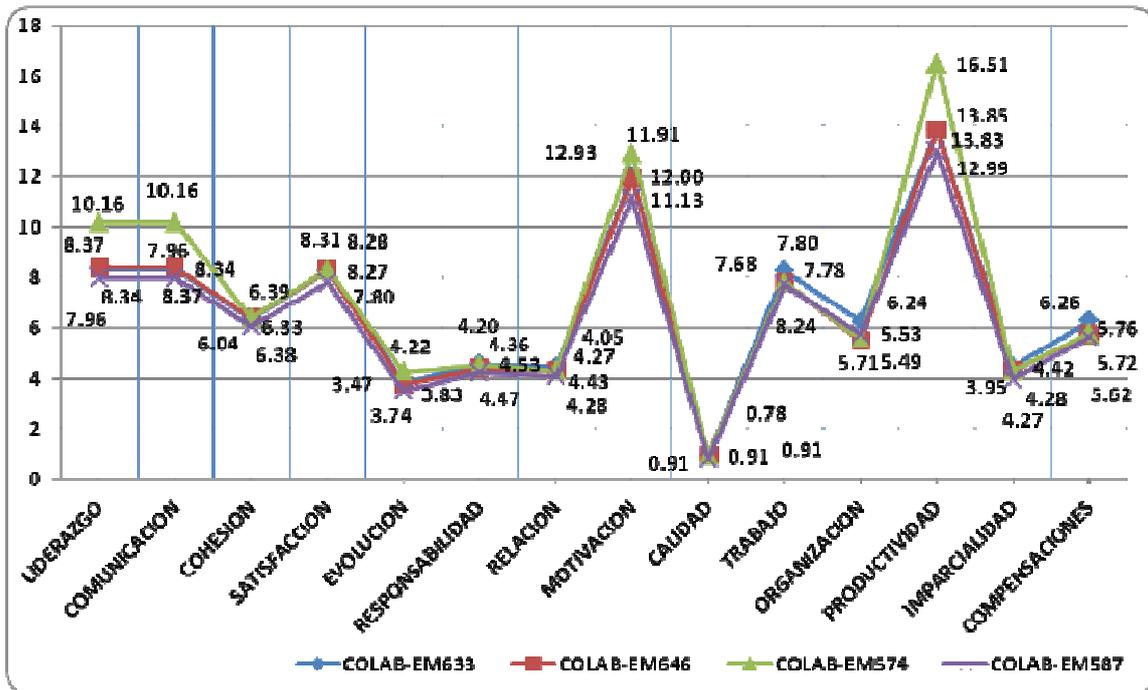


Figura 18: Distribución de variables de los colaboradores según empresas medianas.

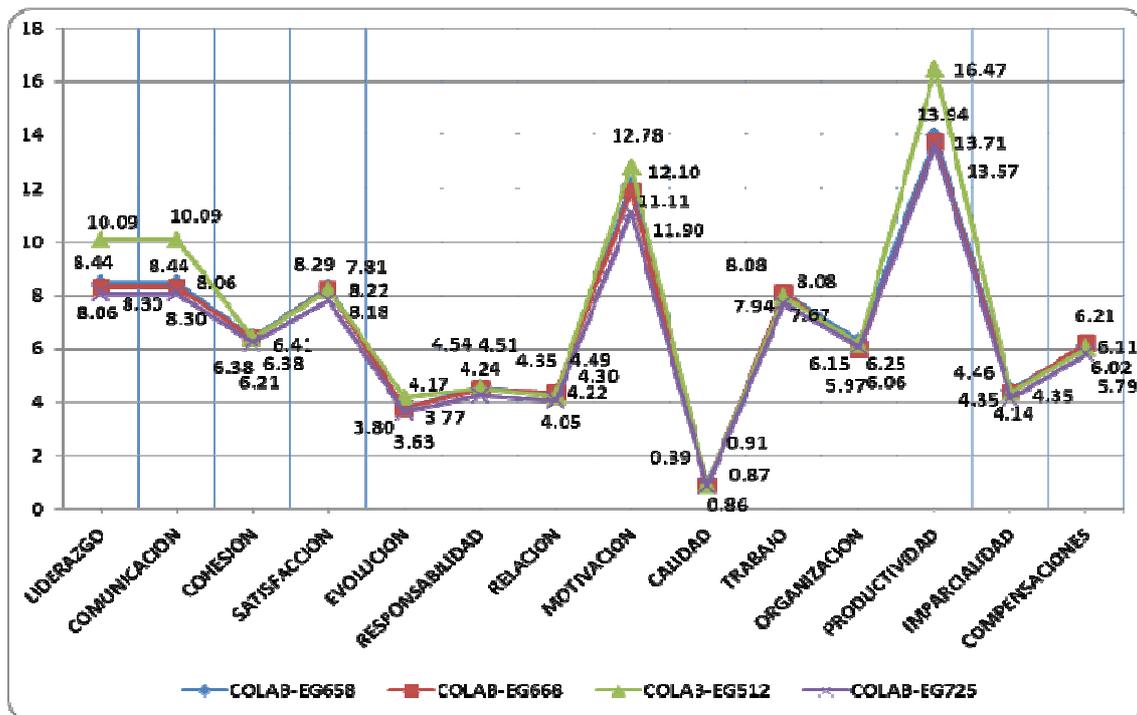


Figura 19: Distribución de variables de los colaboradores según empresas grandes

Resulta oportuno destacar que las diferencias, aunque pequeñas entre estos tipos de empresas, referidas a las variables *Comunicación* y *Liderazgo*, pudieran estar asociadas a que la comunicación es un elemento tan importante en las organizaciones que cuando no se promueve formalmente se genera de manera espontánea a través de rumores que debilita cualquier forma de liderazgo en la organización. La comunicación informal no es necesariamente mala, sino que suele estar basada en un conocimiento incompleto de la realidad, lo cual tiende a complementarse con suposiciones, muchas veces dañinas. No es conveniente influir en la comunicación informal, ya que crea más daños que beneficios, lo recomendable es propiciar la comunicación formal. (GIRAL, et. al., 2002, p. 167)

Otras de las formas de clasificar la comunicación empresarial parte de su orientación en los flujos de información de las empresas, de acuerdo con esto éstas pueden ser de tipo: descendente, horizontal, lateral y en menor frecuencia la ascendente. Actualmente las empresas mejor posicionadas en el mercado con un ambiente organizacional sano y competente tienden a la comunicación horizontal, lateral y a veces ascendente, tratan de combinar todos los tipos de Comunicación para que ésta llegue a mayor número de empleados, que puedan de una forma u otra contribuir o participar en la toma de decisiones.

Cuanto mayor es la comunicación formal, mayor cantidad de colaboradores suelen involucrarse dando mejores resultados para la empresa. Es de vital importancia que todos los colaboradores conozcan y tomen suya la misión, visión y valores de sus respectivas organizaciones.

De manera general, en las tres Figuras el comportamiento es similar a pesar de ser empresas de tamaños y sectores diferentes, y se destacan los valores más altos donde todos los colaboradores coinciden en su mejor desempeño, siendo las variables de *Condiciones de Impulso a la Productividad* y *Motivación*, lo que demuestra la percepción casi uniforme de los integrantes de la muestra.

La variable *Condiciones de Impulso a la Productividad* es sinónimo de rendimiento y éste de utilidad. Es la capacidad que tienen los factores de la producción: tierra,

capital, mano de obra, de incrementar el producto total. Es complejo y de difícil medición. El que se aumente esta dimensión es una clave de éxito de una empresa.

Un buen indicador de productividad, para efectos de comparación, es aquel en el cual todas las áreas tengan indicadores iguales o casi iguales de productividad. (CARDONA, 2009, p 59). Conlleva a un exhaustivo análisis de los cargos, puestos, distribución de áreas, en general un gran conocimiento de la organización a nivel de detalle y macro.

Las características hasta aquí indicadas sobre los resultados obtenidos en la Encuesta de Colaboradores resultan bastante similares en cada uno de los tres gráficos mostrados en las Figuras 17, 18 y 19, sin embargo resulta significativo comprobar si al integrar en un solo gráfico los tres comportamientos, es decir agrupar los valores separados por empresas en tres distribuciones en las que se representen las empresas, según tamaño, con el propósito de identificar los patrones de comportamiento informativos que se destacan de forma general o global en los datos obtenidos de la encuesta.

Muchos estudios demuestran que la mayoría de los trabajadores o colaboradores están de acuerdo con establecer nexos más estrechos entre el desempeño de sus labores y sus percepciones económicas. (LÓPEZ ESPAÑA, 2009, p.34). La gráfica de la Figura 20 demuestra que para los colaboradores su Productividad es de las más altas, según su punto de vista.

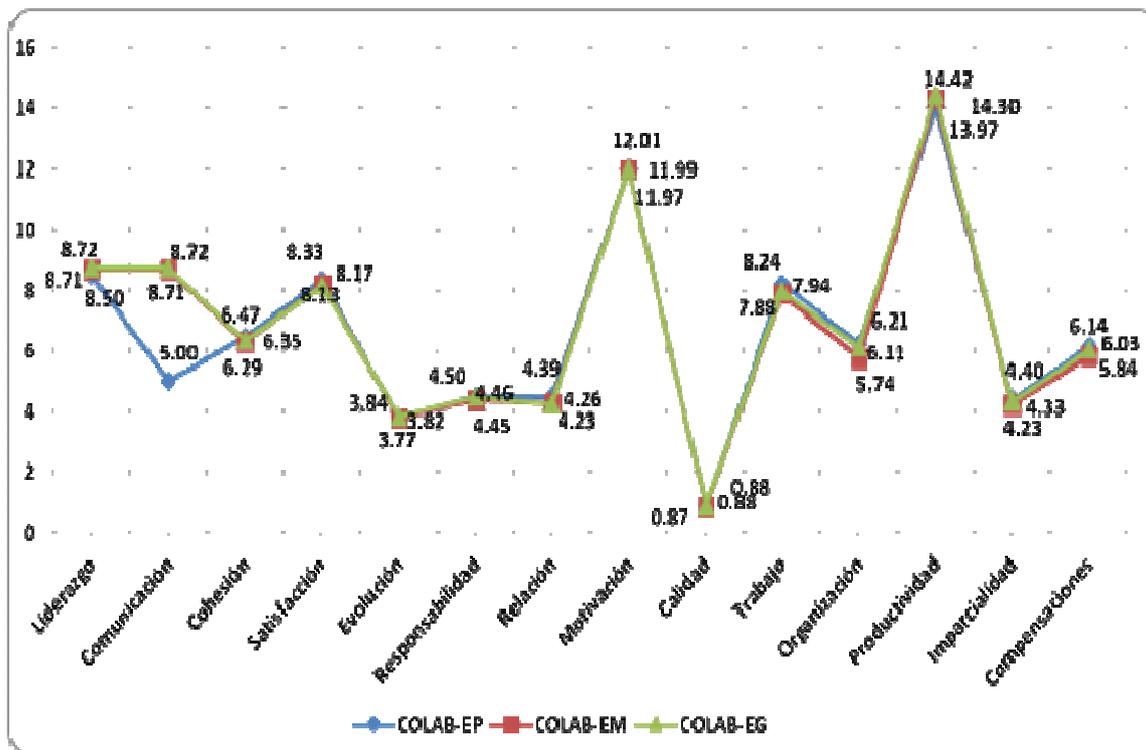


Figura 20: Distribución de variables de los colaboradores según tamaño de la empresa

Estrechamente asociada a la *Productividad* se destaca la variable *Motivación* como el segundo factor identificado tanto en la gráficas de la Figuras 17, 18 y 19, así como en la gráfica de la Figura 20 en la cual se integran las tres anteriores. En estas distribuciones se observa que además de estos dos valores, identificados como los más altos por los colaboradores, también resulta significativa la variable *Satisfacción Laboral*, la cual se ubica en los incentivos trascendentes con un alto valor subjetivo y particular que tiende a cubrir los requerimientos intelectuales, emotivos y /o espirituales. Aquí influye el tipo de liderazgo que se tenga en la organización y el desempeño de los líderes que la dirigen.

Especial atención requiere el comportamiento identificado por los colaboradores sobre la *Calidad*, entendida por ellos como la calidad del trabajo y los servicios prestados por la empresa, a diferencia de las empresas que al expresar esta variable en los IPPP®, la relacionan con las normas, certificaciones, distintivos,

premios y reconocimientos que recibe la empresa sobre sus procedimientos y procesos. Esta diferencia conceptual existente entre las dos fuentes de estudio propicia que en ambos casos los atributos que miden esta variables resulten también diferentes, en detrimento de los datos referidos a los colaboradores quienes manejan el criterio de que la cantidad prevalece sobre la calidad que debieran tener los productos y servicios.

Estos aspectos, al parecer, resultan determinante en el comportamiento de esta variable en la cual se observa una valoración exigua alrededor del punto cero en los tres grupos de empresa. Sin embargo una revisión de la literatura sobre el tema de la calidad en las empresas indican que esta puntuación otorgada por los colaboradores en esta evaluación constituye un punto desfavorable para las empresas, debido a que la *Calidad* óptima de los productos o servicios dentro de un mercado competitivo como el actual, es un factor determinante para alcanzar el éxito y aún para la supervivencia de la empresa.

Estos patrones de calidad aparecen reseñada en la literatura en la cual algunos autores consideran que la calidad debe estar apegada a las reglas siguientes: 1.- Debe ser consistente, general y uniforme; 2.- No debe estar supeditada a consideraciones que no estén referidas estrictamente con la satisfacción del cliente; 3.- Debe medirse de forma objetiva, aplicando normas específicas y adecuadas; y 4.- Debe crearse y calificarse en el desarrollo del propio proceso productivo, para detectar y corregir de forma permanente aquellas fallas que la pueden estar alterando. (LÓPEZ ESPAÑA, 1996, p.60).

Una forma de potenciar la *Calidad*, según Hope y Player (2012), se deriva de proporcionar calidad de producto de forma sistemática, de ofrecer un sistema sólido auditable, de reducir costes a través de menos duplicaciones de tareas y mediante la mejora de la satisfacción de los clientes.

Según estos autores, se deben evitar acciones tendientes a: Dejar de centrarse en la cantidad y enfocarse en la Calidad, (criterios otorgados por los colaboradores encuestas en las empresas objeto de estudio). Tener cuidado sobre quién es

responsable de la Calidad. Tener cuidado con el exceso de énfasis en el cumplimiento de las normas y el control. Ser cauto con la cultura del establecimiento de objetivos específicos y las mediciones. Tener cuidado con los procesos que se ajustan a los estándares pero que empeoran el servicio. Y no creer que la certificación ISO 9000, signifique que ya se ha hecho todo en el área de Calidad.

Estos autores también señalan que para cumplir con esto se debe emprender varias acciones, tales como: Integrar la calidad en el sistema en lugar de recurrir a inspecciones burocráticas. Asegurarse de que las personas que dominan las tareas diseñen los sistemas de calidad. Concentrarse en conseguir cero defecto.(HOPE y PLAYER, 2012, pp.193-196).

Los valores mínimos de la variable *Calidad* indican que para los colaboradores no se le da la real importancia que reviste este factor, y todo lo que implica, esto concuerda con lo expresado por López España, cuando señala que: *Ishikawa,, máximo exponente en lo que se refiere a Control de Calidad,, que es “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad, realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes”* en (LOPEZ ESPAÑA, 1996, p.15).

De todo lo anterior se infiere que el comportamiento identificado, tanto en las Figuras 17, 18 y 19 como en la 20, referente a la variable Calidad, muestran de forma contundente que las empresas objeto de estudio aún tienen un largo camino por recorrer, según criterios de sus propios colaboradores y lo reseñado por los especialistas en el tema, relacionado con el logro de los estándares actuales que exigen las nuevas reglas de competitividad que imperan en el mercado.

Otra forma de comprobar las asociaciones entre las variables y los colaboradores, según tamaño de la empresa parte del análisis de correspondencia realizado entre

estos dos conjuntos de variables, tal y como se puede observar en el mapa de correspondencia presentado en la Figura 21.

En este mapa, al igual que el anterior mostrado en la Figura 16, aparecen representadas las 14 variables, sus niveles de asociación o correspondencia con los tipos de empresas, aunque en este análisis los valores identificados se corresponden con los obtenidos de la Encuesta de Colaboradores y no a los del IPPP®, como es el caso del mapa anterior.

De forma general aquí también se puede apreciar que el mejor nivel de explicación de la relación entre estas variables a este rango de representación se alcanza en el eje de las X ($F1 = 99.06\%$) y, que en su conjunto, el nivel de representación alcanzado entre estas variables en los dos ejes $F1$ y $F2$ alcanza el 100.00% de explicación, lo cual demuestra que con este nivel de agrupación la dependencia entre las filas y las columnas, o entre estas variables y los tipos de empresas en las que se distribuyen resulta representativa.

A partir del análisis de estas relaciones de correspondencia se deduce que a este nivel de representatividad, no existen asociaciones significativas entre las variables y los tipos de empresas, lo cual se justifica debido a que esta información proviene del criterio de los colaboradores y no se origina en la documentación entregada por la empresa, como es el caso del IPPP®. En el mapa se observa como los tipos de empresas se encuentran en la periferia del mapa, mientras que la mayoría de las variables se concentran al centro del eje de coordenadas.

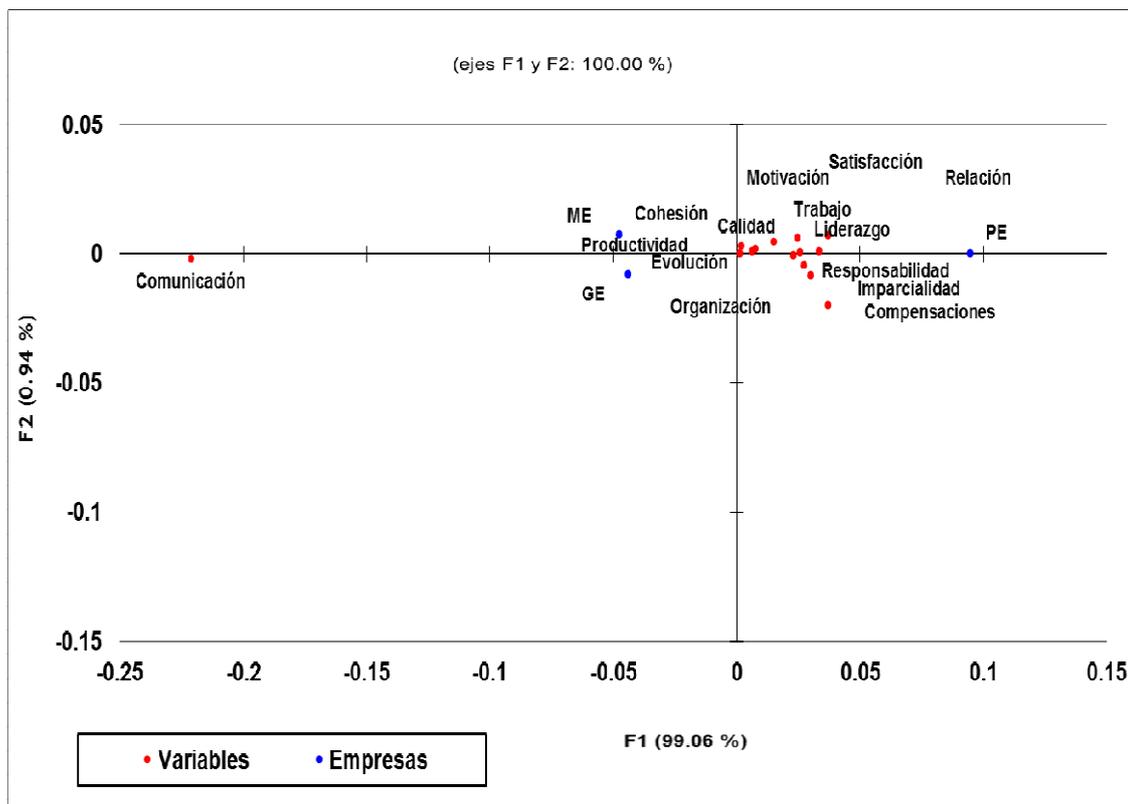


Figura 21: Mapa de correspondencia entre los valores de proyección de variables al 2013 de las respuestas de los colaboradores y las empresas (Pequeñas, Medianas y Grandes).

Esta concentración en el comportamiento de las variables al centro del eje de coordenadas indican los niveles de diversidad que se dan entre las variables y las opiniones de los colaboradores por empresa. Sin embargo, también se aprecia las semejanzas en la forma de contestar cada pregunta, tal y como se corrobora en la gráfica de la Figura 20, en esta gráfica se identifica a la *Calidad* como la de más bajo criterio por parte de los colaboradores y coincidentemente en este mapa la calidad aparece cerca al par de ordenadas (0,0) de forma casi equidistante de los tipos de empresas. Otro aspecto distintivo de las relaciones de asociación en este mapa se observa en la variable *Comunicación* que aparece en la periferia del mapa, sin ninguna relación entre el resto de las variables y los tipos de empresa, aspecto que también se puede corroborar en la Gráfica de la Figura 20 en la separación que existe entre las curvas en el punto representado por esta variable.

Los resultados obtenidos en el análisis de las variables relacionadas con los cuestionarios aplicados a los colaboradores de las empresas, presentan un comportamiento similar sin distingo entre la tipología y tamaño de la empresa.

No se observa unidad de criterios entre la diversidad de atributos que presenta la documentación (IPPP®) con la del cuestionario, como por ejemplo en variables tales como *Calidad y Condiciones de impulso a la productividad*, tanto en su aspecto conceptual como en su percepción. La linealidad y la falta de diversidad en los valores obtenidos en la encuesta, comprobadas en el comportamiento de los gráficos que los representan, asociadas a las limitaciones propias del instrumento, corroboran el cumplimiento de la primera hipótesis formulada en esta investigación, referida al carácter subjetivo de la información que se obtiene mediante este instrumento.

Como se ha podido demostrar en el análisis cuantitativo hasta aquí realizado, a partir de los datos obtenidos de las dos fuentes de información utilizadas para esta investigación, el IPPP® y la Encuesta realizada a los Colaboradores de las Empresas objeto de estudio, se pueden identificar algunos rasgos que permiten explicar las (di)similitudes entre los datos de ambas fuentes, motivo por el cual en el epígrafe que sigue a continuación se analizan las comparaciones entre estos dos conjuntos de resultados, con el propósito de identificar los patrones de comportamiento informativo en cada uno de ellos, así como los rasgos que en su conjunto pueden definir un perfil de comportamiento genérico que propicie la propuesta del Índice Compuesto en el cual se integren ambos resultados.

3.4 Análisis comparativo entre los resultados obtenidos del IPPP® y los de la Encuesta de los Colaboradores, según tamaño de la empresa.

Un análisis comparativo entre los resultados obtenidos en el IPPP® y los valores de la Encuesta aplicada a los Colaboradores indican diferencias sustanciales entre estos dos comportamientos. Para identificar estas diferencias se han construido

gráficas que presentan las dos curvas que muestran las distribuciones de datos en ambas fuentes, cuyas principales características se muestran en las gráficas de las de las Figuras 22, 23 y 24, correspondiente a las pequeñas, medianas y grandes empresas, respectivamente.

En lo referente a la pequeña empresa se observa como dato distintivo que en los valores de los colaboradores la variable *Liderazgo*, está representada con un valor de **8.50**, lo cual pudiera estar indicando que los Colaboradores se sienten más satisfechos con el tipo de dirección que reciben, debido a que se actualizan respecto a los nuevos tipos de liderazgo existentes y apuestan por un liderazgo proactivo y participativo, esta situación de manera general se da en las nuevas empresas y de menor tamaño, lo cual genera colaboradores dispuestos a apoyar y a empoderarse, con el beneficio que esto conlleva a todos. Mientras que los datos referente a el IPPP® en este tipo de empresa muestran un valor de **6.03**, criterio que pudiera indicar que la visión empresarial resulta más limitada y le otorga menos interés a la necesidad de contar con buenas prácticas al respecto.

Tal y como se pudo observar en la Figura 20, en ésta las pequeñas empresas no tienen buenas políticas, prácticas o programas de *Comunicación* lo que se refleja en la insatisfacción de sus Colaboradores (**5.00**), quienes otorgan valores menores a los que aportan las empresas (**6.20**). Las empresas Medianas y Grandes tienden a tener fuertes políticas de *comunicación* formal, que demuestra un comportamiento muy diferente a las pequeñas empresas.

Mientras que en este mismo tipo de empresa los Colaboradores (**8.33**) otorgan mejores valores a la variable *Satisfacción Laboral* lo que demuestra que:

“Los seres humanos nos motivamos en nuestro trabajo por varios tipos de incentivos a los cuales se les ha dado diferentes denominaciones. Unos tienden a satisfacer nuestros requerimientos materiales como se puede observar en la variable “Compensaciones” y los otros dos (trascendentes y mixtos), a satisfacer necesidades más sutiles: mentales, emotivas o espirituales”. LÓPEZ ESPAÑA, 2009, p. 33).

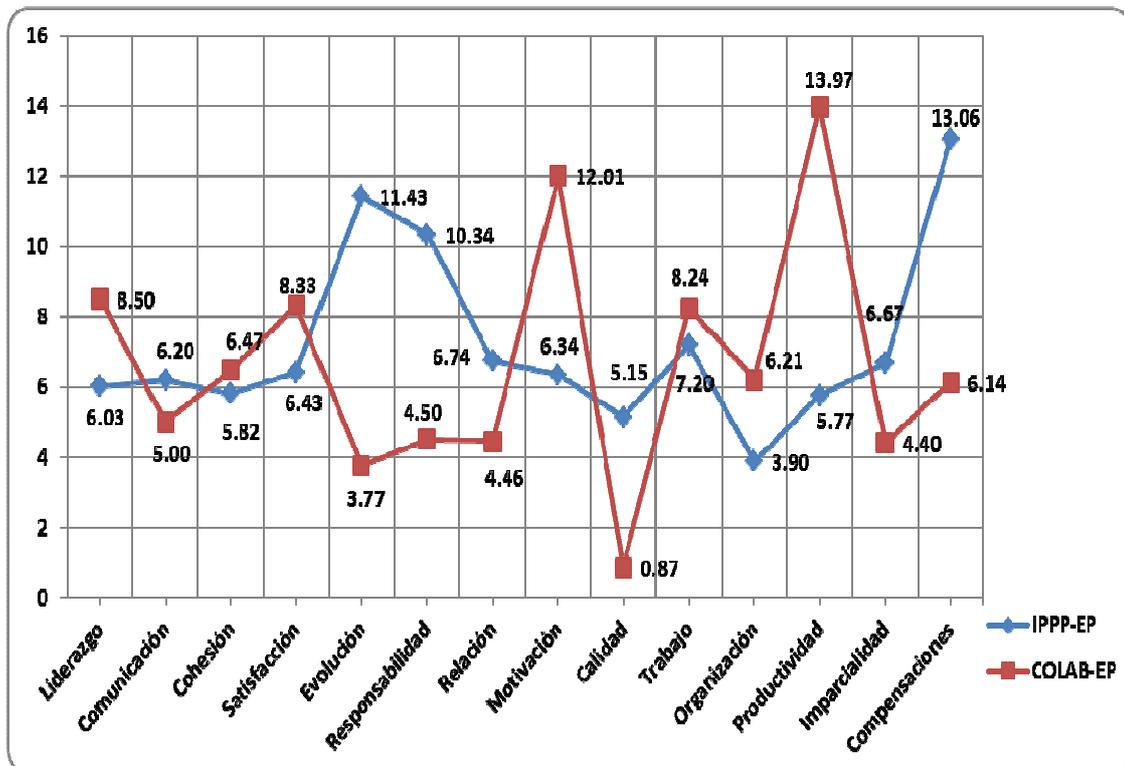


Figura 22: Distribución comparativa entre variables del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en las empresas pequeñas

Esta variable *Satisfacción Laboral*, representa los incentivos trascendentes que nos llena de orgullo por nuestra organización, nos da pertenencia en un determinado grupo, indica un sano clima organizacional.

La gráfica demuestra que los programas de Evolución que otorgan las empresas (11.43) no son suficientes para los Colaboradores (3.77), y por ello le otorgan un valor menor, o igual estos programas no están permeando a toda la organización o no están cumpliendo su cometido.

Mientras que las empresas indican con altos valores que son Responsables Socialmente (10.34) los Colaboradores (4.50) con sus datos demuestran lo contrario, existiendo un alto grado de disparidad en este indicador.

Un factor positivo es la alta *Motivación* que tienen los Colaboradores (12.01), mientras que la empresa (6.34) no lo ve así; aquí se muestra la importancia de

estos instrumentos, pues si no es por este tipo de medio, las organizaciones no suelen conocer el sentir real de sus colaboradores.

La variable *Calidad* (**0.87**) según los colaboradores es un punto negativo en las pequeñas - medianas y grandes también- empresas y está en sus valores mínimos, por lo tanto las organizaciones deberían tomar en cuenta esta variable de manera urgente.

La variable *Productividad* demuestra el carácter subjetivo del instrumento, mientras los Colaboradores (**13.97**) indican que tienen alta “Productividad”, es decir que ellos propician las *Condiciones de Impulso a la Productividad*; las empresas (**5.77**) lo perciben de una manera diferente, lo que demuestra la distancia entre los criterios y percepciones en ambas categorías.

Resulta oportuno señalar que tanto en la variable *Calidad* como en la de *Productividad* la conceptualización y la percepción resultan diferentes en el IPPP® y en la Encuesta de los Colaboradores, lo cual acarrea problemas de interpretación a la hora de analizar su comportamiento.

En este sentido también se puede observar que cierta similitud en la variable *Compensaciones*, debido a que las pequeñas empresas (**13.06**) indican que otorgan buenas *Compensaciones*, mientras que los Colaboradores (**6.14**) no lo perciben del mismo modo. Algo similar ocurre con las medianas empresas, aunque con pequeñas variaciones que las distinguen de las grandes y pequeñas empresas, lo cual puede observarse en la gráfica de la Figura 23.

Un aspecto a destacar en esta gráfica es la variable *Relación Laboral no desgastada*, ya que cae a niveles muy bajos (**1.41**), en relación con los valores obtenidos del IPPP®, esto demuestra malas o escasas políticas, prácticas o programas con respecto a esta variable que conlleva a altas tasas de despidos, empleados desgastados o *burnout*, que pueden generar un gran desgaste y pérdidas para la empresa debido a que cuando los empleados deciden irse de una empresa también se llevan todo su conocimiento, lo cual le cuesta mucho a la organización, una cultura fuerte ayuda tanto a atraer como a preservar su capital

humano. Por tanto el área de Recursos Humanos debe estar muy atenta de estas situaciones y tratar de que el índice de rotación sea el más bajo; un alto índice de rotación en cualquier empresa da muestras de un desfavorable ambiente organizacional.

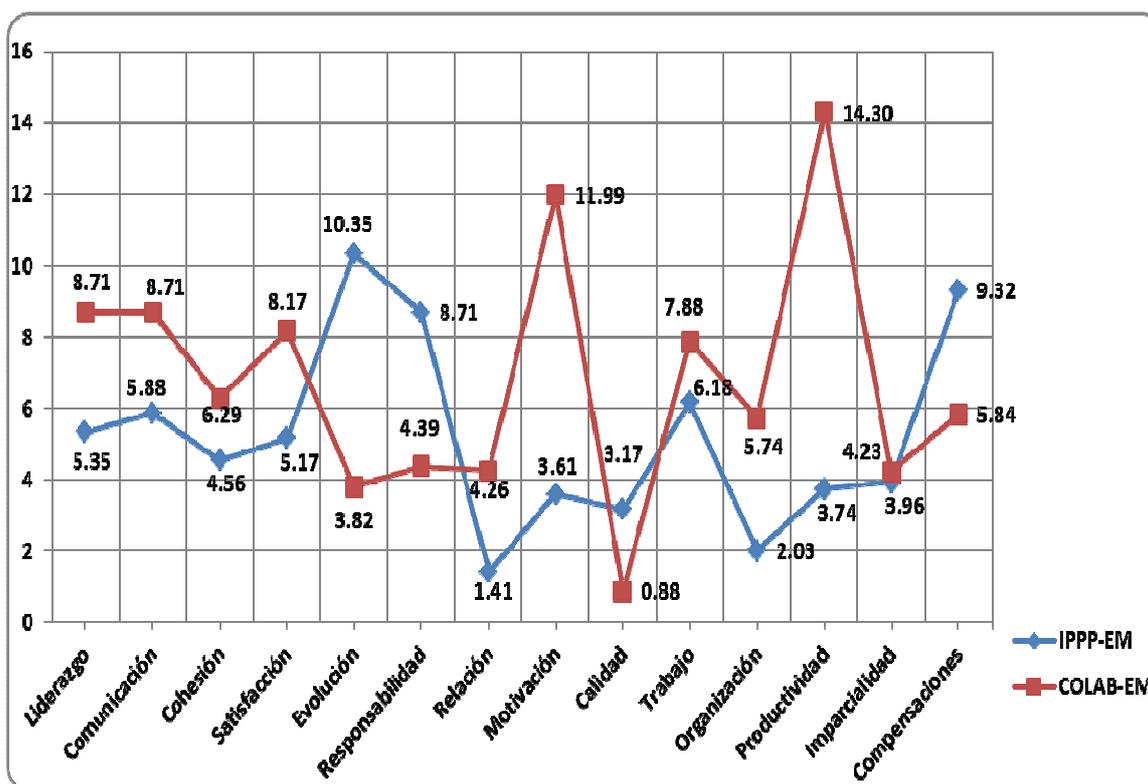


Figura 23: Distribución comparativa entre variables del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en las empresas medianas

En la mediana empresa un punto a destacar es la casi concordancia y mínima disparidad entre los valores extraídos del IPPP® (**3.96**) y la Encuesta a Colaboradores (**4.28**) con respecto a la variable *Imparcialidad*, lo que demuestra un correcto liderazgo que puede conllevar un excelente clima organizacional con todo lo que ello implica, y algo muy difícil de lograr.

Otro aspecto a destacar en las medianas empresas en el alto grado de disparidad (8.38), - más adelante se muestra a detalle en la figura 25- que existe en la variable *Motivación* donde los Colaboradores(**11.99**) muestran una buena

puntuación y las empresas (3.61) lo perciben a niveles más bajos; y la variable de *Productividad*, que como se mencionó anteriormente los Colaboradores (14.30) indican su alta “Productividad”, no así las empresas (3.74) – este comportamiento se replica en los tres tipos de empresas.

En lo referente a las grandes empresas, las relaciones entre los Colaboradores y el IPPP® no muestran tampoco divergencias significativas, tal y como se observa en la gráfica de la Figura 24.

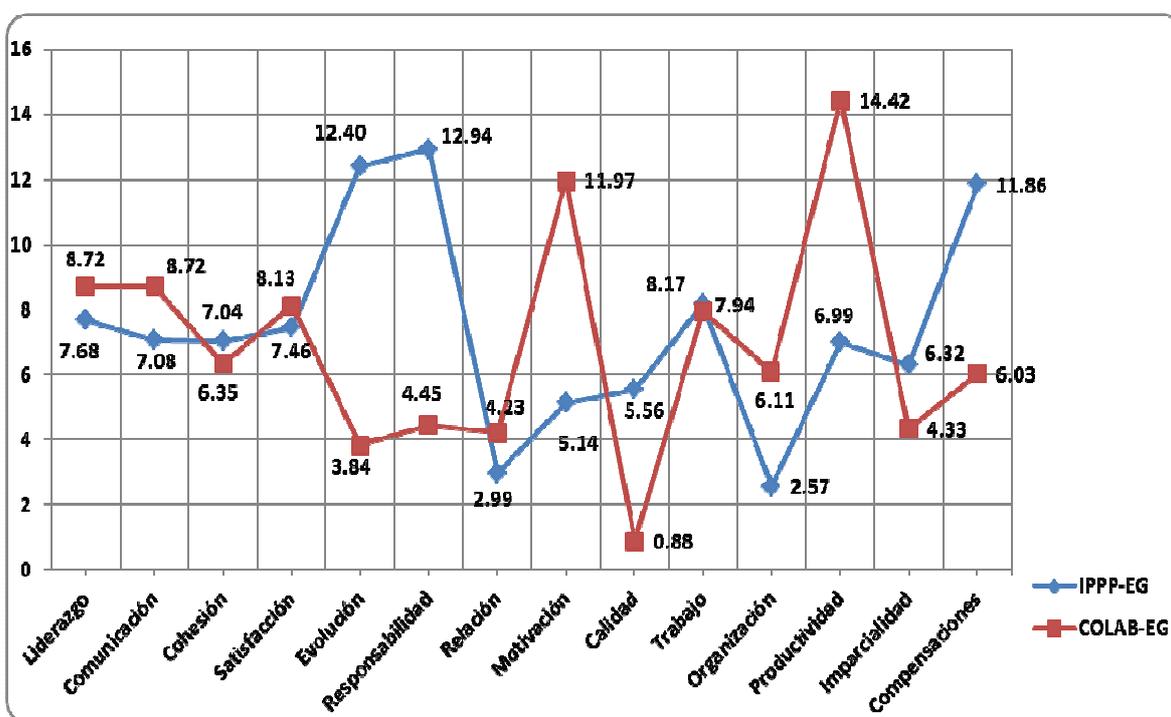


Figura 24: Distribución comparativa entre variables del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en las empresas Grandes

En esta gráfica lo nuevo a destacar es la variable *Cohesión Organizacional*, que tanto en las gráficas de las Pequeñas y Medianas empresas, tienen los Colaboradores valores por encima de las Empresas, en las Grandes empresas se observa lo contrario es decir los Colaboradores (6.35) perciben que la *Cohesión Organizacional* es menor que lo que indican las empresas (7.04), algo común en las empresas muy grandes por la misma razón de existir infinidad de áreas o

departamentos y pueden darse separaciones y grupúsculos que atentan con la cohesión en las instituciones, causa normal del gigantismo en algunas empresas, en específico de este tipo de empresas que cuentan con más de 3000 colaboradores.

Un punto a destacar y que diferencia las Grandes empresas del resto, es la variable *Responsabilidad Social*, ya que por su tamaño y recursos, invierten ingentes sumas en esta variable que las hace más visible a nivel sociedad, este gráfico demuestra que las empresas (**12.94**) lo ven con valores notoriamente altos, mientras que los Colaboradores (**4.45**) le dan valores distantes respecto a los otorgados por los empleadores.

Otro comportamiento significativo resulta de la distancia existente en la Variable *Compensaciones*, mientras que en las empresas (**11.86**) indican valores altos, los Colaboradores (**6.03**) indican lo contrario; en este tipo de empresas por sus características suelen darse el tipo de compensaciones mixtas, que son en las que los colaboradores participan en utilidades y otorgamiento de acciones, sin embargo la gráfica demuestra que en esta variable no están de acuerdo con lo que difunde o divulga la empresa.

Lo más destacable en las Grandes empresas es la casi concordancia entre los Colaboradores (**7.94**) y las Empresas (**8.17**) en la variable *Condiciones de Trabajo*, un gran logro por parte de este tipo de empresas, que se esfuerzan para que sus Colaboradores se sientan a gusto en sus lugares de trabajo, también es bueno destacar que son las que cuentan con mayores recursos para ello.

Una síntesis de los patrones de comportamiento informativo más significativo de todo este análisis parte de la identificación de un perfil general característico para cada tipo de empresa, en el que se observan diferencias sustantivas en sus valores, los cuales pudieran estar atribuidos a la falta de unificación existente en la conceptualización y percepción de las variables en las fuentes objeto de estudio, a saber:

Pequeñas Empresas:

Las variables que este tipo de empresas deben tomar más en cuenta para fortalecer su IPPP® son:

Organización Temporal del trabajo (3.90)

Calidad (5.15)

Y las variables que los Colaboradores perciben de forma desfavorable son:

Calidad (0.87)

Evolución (3.87)

Medianas Empresas:

Las variables que este tipo de empresas deben tomar más en cuenta para fortalecer su IPPP® son:

Relación Laboral no desgastada (1.41)

Organización Temporal del trabajo (2.03)

Y las variables que los Colaboradores perciben de forma desfavorable son:

Calidad (0.88)

Evolución (3.82)

Grandes Empresas:

Las variables que este tipo de empresas deben tomar más en cuenta para fortalecer su IPPP® son:

Organización Temporal del trabajo (2.57)

Relación Laboral no desgastada (2.99)

Y las variables que los Colaboradores perciben de forma desfavorable son:

Calidad (0.88)

Evolución (3.84)

En resumen las variables que necesitan mayor atención son.

La variable **Calidad** en primera instancia y de manera urgente, seguida de planes y programas de **Evolución**, en tercer lugar **Organización Temporal del Trabajo** es bueno destacar que cada vez son más las empresas que adoptan prácticas de trabajo desde casa, horarios flexibles y balance de vida, incluso *en España por ejemplo, las autoridades públicas han respondido de manera consciente a las nuevas necesidades y prueba de ello se halla en la Resolución del Consejo de junio de 2000, la Ley de conciliación de la vida familiar y laboral o los Planes de Igualdad de Oportunidades.* (CABALLERO, 2000, p.4) “A nivel internacional, numerosas organizaciones como la FAO, el Banco Mundial y el PNUD han incorporado programas de vida y trabajo sobre la base de las directrices emitidas en 1995 por la Organización de las Naciones Unidas en materia trabajo y vida.

En México las empresas transnacionales fueron las primeras en incentivar el *Home Office*, actualmente es una práctica muy difundida en todo tipo de empresas, la Ciudad de México es un ejemplo típico de esa práctica que se apoya en las tecnologías lo cual permite trabajar desde cualquier punto sin necesidad de estar obligatoriamente en un espacio físico en la organización donde se labora. Existen infinidad de prácticas que apoyan esta variable y cada vez son más las empresas que las implementan, lo cual permite un sistema de dirección y organización diferente y moderno acorde con las exigencias actuales de nuestras sociedades, y por último, **Relación Laboral no Desgastada**, la cual se mencionó con antelación.

A continuación se incluye en la Tabla 4, en forma cuantitativa, el grado de disparidad entre los valores obtenidos en las curvas resultantes del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores, para lo cual se ha considerado que el valor superior a 2.5 se corresponde con una alta disparidad, para su distinción ha sido indicado en la tabla en *negritas* y marcada a color aquellos valores que presentan mayor o menor grado de disparidad.

Tabla 4: Grado de Disparidad a partir de los valores obtenidos de las curvas del IPPP® y la Encuesta a Colaboradores en todo el universo de estudio.

Variables	Pequeña Empresa			Mediana Empresa			Grande Empresa		
	IPPP	En-C	Disp.	IPPP	En-C	Disp.	IPPP	En-C	Disp.
Liderazgo	6.03	8.50	2.47	5.35	8.71	3.36	7.68	8.72	1.04
Comunicación	6.20	5.00	1.2	5.88	8.71	2.83	7.08	8.72	1.64
Cohesión Org.	5.82	6.47	0.65	4.56	6.29	1.73	7.04	6.35	0.69
Satisfacción Lab	6.43	8.33	1.9	5.17	8.17	3	7.46	8.13	0.67
Evolución	11.43	3.77	7.66	10.35	3.82	6.53	12.40	3.84	8.56
Respon. Social	4.50	10.34	5.84	8.71	4.39	4.32	12.94	4.45	8.49
Relac. Lab. desg	6.74	4.46	2.28	1.41	4.26	2.85	2.99	4.23	1.24
Motivación	6.34	12.01	5.67	3.61	11.99	8.38	5.14	11.97	6.83
Calidad	5.15	0.87	4.28	3.17	0.88	2.29	5.56	0.88	4.68
Cond. de Trabajo	7.20	8.24	1.04	6.18	7.88	1.7	8.17	7.94	0.23
Org. T. Trabajo	2.31	6.21	2.31	2.03	5.74	3.71	2.57	6.11	3.54
Productividad	5.77	13.97	8.2	3.74	14.30	10.56	6.99	14.42	7.43
Imparcialidad	6.67	4.40	2.27	3.96	4.23	0.27	6.32	4.33	1.99
Compensaciones	13.06	6.14	6.92	9.32	5.84	3.48	11.86	6.03	5.83

Leyenda:

IPPP: Inventario de Política, Práctica y Programa

En-C: Encuesta a los Colaboradores.

Disp. Disparidad (cuanto mayor es el número, mayor será la disparidad entre los valores que se obtienen del IPPP® y la Encuesta a los Colaboradores.

En las Pequeñas Empresas se observa que la variable Productividad (**8.2**) es la que tiene mayor Disparidad con respecto a los valores que reporta el IPPP® y los de la Encuesta a los Colaboradores, anteriormente se mencionaba y mostraba en

los gráficos la dicotomía entre la visión que tiene el Colaborador y la empresa, con respecto a este ítem de evaluación.

Mientras que el de mayor Correspondencia es la variable de *Cohesión Organizacional* (**0.65**), lo cual es acertado y muy frecuente, debido a que son lugares de trabajo con pocos colaboradores (hasta 500 empleados) y áreas o departamentos de trabajo, que propicia una fuerte unión entre los elementos, que la conforman.

En las Medianas Empresas la Productividad (**10.56**) vuelve a ser junto con las pequeñas empresas, la variable con mayor nivel de Disparidad entre lo que reporta el IPPP® y los valores obtenidos en la Encuesta a los Colaboradores, mientras que la variable Imparcialidad (**0.27**) es la que mayor Congruencia tiene en función de ambos factores.

Vale destacar que las Medianas Empresas son las que cuentan con mayor número de variables con altos niveles de Disparidad, (10 con alto grado de Disparidad y 4 con valores moderados) entre lo que indica el IPPP® y la Encuesta a los Colaboradores, esto es debido a que las Medianas Empresas presentan una curva más suave con respecto a los valores extraídos del IPPP®, sin embargo al compararlo con los valores que se obtienen de la Encuesta a los Colaboradores, estos se disparan, llevando a un alto nivel de Disparidad, mayor que en los otros dos tipos de empresas que se estudian.

Las Grandes Empresas, se comportan de la siguiente manera:

Con mayor grado de Disparidad, se encuentra la variable Evolución (**8.56**), lo cual no es un aspecto positivo para este tipo de empresas, ya que invierten muchísimo en planes de Evolución a todos los niveles, debido a su poder económico y plataformas de desempeño, sin embargo esta disparidad indica que los planes y/o programas, que se mencionan en la documentación empresarial no están siendo explotados adecuadamente.

Por otra parte la variable Condiciones de Trabajo (0.23) es la de menor Disparidad, lo que indica el gran esfuerzo y logro alcanzados en este tipo de empresas a la hora de propiciar ambientes adecuados para sus Colaboradores.

3.5 Principales patrones de comportamiento informativo identificados en las dimensiones, las variables y las empresas en el IPPP® y en la Encuesta a los Colaboradores.

Del análisis anterior se muestra a partir de las redes de asociación entre variables y empresas, se evidencia que los principales patrones de comportamiento más significativos, según dimensión son los siguientes:

En la dimensión empresarial las variables con mayor número de atributos y que concentran el 77.77% de éstos son: *Responsabilidad Social*, *Imparcialidad* y *Cohesión Organizacional*, con 10, 6 y 5 atributos respectivamente. En esta última el patrón de comportamiento resulta lógico debido a que los atributos más significativos están en la política de *Inducción* mientras que en las prácticas y programas se corresponden con la *Integración de Equipos*, lo cual resulta lógico si se considera que una buena política de *inducción* puede propiciar una buena Integración de Equipos, debido a que mientras mejor sea la Inducción de los nuevos colaboradores mayor será el conocimiento que tengan de los equipos y por consiguiente más rápida la integración al equipo más conveniente.

La *Cohesión Organizacional* es una variable que aporta incentivos trascendentes al igual que la variable *Satisfacción Laboral* y *Motivación* apoyándose en un estilo de liderazgo participativo y una comunicación empresarial formal a todos los niveles a través de diferentes medios permite que se logre la afinidad y cohesión que necesita cualquier organización para su adecuado desempeño. Es la tendencia a destacar el mejoramiento de relaciones interpersonales como medio para impulsar a la empresa. Según HARRIS (Citado por GUÍZAR MONTÚFAR, 2004, p.7),

Un comportamiento similar ocurre con la variable *Imparcialidad* en la que se observa la presencia de políticas y programas sobre el *Código de Ética*, atributo estrechamente relacionado con la práctica de *Justicia*, lo que demuestra el interés de las empresas por contar con herramientas jurídicas como el Código de Ética que le permitan la administración de la justicia laboral basado en principios éticos ya establecido, lo cual propicia un ambiente de trabajo más justo entre los colaboradores.

La justicia distributiva versa sobre la imparcialidad en los resultados, es decir, la imparcialidad en la asignación de las recompensas a los miembros de la organización. Está basada en valores, de los que se derivan las siguientes reglas o estándares que permiten emitir dictámenes de imparcialidad (Landy y Conte 2004): equidad, igualitarismo y necesidad. La equidad sugiere que las personas deben recibir recompensas en consonancia con las contribuciones que hagan, es decir, un trato diferente no debe justificarse en características arbitrarias como la edad o el sexo. La noción de igualitarismo conlleva que cada miembro obtiene la misma proporción de recompensas, independientemente del esfuerzo. La necesidad asume que la gente recibe recompensas en proporción a sus necesidades. Las percepciones de los trabajadores acerca de la justicia distributiva se relacionan con la satisfacción laboral, el compromiso organizativo, la rotación y el desempeño (COLQUITT, CONLON, WESSON, PORTER y NG 2001; Citado por FERNÁNDEZ y JUNQUERA, 2010, pp 68-69).

La imparcialidad está basada en la teoría de la equidad y la justicia organizativa a partir de la dimensión de justicia social.

Cada vez son más las organizaciones que establecen códigos de ética a través de medios transparentes generando así un ambiente de confianza, el cual permite que la políticas de imparcialidad se cumplan realmente.

La otra variable más destacada en la dimensión empresarial es la *Responsabilidad Social*, su presencia en este tipo de estudio resulta relativamente reciente, quizás ello se deba al hecho de ser la variable con mayor número de atributos, lo cual

podiera estar evidenciando el interés de las empresas por medir su comportamiento, además por alcanzar dos certificaciones que le permiten acreditarse como *Empresa Socialmente Responsable (ESR)* y *Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)*, con ambas manifiestan el compromiso que tienen las empresas con la sociedad. En este sentido, se destaca la política de *Acoso Sexual*, la práctica de *Medio Ambiente* y el programa de *Inclusión a los Colaboradores*, lo cual revela la política de la empresa por erradicar el *Acoso Sexual*, un mal que todavía permanece en muchas empresas no siempre detectado a tiempo, una práctica en lo conducente a declarar a las empresas amigable con el *Medio Ambiente* y un programa que propicie la *Inclusión a los Colaboradores* sin distinciones sociales.

Las empresas actuales tienden a implementar rápidamente esta variable en su ambiente organizacional, por los requerimientos sociales que se exigen para poder obtener beneficios, certificaciones y reconocimiento social. Las empresas que cuentan con ella, indican su madurez y compromiso con la justicia social.

En lo referente a la Dimensión Laboral el análisis de las variables, mediante la aplicación de la Teoría de Redes Sociales, también revela patrones de comportamiento significativo entre éstas y las empresas. En esta dimensión, al igual que la anterior, se analizaron 5 variables con un total de 43 atributos, casi el doble de los atributos encontrados en la dimensión empresarial, lo que puede estar indicando el peso que tienen las variables y atributos asociadas de forma más directa a los colaboradores o trabajadores por ser hacia los cuales está más orientado el mejoramiento del Ambiente Organizacional en una empresa.

Entre las variables analizadas en esta dimensión la *Compensación* con 14 atributos, *Evolución* con 11 atributos y *Condiciones de Trabajo* con 8 atributos concentran el 76.74% del total de atributos medidos. Las compensaciones han sido históricamente las que mayor fuerza han tenido en la determinación del Ambiente Organizacional de una empresa, debido a que tienen un fuerte componente económico que se traduce en bienestar y satisfacción del trabajador en las condiciones de cualquier trabajo. Su comportamiento determina, en cierta

medida, el grado de evolución del trabajador y por consiguiente el mejoramiento de las condiciones de trabajo. La compensación más significativa es la referida al *Seguro de Vida*, está presente tanto en las políticas como en las prácticas y como programa aparece el atributo de *Incentivos Económicos por Cumplimiento de Metas*.

Esta variable se enmarca en el tipo de incentivos materiales o económicos, los cuales son los primeros que deben satisfacerse, en determinado grado, se deben renovar constantemente.

Se debe pugnar porque exista una estructura de sueldos y compensaciones, cuyas características y bases estén perfectamente definidas y sean conocidas por todos los elementos que la integran, esta información ha de darse a conocer a las personas aún antes que ingresen a la empresa. (LÓPEZ ESPAÑA, 2009, p.34).

En ciertas empresas se dan los incentivos mixtos que no es más que la participación en las utilidades y otorgamiento de acciones.

Otra preocupación de las empresas se centra en la *Evolución* del trabajador y dentro de ésta el atributo más significativo --tanto en las políticas, las prácticas como en los programas-- es el de *Capacitación Obligatoria*, por obvias razones. Mientras más capacitados se encuentran los colaboradores de una empresa mejor será su desempeño.

Esta variable se apoya principalmente en Educación Permanente por parte del Colaborador.

Para ello se requiere desarrollar al máximo el potencial de cada uno de los individuos que la integran, en dos sentidos:

- Actitudes y conductas
- Aptitudes y habilidades

Se debe trabajar fuertemente a favor de la educación de todos los Colaboradores, cualquiera que sea una tarea o nivel, y cada Colaborador debe poner su máximo empeño en aprovechar la educación, capacitación o entrenamiento que reciba.

Se debe buscar y encontrar acciones que garanticen la educación del personal en el menor tiempo posible y de la mejor manera. (LÓPEZ ESPAÑA, 2009, p. 9).

La Retención de empleados es uno de los beneficios que aportan los planes de carrera, la capacitación adicional u obligatoria, apoyos para estudios, etc. (ALLES, 2009, p.230), según este autor deben estar diseñados de acuerdo con la estrategia organizacional y deben estar abiertos en tres elementos: 1) conocimientos, 2) competencias, 3) experiencia. Todos estos atributos que posee la variable *Evolución* se potencian de manera acertada, cuando los jefes están involucrados, guían a sus colaboradores y los apoyan.

Muchos colaboradores pueden elegir en varios lugares para trabajar, sin embargo escogen los lugares donde se le brinde las posibilidades de crecer. Esta dimensión se debe identificar como una inversión y no un gasto para las empresas.

Estrechamente relacionadas con las variables de *Compensaciones* y la de *Evolución* se encuentra las de *Condiciones de Trabajo*, los atributos medidos en esta variable se complementan con las prestaciones económicas y de superación de las anteriores y entre ellos se destacan las políticas de Vacaciones, la práctica de Salud y los programas de Seguridad.

La variable *Condiciones de Trabajo* entra en los incentivos trascendentes que empiezan a surtir efectos únicamente después que el ser humano ha satisfecho, en determinado grado, sus necesidades materiales, ella tiende a motivar a largo plazo.

Los resultados hasta aquí obtenidos pueden ser sintetizados en un Modelo Matemático, tipo Índice Compuesto en el cual se establece las relaciones de correspondencia entre los dos sistemas de variables considerados en esta

investigación, es decir las variables que miden el comportamiento informativo de los Inventarios de PPP y aquellas que representan los valores de los datos que se obtienen de las Encuesta a los Colaboradores de cada empresa, la explicación de este modelo puede ser consultada en el capítulo metodológico de esta tesis, mientras que el cálculo obtenido con los datos reales de cada sistema de variables para cada empresa se muestran en el apartado que sigue.

3.6. Cálculo del Modelo Matemático para medir el Ambiente Organizacional en las Empresas.

De acuerdo con el modelo matemático diseñado en el capítulo metodológico en este apartado se sustituye su formulación con los valores obtenidos de las matrices resultantes del procesamiento de las variables de estudio, mostradas en las Tablas 3 y 4 del Anexo. El numerador de la fórmula Cx_j se sustituye por la sumatoria de los valores obtenidos por año para cada una de las variables procesadas de la Encuesta (Output) y se divide entre N que representa el número total de variables (14). Mientras que el denominador Py_j se sustituye por la sumatoria de los valores obtenidos por año para cada una de las variables procesadas del IPPP® (Input) y también se divide entre N que representa el número total de variable

$$I_c = \frac{[Cx_1] + [Cx_2] + [Cx_3] + \dots + [Cx_n]}{N} \text{ Output (Numerador)}$$

$$I_p = \frac{[Py_1] + [Py_2] + [Py_3] + \dots + [Py_n]}{N} \text{ Input (Denominador)}$$

Los resultados obtenidos en los dos pasos anteriores se integran para el cálculo del *Ica: Índice de Comportamiento del Ambiente Organizacional* para cada una de las empresas evaluadas, tal y como se muestra a continuación.

$$Ica = \sum_{j=1}^n \left[\frac{Cxj}{Pyj} \right]$$

$$Ica = 0 \geq 1$$

Según tamaño de empresa los valores obtenidos para cada una de ellas son:

Pequeñas empresas

Empresa No. 638

Output

$$Ic = \frac{19.36+21.32+15.33+19.39+9.66+11.62+11.18+26.94+3.85+19.29+15.27+30.97+11.45+15.39}{14} = 16.47^*$$

Input

$$Ip = \frac{40+42+37+40+75+78+20+28+23+49+21+40+40+94}{14} = 44.78^*$$

$$Ica = \frac{16.47}{44.78} = 0.36$$

Empresa No. 552

Output

$$Ic = \frac{18.60+20.72+14.95+18.55+9.31+11.40+10.57+25.75+2.75+18.14+13.98+29.69+10.48+13.18}{14} = 15.57$$

Input

$$Ip = \frac{67+49+49+55+86+99+32+46+34+69+36+60+72+100}{14} = 61^*$$

$$Ica = \frac{15.57}{61} = 0.25$$

Empresa No. 542

Output

$$Ic = \frac{18.50+20.60+14.95+18.59+9.18+10.42+10.83+25.90+3.75+18.57+14.21+29.62+10.62+14.13}{14} = 15.69^*$$

Input

$$Ip = \frac{31+43+42+35+68+48+17+25+13+51+16+26+33+81}{14} = 37.78$$

$$Ica = \frac{15.69}{37.78} = 0.41$$

Empresa No. 699

Output

$$Ic = \frac{18.54+20.29+14.67+18.52+9.21+10.91+10.34+25.80+3.63+18.11+14.22+29.50+18.33+14.01}{14} = 16.14^*$$

Input

$$Ip = \frac{37+45+43+54+112+86+19+37+20+46+26+38+44+109}{14} = 51.14^*$$

$$Ica = \frac{16.14}{51.14} = 0.31$$

Empresa No. 667

Output

$$Ic = \frac{17.35+19.43+14.05+17.50+8.56+9.66+10.56+24.22+3.37+17.43+13.30+27.44+9.85+13.42}{14} = 14.72^*$$

Input

$$Ip = \frac{45+45+41+49+71+63+31+38+26+66+25+47+54+89}{14} = 49.28$$

$$Ica = \frac{14.72}{49.28} = 0.29$$

Medianas empresas

Empresa No. 646

Output

$$Ic = \frac{18.19+20.14+14.59+18.39+9.13+10.47+10.25+25.51+3.64+17.30+12.56+29.18+10.24+13.09}{14} = 15.18^*$$

Input

$$Ip = \frac{51+46+43+38+92+77+12+32+17+44+27+32+32+78}{14} = 44.35$$

$$Ica = \frac{15.18}{44.35} = 0.34$$

Empresa No. 633

Output

$$Ic = \frac{18.12+20.41+14.47+18.37+9.33+10.88+10.62+25.69+3.64+18.30+14.26+29.14+10.60+14.30}{14} = 15.55^*$$

Input

$$Ip = \frac{18+30+19+29+43+31+9+19+22+36+9+23+16+52}{14} = 25.42$$

$$Ica = \frac{15.55}{25.42} = 0.61$$

Empresa No. 574

Output

$$Ic = \frac{21.92+20.98+14.58+18.46+10.17+10.72+10.28+27.61+3.64+17.34+12.64+34.62+10.26+13.16}{14} = 16.15^*$$

Input

$$Ip = \frac{57+51+38+47+92+79+15+36+27+55+21+37+42+84}{14} = 48.64$$

$$Ica = \frac{16.15}{48.64} = 0.33$$

Empresa No. 587

Output

$$Ic = \frac{17.30+18.39+13.80+17.34+8.46+10.07+9.74+23.82+3.13+17.05+13.06+27.35+9.48+12.84}{14} = 14.41$$

Input

$$Ip = \frac{31+43+37+37+74+69+7+22+27+46+6+21+27+62}{14} = 36.35$$

$$Ica = \frac{14.41}{36.35} = 0.39$$

Grandes empresas

Empresa No. 668

Output

$$Ic = \frac{18.04+20.18+14.58+18.26+9.20+10.78+10.45+25.47+3.49+17.95+13.64+28.88+10.44+14.20}{14} = 15.38^*$$

Input

$$Ip = \frac{45+43+44+50+89+93+16+31+30+47+12+45+54+88}{14} = 49.07$$

$$Ica = \frac{15.38}{49.07} = 0.31$$

Empresa No. 658

Output

$$Ic = \frac{18.34+20.51+14.64+18.41+9.26+10.89+10.32+25.91+3.64+17.95+14.28+29.37+10.69+13.96}{14} = 15.51^*$$

Input

$$Ip = \frac{72+60+60+60+115+120+34+42+36+53+26+60+57+78}{14} = 62.35$$

$$Ica = \frac{15.51}{62.35} = 0.24$$

Empresa No. 512

Output

$$Ic = \frac{21.76+20.91+14.58+18.18+10.04+10.83+10.13+27.29+3.56+17.65+14.06+34.55+10.42+13.75}{14} = 16.21^*$$

Input

$$Ip = \frac{54+49+55+55+97+91+17+40+32+48+17+50+44+75}{14} = 51.71$$

$$Ica = \frac{16.21}{51.71} = 0.31$$

Empresa No. 725

Output

$$I_c = \frac{17.52+19.44+14.20+17.34+8.86+10.17+9.73+23.80+3.45+17.03+13.85+28.16+9.93+13.23}{14} = 14.76^*$$

Input

$$I_p = \frac{52+52+45+50+57+71+20+37+33+52+20+47+30+101}{14} = 47.64$$

$$Ica = \frac{14.76}{47.64} = 0.30$$

Tabla 5: Distribución de valores del Ica por tipo de empresa.

PEQUEÑAS EMPRESAS	MEDIANAS EMPRESAS	GRANDES EMPRESA
(638P) = 0.367	(633M) = 0.611	(658G) = 0.248
(552P) = 0.255	(646M) = 0.342	(668G) = 0.313
(542P) = 0.415	(574M) = 0.332	(512G) = 0.313
(699P) = 0.315	(587M) = 0.396	(725G) = 0.309
(667P) = 0.298)		

Valor Promedio:

$$Ica = \frac{16.21}{41.78} = 0.387$$

REGLA DE DECISIÓN

Si ***Ica*** es < 0.5, la correspondencia entre los criterios de los colaboradores y la empresa son más distantes.

Si el resultado máximo calculado del ***Ica*** es > 0.5, entonces existe mayor correspondencia entre los colaboradores y la empresa.

Tabla 6: Distribución de empresas, según lugar en el ranking

LUGAR- RANKING	TIPO / EMPRESA	VALOR
1	M / 633	0.611
2	P / 542	0.415
3	M / 587	0.396
4	P / 638	0.367
5	M / 646	0.342
6	M / 574	0.332
7	P / 699	0.315
8	G / 668	0.313
9	G / 512	0.313
10	G / 725	0.309
11	P / 667	0.298
12	P / 552	0.255
13	G / 658	0.248

De acuerdo con la regla de decisión anterior se obtiene que los valores calculados con el **Índice de Comportamiento del Ambiente Organizacional (Ica)**, formulado a partir de la sumatoria de los valores resultantes de las variables de Output o salida, que en este caso corresponde a los valores de la Encuesta realizada a los Colaboradores, a partir de los cuales se obtiene el **Ic-Índice de los Colaboradores**- representado en el modelo como el numerador; mientras que en el denominador es la sumatoria de la cantidad de variables estudiadas en los IPPP® o valores de Input o entrada, el cual que genera el **Ip- Índice del IPPP®** de todas las variables involucradas en el estudio.

Una vez analizado el Modelo Matemático generado se observa que las empresas que tienen un mejor comportamiento son las medianas y al observar el “ranking” generado en esta investigación, se puede observar un comportamiento más

uniforme que las ubica en los primeros lugares (1ero, 3ro , 5to y 6to), lo que demuestra que existe una mejor correspondencia entre lo que plantea la empresa y lo que se obtiene de la Encuesta a los Colaboradores, que para fines de este estudio es a lo que se quiere llegar, ya que la dicotomía entre lo que plantea la empresa a través del IPPP ® y los valores que genera la Encuesta, o el punto de vista de los colaboradores, demuestra un divorcio entre las organizaciones y los colaboradores que en ella trabajan, lo cual denota la no sintonía en el ambiente organizacional algo que es contrario al fin que se desea alcanzar.

En este trabajo se llega a la conclusión después de los análisis, metodología, demostraciones y comparaciones anteriores, que las empresas que tengan un **lca** > 0.5 son las que tienen mayor correspondencia entre los factores involucrados en el proceso de evaluación y elaboración de rankings empresariales, es decir un **lca** cercano al valor 1 indicaría mayor correspondencia en lo que presenta la empresa a través de su documentación y lo que enuncian sus colaboradores a través de las encuestas. En este sentido, los resultados obtenidos con este tipo de fuente (indirecta) comprueban lo formulado en la tercera hipótesis en relación con la posibilidad de diseñar un índice o modelo informétrico que permita medir de manera objetiva la correspondencia existente entre el IPPP® y los resultados obtenidos con la Encuesta aplicada a los colaboradores de la empresa, como un posible criterio a incluir en la elaboración de los rankings sobre el A.O.E.

Es bueno destacar que en este trabajo de investigación se plantea además, darle un mayor peso a la documentación, puesto que de ella se puede obtener mucha información que en la mayoría de los casos es rica, con varios matices y más completa.

En el siguiente epígrafe se muestra el Modelo Teórico Metodológico para medir el A.O.E., parte del cual, la referente a la teoría y sus relaciones disciplinares, ya fueron explicadas en el capítulo primero de esta tesis (ver detalles en la Figura 2 de ese capítulo).

3.7 Modelo teórico metodológico para medir el ambiente organizacional en las empresas.

Para la distinción de los elementos que integran este modelo se han diferenciado por colores, según origen, los referentes a lo teórico conceptual y disciplinar aparece indicado en verde claro, mientras que lo relacionado con los elementos metodológicos en color naranja claro, para un mejor entendimiento del tema de una manera gráfica y sintetizada.

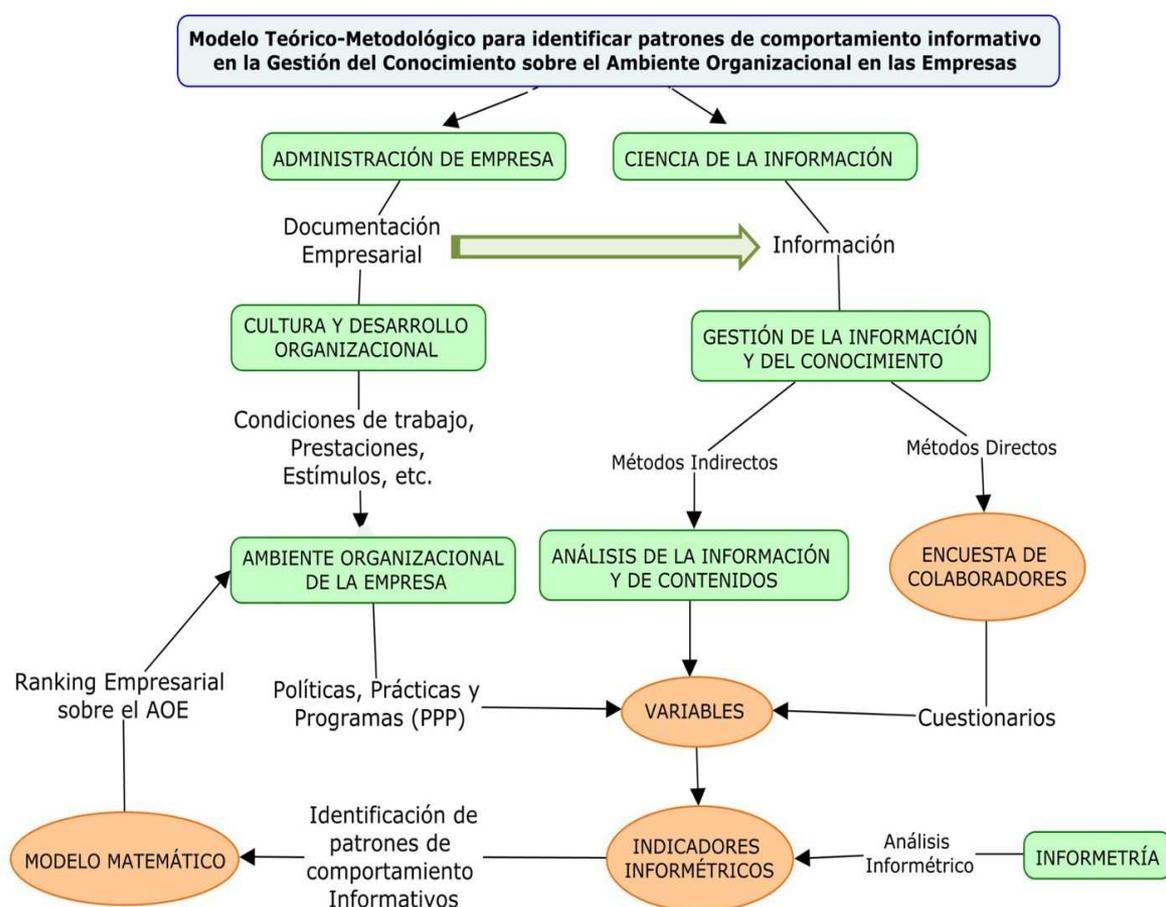


Figura 25: Modelo Teórico-Metodológico para la Evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas

A partir de la disciplina Ciencia de la Información se identifica el objeto de estudio de la misma, es decir la Información, la cual en el medio empresarial se genera de manera constante y exponencial. Para medir el ambiente organizacional se utiliza

la información obtenida por dos métodos, el directo y el indirecto, el primer método es obtenido a través de una Encuesta que se aplica a los Colaboradores, mientras que los valores del segundo método son obtenidos de un Inventario de Políticas, Prácticas y Programas (IPPP®), que generan las empresas y que forma parte de su documentación oficial, la cual se supone sea de estricto cumplimiento para la empresa. De ambos ítems, se generan variables que pertenecen a la estructura y conceptualización de la disciplina del conocimiento denominada como Desarrollo Organizacional, a su vez estas variables generan indicadores informétricos – sustentados en la Informetría, especialidad métrica que forma parte de los métodos cuantitativos del estudio científico en la Ciencia de la Información- gracias a estos indicadores se puede construir un modelo matemático, que resulta de la identificación de patrones de comportamiento informativo, los cuales demuestran los puntos a observar, mejorar o suprimir – según sea el caso- en la medición del ambiente organizacional, aspectos a partir de los cuales se sustentan las relaciones cuantitativas que se integran en este Índice Compuesto.

***CAPÍTULO 4:
Conclusiones y
recomendaciones***

4. Conclusiones y Recomendaciones

En sentido general todos los resultados obtenidos en esta investigación pueden servir de apoyo en la práctica histórico-social, en particular en el ámbito empresarial y en la evaluación de su ambiente organizacional, orientado a la mejora de este aspecto y la generación de los *rankings* que con estos propósitos realizan las consultoras especializadas en estos temas.

Entre las principales aportaciones que realiza esta tesis se encuentra la referida al diseño de un modelo teórico-metodológico en el cual se definen las relaciones existentes entre conceptos, disciplinas y herramientas metodológicas que pueden servir de sustento a la elaboración de los *rankings* empresariales, además del diseño de un modelo informétrico, orientado a la propuesta de un nuevo parámetro a considerar en este tipo de evaluación, debido a que su valor resultante indica la proporción en la que se utilizan los sistemas de variables e indicadores provenientes de las dos fuentes principales utilizadas en el proceso evaluativo de las empresas, puesto que parte de una ponderación equilibrada entre los valores objetivos y subjetivos y desde un punto de vista científico comprobable.

Derivadas de los resultados de investigación obtenidos en esta tesis se pueden delinear algunas conclusiones y recomendaciones, tales como las que se muestran a continuación:

4.1 Conclusiones:

- De acuerdo con la revisión teórica - metodológica realizada en la literatura científica Iberoamericana para esta tesis se detectó que, tanto en los estudios realizados en la *praxis* (Consultoras) como en los de la academia, resulta común la presencia de una mezcla de varias metodologías y variables, algunas propias del Desarrollo Organizacional y otras de diferentes disciplinas, que de forma transdisciplinaria convergen en este

tipo de investigación. De igual forma se concluye que el método de medición más utilizado en la evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas en todos los casos es la encuesta mediante cuestionario.

- La documentación que generan las instituciones y es recibida por las consultoras para medir el Ambiente Organizacional, no se encuentra normalizada para todas las empresas, por lo que cada empresa entrega la información en una gama muy variada de formatos. Además las preguntas que se incluyen en las encuestas a los colaboradores son bastante generales y no hacen distinción entre las empresas, según tipo, tamaño, perfil o sector al que pertenecen, aspecto que no ayuda a matizar en el análisis las individualidades de cada organización.
- En el caso de las empresas que utilizan el método de Factor Integrador, en el que comprende la parte subjetiva (Encuesta a los colaboradores) y la parte objetiva (Documentación empresarial), se observa que el mayor peso o importancia recae en la opinión emitida por los colaboradores en detrimento del peso que se le otorga a la documentación.
- La información y documentación empresarial es una fuente importante para realizar mediciones sobre el contenido de los documentos. Sin embargo, de acuerdo con la literatura especializada disponible sobre este tema en estas investigaciones y evaluaciones, no se observa la presencia de métodos provenientes de la Ciencia de la Información Documental, tales como los indicadores informétricos, el análisis de co-términos o co-palabras significativas en los textos y el análisis y representación de contenidos, provenientes de esta disciplina.
- De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, ha quedado demostrado que las Empresas Medianas son las que tienen un mejor posicionamiento según este estudio, lo cual se observa en lo referente a la

cobertura que éstas presentan según cantidad de variables identificadas por empresas. Este comportamiento pudiera estar condicionado por la naturaleza propia de este tipo de empresas, debido a que están en el nivel intermedio entre aquellas de tipo familiar y las que resultan demasiado grande donde la documentación relacionada con el tema se diluye en un océano de información, aspecto que se corresponde con el lugar que este tipo de empresa ocupan el en ranking elaborado a partir de esta metodología en la que prevalece un enfoque de equilibrio entre la documentación (IPPP®) y los valores otorgados por la Encuesta a los colaboradores.

- El Modelo Teórico – Metodológico que se genera en esta tesis aporta un nuevo enfoque desde el punto de vista documental al aplicar indicadores informétricos para medir el Ambiente Organizacional basado en un método científico y con valores de equilibrio entre los métodos directos y los indirectos.
- Asimismo se demuestra la capacidad que tiene la especialidad sobre el Ambiente Organizacional de las Empresas de establecer vínculos multi, inter y transdisciplinarios con una gama muy variada de disciplinas científicas, en las que la Ciencia de la Información y sus constructos cuantitativos constituyen un terreno fértil para su desarrollo, lo cual se ve reforzado cuando un trabajo académico como éste aporta nuevo conocimiento, teórico, metodológico y práctico a las Consultoras que realizan las evaluaciones y los rankings empresariales sobre esta especialidad.

4.2 Recomendaciones:

- Elaborar un compendio o inventario donde se compile la diversidad, de métodos, tipología empresarial y sectores que se identifican en esta investigación en beneficio de la normalización que debe presentar la documentación que se utilice para la evaluación del Ambiente Organizacional de las Empresas.
- Normalizar y diferenciar de forma detallada, los instrumentos generados por las Consultoras, debido a que es conveniente y provechoso que las preguntas o variables a estudiar estén acorde al tamaño y sector empresarial al que pertenece la población en estudio, así como con igual nivel de equilibrio entre la documentación y las encuestas realizadas a los colaboradores, de esta manera los resultados serán más apegados a la realidad de cada organización y presentarán una mayor diversidad y profundidad de análisis.
- Utilizar el Modelo Informétrico que se propone en esta tesis, el cual acentúa el papel de la documentación en este tipo de evaluaciones y su correlación con las variables seleccionadas de la encuesta, esto con el afán de evitar ponderación alguna en los diferentes tipos de fuente de estudio, puesto que se detectaron estudio de casos que le otorgan una mayor ponderación a los valores obtenidos en la encuesta, no obstante a la carga subjetiva que este tipo de instrumento posee, y otras que solo utilizan la encuesta como única fuente de información sin tener otras unidades de comparación y equilibrio.
- Promover la participación de especialistas en Información que se involucren y apoyen en la elaboración de los rankings empresariales en los que se incluyan métodos, técnicas y herramientas provenientes de la Ciencia de la Información y en particular aquellos derivados de su especialidad métrica denominada como Informetría.

- Se propone, en consecuencia con la recomendación anterior, el uso de herramientas cuantitativas provenientes del Análisis de Redes Sociales y del Análisis de Correspondencia utilizadas en esta investigación, con las cuales quedó demostrada su factibilidad para identificar patrones de comportamiento informativo en la documentación especializada, debido a que sin la ayuda de estas herramientas y de los indicadores informétricos aquí empleados, no hubiera sido posible su identificación.

Referencias

REFERENCIAS

- AKTOUF, O. (2003). *La Administración de la excelencia: de la deificación del dirigente a la cosificación del empleado El lado inhumano de las organizaciones*. Cali: Universidad del Valle. (Citado por LÓPEZ y MARIÑO, 2010).
- ALLES, M. A. (2010). *Nuevo enfoque. Diccionario de Preguntas. La trilogía. Las preguntas para evaluar las competencias más utilizadas*. Tomo III. Ediciones Granica S.A. 286p.
- _____ (2009). *Construyendo Talento. Programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Ediciones Granica S.A. 428p.
- _____ (2002). *Dirección estratégica de Recursos Humanos: Gestión por competencias- 2ª ed.-* Buenos Aires: Granica. 448p.
- ALVAREZ CAMPERO, R. I. (2008). "Medición del Clima Organizacional en la Superintendencia de Planificación e Ingeniería de Mantenimiento de CVG-Venalum". En: *II International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management. XII Congreso de Ingeniería de Organización*. September 3-5, 2008. Burgos, Spain. Business Administration and Strategy.
- AMAT, C. B (2014). "Análisis de redes y visualización con Gephi". *REDES – Revista hispana para el análisis de redes sociales*. v. 25 No.1, julio, pp. 201-209 (Consultado en <http://revista-redes.rediris.es>. 18 de mayo, 2015).
- ARGYRIS, C. (1958). "Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank". *Administrative Science Quarterly*, pp. 501-520.
- BARETA, KETRIN; CINTIA DE LA ROCHA FREITAS y GABRIELA DALSSASSO RICARDO (2015) "Percepcao organizacional dos trabalhadores de um complexo esportivo de Santa Catarina". *Revista Brasileira de Ciencias do Esporte*, v. 37(1) pp. 42-48.
- BASTIAN, M., HEYMANN, S. y JACOMY, M.. (2009). Gephi Open Source Software for Exploring and manipulating networks. Presentado en Third International ICWSM Conference. San José, California: Association for the Advancement of Artificial Intelligence. Recuperado a partir de gephi.org (Citado por AMAT, 2014 p. 201).
- BECKHARD, R. (1973). *Desarrollo Organizacional: Estrategias y Modelos*. Fondo Educativo Interamericano, S.A. 140p.

- BELKIN N. J. (1978). "Information concepts for Information Science". *Journal of Documentation*. v. 34 pp. 55-85.
- _____ (1977). *A concept of Information for Information Science*. Doctoral Thesis. University of London.
- BELLO LARA, R. (2014). *Técnica para el análisis estático de redes basado en lógica difusa y operadores de agregación*. Universidad de las Ciencias Informáticas- Tesis para obtener el grado de Máster en Informática Aplicada. La Habana, Cuba 56p.
- BENNIS, W. G. (1966). "Changing organizations". *The Journal of Applied Behavioral Science*. 2(3), pp. 247-263.
- BLANCO ROJAS, S. (2013). "Clima organizacional y plan de acción para fortalecer el crecimiento de una asociación privada de carácter humanitario". *Revista Humanitas* 10(10): pp. 65-78. Universidad Católica de Costa Rica.
- BORGATTI, S.P. (2002). *NetDraw Software for Network Visualization*. Analytic Technologies: Lexington, KY.
- BORGATTI, S. P., EVERETT, M. G. y FREEMAN, L. C. (2002). *Ucinet ® for Windows®: Software for Social Network Analysis*. Harvard, MA: Analytic Technologies.
- BORKO, H. (1968). "Information science. What is it?". *American Documentation* v. 19 issues 1 pp. 3-5.
- BRANDES, U., KENIS, P. y RAAB, J. (2005). "La explicación a través de la visualización de redes". *REDES: Revista hispana para el análisis de redes sociales*. v.9 No. 6 diciembre, pp. 1-19 (Consultado en: <http://revista-redes.rediris.es>, el 18 de mayo 2015).
- BROOKES, B. C. (1990). "Biblio-, Sciento-, Infor-Metrics?? What are Talking About?". pp.31-43 En: *Informetrics 89/90. Selection of Papers Submitted for Second International Conference on Bibliometrics, Scientometrics and Informetrics*. / Edited by L. Egghe and R. Rousseau.—Netherlands. 401p.
- _____ (1988). "Bibliometrics at L.U.C. Diepenbeek". *Journal of Information Science*. 14: pp. 63-64.
- BRUNET, L. (1987). *El clima de trabajo en las organizaciones. Definición, diagnóstico y consecuencias*. Editorial Trillas, México, 121p.

- BURKE, W. W. (2011). *Organization change: theory and practice*. Los Angeles: Sage 2011. 3ra edición. 362p.
- CABALLERO BELLIDO, M. (2000). *Políticas empresariales de conciliación de vida familiar y laboral: Buenas prácticas*. Infopolis 2000 S.L. Formación y acreditación en Consultoría para la igualdad de mujeres y hombres. 39 p.
- CALIGIORE CORRALES, I. y DÍAZ SOSA, A. (2003). "Clima Organizacional y desempeño de los docentes en la ULA". *Revista Venezolana de Gerencia*, v.8 No. 24 oct-dic.
- CARDONA CASTRO, H. (2009). *Cómo ser un empresario exitoso. Diagnóstico y solución a los principales problemas de gestión empresarial*. Editorial La Serpiente Emplumada, Ltda. Bogotá, Colombia. 124p.
- CHAPARRO ESPITIA, L. (2006). "Motivación Laboral y Clima Organizacional en empresas de telecomunicaciones (factores diferenciadores entre la empresa pública y privada)". *Innovar*. v. 26 No. 28 jul- dic. Bogotá. Colombia.
- CHARTUNI, L. (2015). *El momento de la verdad* En: www.thetopcompanies.com (Consultado el 14 de abril 2015).
- CHIAVENATO, I. (2002). *Gestión del Talento Humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. McGraw-Hill, Colombia. 475p.
- COLLE, R. (2002). *Explotar la información noticiosa. Data Mining aplicado a la documentación periodística*. –Madrid: Universidad Complutense de Madrid: Departamento de Biblioteconomía y Documentación.---266p.
- COLQUITT, J.A., CONLON, D. E., WESSON, M. J., PORTER, C. y K.Y. NG (2001). "Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research", *Journal of Applied Psychology*, 86, 3, pp. 425-445. (Citado por FERNÁNDEZ y JUNQUERA 2010).
- CONTRERAS, F., et. al. (2009). "Estilo de Liderazgo, Clima Organizacional y riesgos psicosociales en entidades del sector salud. Un estudio comparativo". *Acta Colombiana de Psicología* 12(2): pp. 13-26.
- CURTO DÍAZ, J., y CONESA i CARALT, J. (2010). *Introducción al Business Intelligence*. Editorial UOC. Barcelona, España. Editorial El Ciervo 96, S.A ISBN 978-84-9788-886-8. www.editorialuoc.com. 245p

- DESSLER, G. (1979). *Organización y Administración. Enfoque situacional*. Prentice- Hall Hispanoamericana, S.A. México. 410p. (Citado por GARCÍA SOLARTE, 2011).
- DEBONS, A. (1974). "Information Science; Search for Identity. *Proceedings of the 1972 NATO*". *Advanced Study Institute in Information Science*. v. 7 Pennsylvania. USA . 491p.
- DE FARÍA MELLO, F. A. (2004). *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. Traductor Fernando García Ferrer. Editorial Limusa. Grupo Noriega Editores, México, D. F. 183p.
- DI BATTISTA, G., EADES, P., TAMASSIA, R. y TOLLIS, I.G..(1999). *Graph drawing: algorithms for the visualization of graphs*. Prentice Hall Inc. New Jersey, USA (Citado por RUÍZ LEÓN, 2014, p.22).
- DICCIONARIO en línea www.definicionde Consultado en: marzo, 2013 y septiembre 2014.
- DRESNER, H. (1989). *Business Intelligence*. Gartner Inc. (Documento de trabajo).
- DRUCKER, P. (1975). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas*. Buenos Aires: El ateneo. (Citado por LÓPEZ y MARIÑO, 2010).
- EMIRBAYER, J. G. (1994). "Network Analysis, Culture and the problem of Agency". *The American Journal of Sociology*, vol. 99, 6. Mayo p.14. (Citado por BELLO LARA, 2014).
- Enciclopedia del Management*. (1997). Oceano / Centrum. Barcelona. España 1307p.
- FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, E. y JUNQUERA CIMADEVILLA, B. (2010). "Es realmente una herejía hablar de equidad, justicia y confianza en la organización?". *Pecunia*, (10) pp. 59-74.
- FERRER PÉREZ, L. (1996). *Desarrollo Organizacional*. Editorial Trillas, México. 213p.
- FLEISHMAN, E. A. (1953). "Leadership climate, human relations training, and supervisory behavior". *Personnel psychology*, 6(2), pp. 205-222. (Citado por TORO, 2001).
- FREEMAN, L. C. (2004). *The development of social networks analysis. A study in the sociology of science*. Vancouver, B.C: Empirical Press (Citado por MAYA HOLGADO, 2005).

- GARCÍA SOLARTE, M. (2011). "Clima organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación conceptual". *Cuadernos de Administración*, 25(42), pp. 43-61. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración.
- GEOGHEGAN, A. R. (2007). *Diccionario de Management*. Alfagrama Ediciones. 474p.
- GIRAL, J., EROLES, A., ESTIVILL, V., GARCIA, E., LARRAZA, L. y VIESCA, G. (2002). *Empresas competentes. Prácticas exitosas para el desarrollo de su empresa*. Grupo Editorial Iberoamérica S.A de C.V. 313p.
- GIL MENDIETA, J. y SCHMIDT, S.. Editores (2002). *Análisis de Redes. Aplicaciones en Ciencias Sociales*. Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas de la Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. México. 180p.
- GLOSARIO de Gestión del Conocimiento. DAEDALUS. *Knowledge Management Glossary*. Data Decisions and Language. Marzo 2013. <http://www.daedalus.es>
- GÓMEZ y COLABORADORES. (2001). *Diseño, construcción y validación de tres instrumentos para medir el clima organizacional en instituciones de educación superior desde la teoría de respuesta al ítem*. Tesis de grado. Bogotá: Universidad Católica de Colombia. (Citado por GÓMEZ RADA, 2004)
- GÓMEZ, A. y SUÁREZ, C. (2012). *Sistemas de Información. Herramientas prácticas para la gestión empresarial*. Cuarta Edición ampliada y actualizada. Alfaomega Grupo Editor, S.A de C.V. México. 368p.
- GÓMEZ RADA, C. A. (2004). "Diseño, Construcción y Validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem". *Acta Colombiana de Psicología* 11, pp. 97-113.
- _____ (2013). "Tendencias Transdisciplinarias en los estudios métricos de la Información y su relación con la gestión del información y el conocimiento". *Perspectivas em Gestao & Conhecimento*, v.3, No.1, jan/jun. pp.13-27.

- GORBEA PORTAL, S y RUSSELL BARNARD, J. M. (2013). "La Métrica de la Información y del Conocimiento Científico: elementos constitutivos para el diseño de una Agenda de Investigación". pp. 209-240, *Agendas de investigación en bibliotecología e información: tendencias nacionales e internacionales* / Coordinadores Jaime Ríos Ortega, César Augusto Ramírez Velázquez. – México: UNAM, Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información.—314 p.
- GORBEA PORTAL, S. (2005). *Modelo teórico para el estudio métrico de la información documental*. Ediciones Trea, S.L 171p.
- _____ (2004). *Producción y Comunicación Científica Latinoamericana en Ciencias Bibliotecológica y de la Información*. Tesis Doctoral. Universidad Carlos III de Madrid. España.
- GUIL BOZAL, M. (2006). "Escala mixta Likert – Thurstone". Universidad Pablo de Olavide. *Revista Andaluza de Ciencias Sociales*. No.5 pp.81-95.
- GUILLEN GESTOSO, C. (Coord) (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Universidad de Cádiz. McGraw Hill Interamericana de España, S.A.U. Madrid. 357p.
- GUÍZAR MONTÚFAR, R. (2004). *Desarrollo Organizacional. Principios y Aplicaciones*. McGraw- Hill Interamericana, 2da edición. México. 405 p.
- HERNANDEZ SAMPIERI, R., FERNÁNDEZ COLLADO, C., y BAPTISTA LUCIO, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. McGraw Hill Education. México. 6ª edición. 600p.
- HOPE, J. y PLAYER, S. (2012). *Mejores prácticas de gestión empresarial. Cómo optimizar el control de la gestión, el rendimiento y los costes*. Harvard Business School Publishing Corporation. Profit Editorial I., S.L. , Barcelona. España. 394p.
- HORNSTEIN, H. A., BUNKER, B. B., BURKE, W. W., GINDES, M. G., y LEWICKI, R. J. (1971). *Social intervention: A behavioral science analysis*.
- INMON, W.H. (2005). *Building the Data Warehouse*. John Wiley & Sons.
- JORDÁN, J., MAÑAS, F.M. y TRUJILLO, H.M. (2006). "Perfil sociocomportamental y estructura organizativa de la militancia yihadista en España. Análisis de las redes de Abu Dahdah y del 11-M. Inteligencia y seguridad". *Revista de Análisis y Prospectiva*, 1. pp 79-111 (Citado por TRUJILLO, 2000).

- KAPLAN, R. S. y NORTON D. (2009) *El cuadro de mando integral- The Balance Scorecard*. Gestión , Barcelona. 382p.
- LANDY, F. y CONTE, J. (2004). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology*. New York: McGraw Hill. (Citado por FERNÁNDEZ SÁNCHEZ, 2010).
- LEVERING, R. *¿Por qué lo hacemos?* Carta del cofundador. En: www.greatplacetowork.com.mx Consultado el 23 de enero 2013.
- LEWIN, K., LIPPITT, R., y WHITE, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created "social climates". *The Journal of Social Psychology*, 10(2), pp. 269-299. (Citado por TORO, 2001).
- LIKERT, R. (1969). *Un Nuevo método de gestión y dirección*. Bilbao Deusto. (Citado por ROBLEDO, 2012).
- LIKERT, R. (1961). *New patterns of management*. NY McGraw Hill 279p. (Citado por ROBLEDO, 2012).
- LÓPEZ ESPAÑA, J. y LÓPEZ ESPAÑA, J. M. (1996). *La excelencia trascendente en la empresa. Modelo óptimo de gestión de negocios*. Panorama Editorial. México. 137p.
- LÓPEZ, P. y MARIÑO, A. (2010). "Hacia una evolución en el campo del conocimiento de la disciplina administrativa: De la administración de empresas a la gestión de organizaciones". En: *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Militar Nueva Granada*. XVIII (2)
- LUHN, H. P. (1958). "A business intelligence system". *IBM Journal of Research and Development*, 2 (4) pp. 314-319.
- MACHLUP, F. y MANSFIELD, U. (1983). *The study of information: interdisciplinary messages*. N. York: Wiley
- MANSO CORONADO, F. J. (2003). *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España. 302p.
- MARTÍNEZ ARIAS, M del R. (1999). *El análisis multivariante en la investigación científica*. Editores: Madrid: Hespérides. p. 10-11.

- MAYA JARIEGO, I. y HOLGADO, D. (2005). "Lazos fuertes y proveedores múltiples de apoyo, comparación de dos formas de representación gráfica de redes personales". *Empiria. Revista de Metodología de Ciencias Sociales*. Departamento de Psicología Social. Universidad de Sevilla. No. 10 jul-sep pp. 107-127.
- MAYNTZ, R., HOLM, K. y HÜBER, P (1983). *Introducción a los métodos de la sociología empírica*. Madrid: Alianza Universidad, 1980. (Citado por GUIL BOZAL, 2006).
- MENÁRQUEZ PUCHE, J. F. et. al. (1999). "Validación de un cuestionario para la medición del Clima Organizacional en centros de salud". *Atención primaria: Publicación oficial de la Sociedad Española de Familia Comunitaria*. Vol, 23 no. 4 pp 192-197.
- MÉNDEZ ÁLVAREZ, C. E. (2006). *Clima organizacional en Colombia: El IMCOC, un método de análisis para su intervención*. Facultad de Administración. Centro Editorial Universidad del Rosario. 142p. (Citado por GARCÍA SOLARTE, 2011).
- MESA FLEITAS, M. E. (2006). "Aplicación de las herramientas métricas de la información en la construcción de los indicadores de la ciencia e innovación tecnológica". *Información sin fronteras: Compartición de experiencias sobre bibliotecas y centros de información*. Chihuahua. México. Universidad Autónoma de Chihuahua. pp.161-176.
- MORALES VALLEJO, P. (2000). *Medición de actitudes en psicología y educación: construcción de escalas y problemas metodológicos*. Universidad Pontificia de Comillas de Madrid. (Citado por GUIL BOZAL, 2006).
- NACKE, O. (1979) Informetría: "Un nuevo nombre para una nueva disciplina. Definición, estado de la ciencia y principios de desarrollo". *Revista Española de Documentación Científica*. Madrid. 6(3) pp. 183-203.
- OCDE (2003). *Manual de Frascati 2002. Propuesta de norma práctica para encuestas de investigación y desarrollo experimental*. OCDE-FECYT. París, Francia.
- OCDE (1997). *Manual de Oslo. La medida de las actividades de innovación en empresas*. OCDE: París, Francia.
- OCDE (1995) *The measurement of scientific and technological activities manual on the measurement of human resources devoted to S&T, "Camberra Manual"* OCDE: París, Francia.

- OCDE (1992). *Manual de Oslo. La medida de las actividades de innovación en empresas*. OCDE: París, Francia. (Citado por PIÑA, 2011)
- OCDE (1989). *Suplemento del Manual de Frascati*. OCDE: París, Francia.
- OCDE (1976). *Manual de Frascati. La mesure des activités scientifiques et techniques, méthode type proposée pour les enquetes sur le recherche et de developpment expérimental* – OCDE: París, Francia.
- OCDE (1963). *Proposed standard practice for surveys of research and experimental development: Frascati Manual*, OCDE: París, Francia.
- OPS. (1990). *Evaluación para el planteamiento de programas de educación para la salud*. Estados Unidos: OPS. (Organización Panamericana de la Salud).
- PÁEZ URDANETA, I. (1992). *Gestión de la inteligencia, aprendizaje tecnológico y modernización del trabajo informacional. Retos y oportunidades*. Iraset Paéz Urdaneta. Caracas: Universidad Simón Bolívar. 253p. (Citado por Ponjuán, 1998).
- PALACÍ DESCALS, F. J. (2005). *Psicología de la Organización*. Pearson Educación S.A., Madrid, España. 415p.
- PAVEZ SALAZAR, A. A. (2000). *“La gestión del conocimiento en las organizaciones”*. En: www.gestiondelconocimiento.com. Consultado en <http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/apavez/gdc.htm>. El 13 de junio 2012.
- PAVEZ SALAZAR, A. A. (2000). *Modelo de Implantación de Gestión del Conocimiento y Tecnologías de Información para la generación de ventajas competitivas*. Memoria para optar al título de Ingeniero Civil Informático. Universidad Técnica Federico Santa María. Departamento de Informática. Valparaíso, Chile. 90p.
- PERALTA GÓMEZ, M. C. (2006). *“Manifestaciones del acoso laboral, Mobbing y síntomas asociados al estrés postraumático: Estudio de caso”*. *Psicología desde El Caribe*. No.17 julio.
- PICON DUARTE, A. M. (2008). *Estudio de Clima Organizacional de la empresa colombiana de extrusión. Extrucol S.A.* Trabajo de grado, Universidad Pontificia Bolivariana. Escuela de Ciencias. Facultad de Psicología, Piedecuesta. 81p.
- PIÑA POZAS, M. M. (2011). *Modelo de Indicadores cuantitativos y bibliométricos para la interpretación del desarrollo de las Ciencias Bibliotecológica y de la Información en México*. Facultad de Filosofía y Letras. Tesis Doctoral. UNAM. México. 216p.

- PONJUÁN DANTE, G. (1998). *Gestión de Información en las Organizaciones, principios, conceptos y aplicaciones*. Centro de Capacitación en Información. CECAPI. Universidad de Chile. 222p.
- PORTER, L., LAWLER, E. y HACKMANN, J. (1975). *Behavior in organizations*. New York, 70p. (Citado por RODRÍGUEZ. p.75)
- REICHERS, A. E. y SCHNEIDER, B. (1990). "Climate and culture: An evolution of constructs". En B. Schneider (Ed). *Organizational climate and culture*. San Francisco: Jossey –Bass. pp.5-39. (Citado por PALACÍ, 2005).
- REINOSO ALARCON, H. y ARANEDA CEA, B.G. (2007). "Diseño y Validación de un modelo de Clima Organizacional basado en percepciones y expectativas". *Revista Ingeniería Industrial*. Chile. Año 6 no.1 Segundo Semestre.
- RICA DE LA, E. (2000). *Marketing e Internet*. Esic Editorial, Madrid, 12 p. En: redgiga.com (Consultado en <http://www.redgiga.com> el 10 de marzo 2014).
- ROBLEDO RUÍZ, E. (2012). *Desarrollo Organizacional: Enfoque convergente de investigación- acción*. 2da edición. Editorial Trillas. México. 222p.
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A. (Coord). (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. Citado por GUILLÉN y GUIL, 2000. 357p).
- RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ, A., et al (2004). *Psicología de las Organizaciones*. Editorial UOC, Barcelona, España. 367p.
- ROIG, H. I. (2013). *Los Rankings como forma de evaluación*. En encuentro-ranking.unam.mx / scholar.google.es. Universidad de Buenos Aires, Argentina. 5p.
- RUÍZ ABURTO, A. (2013). *La importancia del Clima y la Cultura Organizacional en las empresas como parte de una restructuración organizacional "Caso Empresa X"*. Seminario de Reestructuración de Organizaciones para obtener el grado de Especialista en Alta Dirección. Facultad de Contaduría y Administración. UNAM. 71p.
- RUÍZ LEÓN, A. A. (2014). *Red de Coautorías y de Citas Institucionales: Un acercamiento al estudio de Comunidades Científicas en México (1981- 2003)*. Tesis de Maestría. Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM, México. Octubre 2014. 77p.
- RUÍZ LEÓN, A. A. y JUNG, N. I. (2013). "Visualización con Pajek. Laboratorio de Redes IIMAS, UNAM, México", *Sunbelt XXXIII Social Network Conference of International Network for Social Network Analysis (INSNA)*. May, Hamburg, Germany. pp.21-26.

- RUSSELL, J. M. (2004). "Obtención de indicadores bibliométricos a partir de la utilización de las herramientas tradicionales de información". *Ponencia presentada en VIII Congreso Internacional de la Información INFO2004*. Abril 12 -16, La Habana. Cuba. (Citado por MESA, 2006).
- RUSSO, P. (2009). *Gestión documental en las organizaciones*. Editorial UOC. 100p.
- SALAS RAMÍREZ, A. (2014). *Fundamentos de administración. La administración y la empresa*. Material didáctico.
- SALAZAR ESTRADA, J. G.; et al. (2009). "Clima y cultura organizacional dos componentes esenciales en la producción laboral". *ACIMED* v.20 No.4 Ciudad de La Habana, Cuba.
- SARACEVIC, T. (1999). "Information Science". *Journal of the American Society for Information Science* 50 (12): October, pp.1051-1063. (Citado por GORBEA, 2005).
- SARACEVIC, T. (1970). "Interdisciplinary nature of Information Science". *Ciência da informação* 24(1) jan/apr. pp. 36-41. (Citado por GORBEA, 2005).
- SCHEIN, E. H. (1988). *La Cultura empresarial y el Liderazgo*. Barcelona: Plaza y Janés. Traducido del original en lengua inglesa *Organizational Culture and Leadership*, 1985, London: Jossey – Bass Publisher. (Citado por PALACÍ, 2005).
- _____ (1982). *Psicología de la Organización*. Prentice Hall Hispanoamericana S.A. Traducido de la tercera edición en inglés de *Organizational Psychology*. México. 252p.
- SCHNEIDER, B., BRIEF, A. y GUZZO, R. (1996). "Creating a climate and culture for sustainable organizational change". *Organizational Dynamics*, 24 (4), pp. 7-19. (Citado por PALACI, 2005).
- SEGREDO PÉREZ, A., et. al. (2014). "Caracterización de las publicaciones científicas sobre el Clima Organizacional en las revistas médicas indexadas en Scielo 2000-2013". *Revista Salud Quintana Roo*. v. 7 No. 29 jul-diciembre. pp. 6-10.
- SEQUEIRA ORTÍZ, D. y SEQUEIRA ORTÍZ, Z. (1988). *La Bibliotecología como ciencia*. San José, Costa Rica: Publitero. 240p.
- SETIÉN QUESADA, E. y GORBEA PORTAL, S. (1994). "De la Bibliotecología al Sistema de Conocimientos Científicos Bibliológico – Informativo". *Investigación Bibliotecológica*. México 8(16) enero –junio, pp. 21-25.

- SIERRA BRAVO, R. (1998). *Técnicas de Investigación social: Teoría y ejercicios*. Parainfo, 714p.
- SOKOLOV, A. U. (1986). "Sistema de ciencias comunicativo – informativas". *Actualidades de la Información Científica y Técnica*. La Habana, Cuba. 3 (128): pp. 5-15. (Citado por GORBEA, 2004).
- SOTOLONGO, P. L., y DELGADO, C. J. (2006) "La complejidad y el diálogo transdisciplinario de saberes". En: *La revolución contemporánea del saber y la complejidad social*. Buenos Aires: CLACSO. Cap. IV, pp. 65-77. Disponible en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/campus/soto/Capitulo%20IV.pdf>
- SPECTOR, P. E. (2002). *Psicología industrial y organizacional: investigación y práctica*. Tr. Arturo Aparicio Vázquez, Mariana Fernández de la Peña. México: Editorial El Manual Moderno. 394p.
- SPINAK, E. (2001). "Indicadores Cienciométricos". *Trabajo presentado en el Seminario sobre Evaluación de la Producción Científica*. Realizado en Sao Paulo por el proyecto SciELO del 4 al 6 de marzo de 1998. pp. 42-29. *ACIMED 2001*, v. 9.
- STAIR, R. (1992). *Principles of Information Systems. A Managerial Approach*. Boyd & Fraser, Boston, USA. 656p. (Citado por GÓMEZ Y SUÁREZ, 2012).
- STUFFLEBEAM, D. L. y SHINKFIELD, A. (2007). *Evaluation. Theory. Models and Applications*. By Jossey- Bass 736p.
- TAGUE-SUTCLIFFE, J. (1992). "An Introduction to Informetrics". *Processing & Management*. Oxford, v.28 No.1 pp. 1-3.
- TAYLOR, R. (1966). "Professional Aspects of Information Science and Technology". *Annual Review of Information Science and Technology* 1966;(1): pp.15-28. (Citado por SEQUEIRA y SEQUEIRA, 1988).
- TORO F. (2001). *El clima organizacional: perfil de empresas colombianas*. Medellín: Cincel, 159p.
- TRUJILLO, H. M., MAÑAS, F. M. y GONZÁLEZ- CABRERA, J. (2010). "Evaluación de la potencia explicativa de los grafos de redes sociales clandestinas con Ucinet y NetDraw". *Universitas Psychologica*. Bogotá, Colombia v.9 No.1 enero-abril pp-6-78.
- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (2006). *Reglamento General de Estudios de Posgrado de la UNAM*. En: dgae.unam.mx UNAM, México. 21p.

- UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO (2010) *Programa de Maestría y Doctorado en Bibliotecología y Estudios de la Información*. En: Proyecto de Adecuación y Modificación del Programa de Maestría y Doctorado en Bibliotecología y Estudios de la Información. Ciudad Universitaria. UNAM, México.101p.
- VEGA, D. et. al. (2006) "Panorama sobre los estudios de Clima Organizacional en Bogotá, Colombia (1994-2005)". *Revista Diversitas. Perspectivas en Psicología*. v. 2 No.2 pp. 329-349.
- VENTOSA GARCÍA-MORATO, M. (2008) "Las Mejores Empresas para trabajar se adaptan mejor en tiempos cambiantes". *Capital Humano*. No. 222, Junio 98p.
- VOUTSSÁS MARQUEZ, J. (2007). *Un modelo de planeación de bibliotecas digitales para México*. México: UNAM. Centro de Investigaciones Bibliotecológicas. 297p.
- WASSERMAN, S. y FAUST, K. (2013). *Análisis de redes sociales. Métodos y aplicaciones*. Centro de Investigaciones Sociológicas. Madrid, España. 874p.
- ZEPEDA HERRERA, F. (1999). *Psicología Organizacional*. Addison Wesley Longman de México. S.A de C.V. 358p.

ANEXOS:

Anexo 1: Glosario

GLOSARIO

El presente Glosario está dividido en dos partes:

- I) Definiciones de variables según la metodología de Top Companies®
- II) Definiciones conceptuales de Cultura Organizacional General

I. Variables que forman parte de la metodología de TOP Companies®

COHESIÓN ORGANIZACIONAL

Es el grado de unión determinado por la fuerza de los deseos de los integrantes para permanecer en el grupo, y el nivel de compromiso dentro del mismo. Unión entre los individuos de un grupo. TC®

COMPENSACIONES

La compensación es todo aquello que las personas reciben a cambio de su trabajo, como empleados de una empresa. La remuneración o retribución es un conjunto de recompensas que recibe un empleado por su trabajo, son cuantificables, y están constituidas por tres elementos: Salario, Incentivos y Prestaciones. TC®

COMPROMISO SOCIAL CORPORATIVO

Es la contribución social sostenida y medible que una organización realiza en el tiempo para impactar positivamente al entorno y a sus propios colaboradores. TC®

COMUNICACIÓN

Es el proceso de flujo de información verbal y no verbal que permite el entendimiento e interacción entre individuos y/o grupos. Para que sea entendido como comunicación, debe ser bidireccional y dinámico. TC®

CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD

Se entiende como todas aquellas variables que tienen que ver con las condiciones físicas que promueven la calidad y productividad de la empresa. En el contexto de la Cultura Organizacional están dadas por variables emocionales tanto individuales como grupales que impulsan al sujeto a la productividad de una compañía. TC®

CONDICIONES DE TRABAJO

Se definen como los medios, el entorno y las situaciones en las que los colaboradores desarrollan sus actividades dentro de la empresa. Estas condiciones engloban elementos como flexibilidad, seguridad, salud, compensación, estabilidad y factores físicos. TC®

EVOLUCIÓN PROFESIONAL Y PERSONAL

Es el conjunto de conductas que posibilitan y promueven el crecimiento y desarrollo de cualquier miembro de una organización y que se ven reflejados en la dinámica total de la organización. TC®

IMPARCIALIDAD

Que no sacrifica la justicia a consideraciones personales. Carácter de que es justo. Objetividad, carencia de prejuicios. TC®

LIDERAZGO

Es la habilidad para influir en otros y dirigirlos a cumplir una meta de forma eficiente y colaborativa, empleando técnicas de persuasión y delegación de actividades, un buen líder sabe reconocer los logros individuales y de grupo, también es capaz de identificar las áreas de oportunidad del equipo de trabajo y de manera persuasiva coadyuvar a la mejora de las mismas. TC®

MOTIVACIÓN

Es el proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, originando una preferencia hacia un comportamiento específico.TC®

MOTIVACIÓN DE LOGRO

Se define como el proceso de planificación y realización de una serie de actividades y comportamientos dirigidos a la obtención de un objetivo que nos sirve para satisfacer un objetivo inicial. Esta energía es intrínseca a los individuos y los posibilita a tener una visión prospectiva individual que se refleja en todas sus acciones individuales y grupales. TC®

ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL TRABAJO

Es el espacio dedicado en que se distribuyen las diferentes actividades de acuerdo a los diferentes objetivos y metas de cada colaborador. TC®

POLÍTICAS Y PROCEDIMIENTOS

Son todas las normas que una organización instaure, promueva y cumpla para una correcta interacción y funcionamiento de los individuos que la conforman. TC®

RELACIÓN LABORAL NO DESGASTADA

Es la integración y adaptación que hace el individuo del mundo laboral a su estructura de vida, lo que le permite sentirse cómodo en la dinámica cultural de la organización.TC®

RESONANCIA

Textualmente es el reforzamiento o prolongación de un sonido por su reflexión, por una vibración sincronizada. Es el esquema emocional individual y grupal que mantiene a un grupo en sintonía con respecto a cada uno de sus miembros, el líder, y la organización en su totalidad. Esta sintonía debería respetar las diferencias individuales y debería dirigirse hacia los intereses organizacionales.TC®

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Es el compromiso que establece responsablemente una organización para promover el bienestar de la sociedad en general en cualquier ámbito. No esta dada por una acción aislada, se reconoce como un programa constante, sostenido y medible. TC®

SATISFACCIÓN LABORAL

Son los elementos que permiten que los colaboradores se sientan plenos con respecto a su trabajo. Es el grado de placer que obtiene un colaborador de su trabajo. TC®

TRASCENDENCIA

Trascendencia es una palabra que hace referencia a ir más allá de algún límite, sea este físico o simbólico. Para aterrizar el término en la cultura organizacional es necesario contextualizarlo. Hoy en día vivimos en constante incertidumbre; pertenecemos a un entorno en el cuál mantener el éxito de las organizaciones se vuelve una labor cada vez más difícil, esto debido a los constantes cambios que experimentamos y que obligan a las organizaciones a estar en continuo movimiento y apertura a nuevas ideas que permitan mejorar lo que se está llevando a cabo en cada una de ellas. Estas organizaciones requieren líderes capaces de asumir la realidad cambiante en la que está inmersa la empresa que dirigen y de construir bases que hagan posible la continuidad de su éxito. Deben poseer una gran visión a futuro para su organización estén presentes ellos o no. Estos líderes visionarios fijarán objetivos a largo plazo y proyectarán la organización más allá del lapso de tiempo en que ellos estarán al frente, eso significa que deben estar conscientes de que el rol de "líder" debe dejar de ser transitorio; debe de ser perdurable.

Para asegurar la trascendencia del liderazgo y en general de la empresa es necesario principalmente la creación y fortalecimiento de una cultura

organizacional sólida y la formación de nuevos líderes que compartan la misma visión.

Estos líderes que ejercen un liderazgo trascendental dirigen la organización con una muy amplia perspectiva, gestionan teniendo en cuenta el futuro tanto como el presente, fomentan una cultura de liderazgo en la que se cuenten con líderes en todos los niveles de la organización; valoran el liderazgo en equipo por encima del liderazgo individual y finalmente se retiran de la organización con integridad, esto es, que cuando llegue el momento en que el líder debe abandonar la organización, debe estar dispuesto a dejar que su sucesor continúe.

En esto consiste la herencia que el líder deja a la organización, que a su vez, representa el camino hacia su trascendencia y hacia la continuación de su trabajo.
TC®.

II) Definiciones conceptuales de Cultura Organizacional General

Accountability: Responsabilidad, Obligación de Rendición de Cuentas.
(GEOGHEGAN, 2007 p. 12)

Acoso sexual: Es el comportamiento de naturaleza sexual que afecta de manera adversa la capacidad de una persona para hacer su trabajo. (SPECTOR, 2002 p. 361)

Assessment: Valoración, estimación, evaluación, tasación, valuación.
(GEOGHEGAN, 2007 p. 29)

Assessment Center: Técnica de observación desarrollada para valorar a las personas en condiciones de trabajo muy similares a las que enfrentan o enfrentarán en una ocupación determinada, a fin de analizar los tipos de

comportamiento que presentan y tomar decisiones sobre su adecuación a un puesto y sus necesidades de capacitación y desarrollo del mismo. (ZEPEDA, 1999 p. 345)

Autonomía: Es el grado en que un empleado es capaz de decidir cómo hacer su trabajo. (SPECTOR, 2002 p. 362)

Balance Scorecard (BSC) = Cuadro de mando Integral (CMI): Es una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos. La herramienta básica del CMI son los indicadores. (KAPLAN, ROBERT y NORTON, D., 2009)

Benchmarking (Referenciación): Es una herramienta que nos sirve para descubrir, analizar e implementar el “cómo” las empresas que son líderes hacen sus procesos. Simplificando: analizar, adaptar para ser competitivos. (RICA DE LA, E., 2000 p. 12)

En la referenciación todos buscan beneficiarse del aprendizaje de las buenas prácticas de otros. Nos motiva a actuar en la dirección correcta a partir del conocimiento de buenas prácticas de cómo debemos continuar. (GIRAL, et. al., 2002 p. 205)

Beneficios: En la teoría de la equidad, son las recompensas que obtiene una persona por su trabajo. (SPECTOR, 2002 p. 362)

Best Practices (Mejores Prácticas): Ejemplos y casos que ilustran cuál es la manera más adecuada de llevar a cabo un proceso GLOSARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. DAEDALUS <http://www.daedalus.es> p. 3

Burnout (“estar quemado”): Es un síndrome resultado de un estrés prolongado en el trabajo.

Calidad: Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la experiencia. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender. (ALLES, 2002 p. 99)

Clima Organizacional: Grado de satisfacción de los integrantes de una organización por trabajar en ella. Generalmente, en este nivel se toman en cuenta aspectos como la comunicación, el nivel salarial, el estilo de liderazgo, etc. (ZEPEDA, 1999 p. 347)

Coaching: Instrucción, adiestramiento, instrucción y orientación (de empleados, ejecutivos, etc) Tutoría, tutela, además *employee coaching; executive coaching, training*. (GEOGHEGAN, 2007 p. 74)

Coaching Leadership: Concepto tomado del inglés que describe las conductas de un líder que actúa más como coach (entrenador deportivo) con su equipo de trabajo, que como jefe autocrático. (ZEPEDA, 1999 p. 347)

Cohesión: Es la atracción que ejerce el grupo sobre los miembros; es decir, es la importancia que el grupo tiene para los miembros de éste. (SPECTOR, 2002 p. 363). Proceso resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para que permanezcan en el grupo. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362)

Confiabilidad: Es la consistencia de una medición; qué tanto se pueden repetir las puntuaciones de una misma persona a lo largo de mediciones repetidas de la misma variable. (SPECTOR, 2002 p. 363)

Conocimiento: Capacidad de convertir datos e información en acciones efectivas. GLOSARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. DAEDALUS <http://www.daedalus.es> p. 3

Conocimiento explícito: Tipo de conocimiento que se puede expresar con facilidad o que puede ser codificado o formalizado. GLOSARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. DAEDALUS <http://www.daedalus.es> p. 3

Conocimiento tácito: Tipo de conocimiento que es difícil de formalizar o comunicar como puede ser la experiencia, las habilidades, la intuición, etc. GLOSARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. DAEDALUS <http://www.daedalus.es> p. 4

Correlación: Es la asociación entre dos variables. (SPECTOR, 2002 p. 363)

Criterio: Es un estándar de comparación. Por ejemplo, en la evaluación de desempeño, es la definición del desempeño adecuado. (SPECTOR, 2002 p. 363)

Cuestionario: Es un instrumento que se usa para reunir información; puede ser llenado por los propios participantes, formato impreso o digital. (SPECTOR, 2002 p. 364)

Competencias: Repertorio de capacidades y habilidades requeridas por las organizaciones a los individuos con el fin de llevar a cabo su plan estratégico del modo más eficaz y eficiente posible. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362)

Compromiso: Estado psicológico que caracteriza una relación entre una persona y la organización a la que pertenece. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362)

Consultoría de procesos: Técnica de DO que por medio de un consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo a su alrededor, lo que le sucede al propio cliente y entre el cliente y otras personas de manera que se identifican los procesos que se necesitan mejorar. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362). Intervención dirigida a contribuir a que el grupo, equipo u organización desarrolle las competencias requeridas para diagnosticar y resolver el conjunto de problemas que sobre la marcha vayan surgiendo. (ROBLEDO, 2012 p. 201)

Cultura: Serie de presunciones derivadas de la sociedad sobre cómo pensar y comportarse. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362)

Delegación: Concesión de autoridad para tomar decisiones a personas de niveles inferiores. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362)

Desarrollo Organizacional: Cambio planificado, generalmente por la élite directiva y con la colaboración de expertos (agentes de cambio), con la intención de mejorar aspectos que no alteran sustancialmente la estructura profunda de la organización. (RODRIGUEZ, 2004 p. 362). Disciplina incluyente que busca (impulsado por la alta dirección) contribuir como una estrategia sistémica a la eficacia y al cambio planeado. Enfoca, alinea y articula los procesos sustantivos en el cumplimiento de la misión y la mejora organizacional, mediante la intervención de las ciencias del comportamiento, principalmente “en y desde” la madurez del sistema. (ROBLEDO, 2012 p. 201). También se ocupa de los aspectos de organización dentro de las ciencias del comportamiento y puede conocerse por, o estar asociado con, el desarrollo de recursos humanos, comportamiento de la organización, y psicología o renovación de la misma. El D.O también tiende a solaparse con los empleados, sociología, antropología,

dirección de empresas, formación profesional, formación universitaria, relaciones humanas, psicología técnica y probablemente cualquier otra ciencia social y del comportamiento. (*Enciclopedia del Management*. Oceano/ Centrum. 1997 p. 298)

Dirección participativa: Delegación de aspectos rutinarios de la toma de decisiones en los niveles más bajos posible, asumiendo la alta dirección, como mínimo, la toma de decisiones en situaciones excepcionales. En el extremo máximo, los trabajadores participan en la toma de decisiones sustantivas y se denomina participación estructural o democracia industrial. (RODRIGUEZ, 2004 p. 363)

Dirección por objetivos: Técnica de DO que incorpora metas específicas, fijadas de manera participativa para un período explícito, retroalimentando a medida que se avanza en la consecución de metas. El autor de esta técnica es Drucker. Sigla DPO. (RODRIGUEZ, 2004 p. 363)

Diseño de Encuesta: Es un diseño en el que se le pide a las personas que respondan preguntas, comúnmente con una entrevista o un cuestionario. (SPECTOR, 2002 p. 364)

Empowerment (Empoderamiento): Anglicismo con que se definen las acciones que se comprenden en el interior de una organización para dotar a sus integrantes de mayor poder de decisión sobre los procesos de trabajo en los cuales participan. (ZEPEDA, 1999 p. 348). Investidura de poder, otorgamiento de poder (a ejecutivos, empleados, etc) Habilidad de poderes. (GEOGHEGAN, 2007 p. 144). Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo, Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados.

Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. (ALLES, 2002 p. 117)

Empresa: Obra o diseño que se lleva a efecto, especialmente cuando en ello intervienen varias personas. Sociedad privada mercantil o industrial, si proviene de particulares, se denomina pública, cuando ha sido creada y sostenida por el poder público. (ZEPEDA, 1999 p. 348)

Estadística descriptiva: Es la estadística que resume la distribución de las puntuaciones, así como las medias y las desviaciones estándar. (SPECTOR, 2002 p. 365)

Expatriados. Trabajadores de un país que se trasladan a otro para aplicar sus conocimientos o habilidades. (RODRIGUEZ, 2004 p. 364)

Granularidad de los datos: Concepto asociado a los niveles de estructuración de los datos en un data warehouse, constituyen el aspecto más importante de éste y se refiere al nivel de detalle o de resumen que tienen los datos en un repositorio. (INMON, 2005)

Hipótesis: Es la suposición que formula un investigador acerca de los resultados de un estudio. (SPECTOR, 2002 p. 367)

Horario flexible: Posibilidad de que los trabajadores elijan un tramo de su horario de trabajo – respetando un tramo central- para una mejor congruencia con sus quehaceres extralaborales. (RODRIGUEZ, 2004 p. 364)

Información: Datos procesados u organizados. GLOSARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. DAEDALUS <http://www.daedalus.es> p. 5

Integridad: Actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente, incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. (RODRIGUEZ, 2004 p. 365)

Interdisciplinarietà: Esfuerzo indagatorio, también convergente entre varias disciplinas – y por lo mismo, en ese sentido presupone la multidisciplinarietà- pero que persigue el objetivo de estudio *nuevo*, diferente a los objetos de estudio que pudiera estar previamente delimitados disciplinaria o incluso multidisciplinariamente. Ejemplo de Interdisciplinarietà: la ingeniería genética y la inteligencia artificial. (SOTOLONGO y DELGADO, 2006 p.66)

Justicia: Capacidad para dar a cada uno lo que le corresponde o pertenece, en los negocios, en la relación con clientes y proveedores, en el manejo de personal o en una negociación, y, al mismo tiempo, velar por el cumplimiento de los valores de la organización y trabajar mancomunadamente en pos de la visión y la estrategia de esta. Implica obrar con equidad en cualquier circunstancia, tanto personal como laboral. (ALLES, 2010 p. 134)

Know- How: Saber hacer de una organización o persona. GLOSARIO DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO. DAEDALUS <http://www.daedalus.es> p. 5

KPMG: Es una Red Global de firmas de servicios profesionales que ofrece servicios de auditoría, fiscales, de asesoramiento financiero y de negocios en 156 países, toma su nombre del acrónimo formado por los apellidos de sus cuatro fundadores: Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler. (Sitio Oficial: www.home.kpmg.com)

Líder: Dirigente, jefe. Que va la cabeza en una clasificación. (ZEPEDA, 1999 p. 349)

Liderazgo: Característica que poseen los líderes. Situación de superioridad de una empresa, producto o sector económico, dentro de su medio. (ZEPEDA, 1999 p. 349)

Liderazgo estratégico: Es la facultad de determinar el rumbo o misión de una organización, de persuadir a los otros a seguirlo y de generar el impulso necesario para alcanzar las metas u objetivos deseados. El Liderazgo estratégico es la aptitud para visualizar una situación en toda su amplitud y proyección y, desde esta perspectiva, manejar los pasos o *itinerarios estratégicos* a seguir con la máxima eficacia, para alcanzar las metas u objetivos deseados. (MANSO CORONADO, 2003) *Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial*. Ediciones Díaz de Santos S.A. España. 302p.

Madurez organizacional: Premisa del Desarrollo Organizacional que busca el fortalecimiento de organizaciones adultas (relaciones plenas de interdependencia).

Mentoring: Programa organizacional estructurado, de varios años de duración, mediante el cual un ejecutivo de mayor nivel y experiencia ayuda a otro en su crecimiento. Está compuesto por el mentor y la persona bajo tutoría. (ALLES, 2009 p. 296)

Misión: el por que de lo que hace una empresa, la razón de ser de la organización, su propósito. Dice aquello por lo cual, la organización quiere ser recordada. (ALLES, 2002 p. 3)

Misión del D.O.: Apoyar al sistema a través de la consultoría, intervenir en sus procesos humanos y orientar la organización conjuntamente con el cliente a la eficacia y mejora organizacional. (ROBLEDO, 2012 p. 202)

Motivación: Es la fuerza subyacente que explica el por qué la gente se compromete con algún comportamiento. (SPECTOR, 2002 p. 369)

Muestra: Son las empresas elegidas para un estudio (en este caso).

Multidisciplinariedad: Esfuerzo indagatorio, convergente de varias disciplinas diferentes hacia el abordaje de un mismo problema o situación a dilucidar. (SOTOLONGO y DELGADO, 2006 p. 65)

Multitask: Multitarea. (GEOGHEGAN, 2007 p. 268)

Multi - stakeholder: Anglicismo que significa, múltiples, multilaterales, multiactores, etc, dependiendo del contexto en que se use.

Ombudsman: Es un término de origen sueco. Significa Defensor del Pueblo. Es un cargo público que existe en varios regímenes políticos. El ombudsman es el responsable de controlar que los derechos de los ciudadanos no sean avasallados por el Estado. www.definicion.de

Organizacional: Concerniente a la organización. (ZEPEDA, 1999 p. 351)

Orientación al logro: Preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie a realizado antes (innovación). (RODRIGUEZ, 2004 p. 366)

Orientación a los resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de resultados, fijando metas

desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización. (ALLES, 2002 p. 98)

Outplacement (Reinserción laboral): Proceso de reubicación de personal fuera de la empresa. (Geoghegan, 2007). *Diccionario de Management*. Ediciones Alfagrama.

Patrones de comportamiento informativo en los datos: Regularidad significativa identificada en los datos (textuales, factográficos, bibliográficos, entre otros) que muestran información sintetizada y relevante para la toma de decisiones en diferentes ámbito de acción (GORBEA y BATISTA, 2015)

Plan de carrera: Un sistema en una organización que define la secuencia de las oportunidades de promoción. (SPECTOR, 2002 p. 369)

Política: Es un código guía o regla general que estipula el procedimiento preferido que se ha de seguir para el tratamiento de una situación recurrente o para el ejercicio de una autoridad delegada. Sirve de guía para la toma de decisiones, ya que define una gama o intervalo dentro del cual pueden tomarse éstas; como tal, permite a la gerencia delegar su autoridad, manteniendo a la vez el control por medio de la declaración de la política en cuestión. En teoría, el fin subyacente a todas las políticas es asegurarse que la decisiones sirvan de apoyo a los objetivos y planes deseados por la organización de manera coordinada y coherente. Una característica de una buena política es que refleja los objetivos y planes de la gerencia. (*Enciclopedia del Management*. Oceano/ Centrum. 1997 p. 355)

Proceso de Consultoría: Fases o etapas de la consultoría. (ROBLEDO, 2012 p. 202)

Programa: Es una serie ordenada de operaciones necesarias para llevar a cabo un proyecto. Es un conjunto de actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan simple o no, y cuyo propósito es hacer esta acción estratégicamente orientada. Diccionario Enciclopédico de Estrategia Empresarial. Ediciones Díaz de Santos, S.A. España. p. 423. (MANSO CORONADO, 2003)

Psicología: Disciplina que estudia el alma y sus manifestaciones o actividades (hechos psíquicos) (ZEPEDA, 1999 p. 352)

Psicología Industrial/Organizacional (I/O): Conocida rama de la psicología que se ocupa de estudiar el comportamiento de las personas en las organizaciones. (SPECTOR, 2002 p. 370)

Psicología Organizacional: Rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones y las formas en que influyen los procesos organizacionales en las personas. (ZEPEDA, 1999 p. 352)

Psicología Social: Disciplina científica que tiene por objeto de estudio la interacción social en cuanto proceso articulador entre los niveles de análisis psicológico y sociológico. (RODRIGUEZ, 2004 p. 366)

PwC: (Anteriormente PricewaterhouseCoopers). Es la firma de Servicios Profesionales más prestigiosa de mundo, prestando servicios de auditoría, consultoría, asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobierno a nivel global (www.pwc.com)

Satisfacción: Estado emocional resultado de nuestras percepciones y experiencias personales en el trabajo. (RODRIGUEZ, 2004 p. 366)

Satisfacción laboral: Las actitudes y sentimientos de una persona hacia su trabajo y las facetas de éste. (SPECTOR, 2002 p. 371)

Sinergia: Concepto según el cual el todo es diferente (normalmente mayor) de la suma de sus partes. (RODRIGUEZ, 2004 p. 366)

Sinergia: Característica de los sistemas en la cual el todo es superior a la suma de las partes. (ROBLEDO, 2012 p. 202)

Stakeholders: Hace referencia a los distintos sectores de interés en torno de una organización: accionista, ejecutivos, colaboradores, clientes, proveedores, gobierno, bancos, organismos de control, etc. (ALLES, 2010 p.155)

Subsistema de madurez organizacional: Compuesto por el liderazgo, la cultura, el comportamiento organizacional y los sistemas de trabajo. (ROBLEDO, 2012 p. 202)

Team Building (Formación de equipos): Se comprende como un conjunto de actividades o ejercicios que permiten a los miembros de un grupo definirse como verdadero equipo. www.okteam.es

Teoría General de Sistemas: Campo de estudio interdisciplinario que investiga propiedades de los sistemas que se presentan consistentemente en los distintos campos científicos. (ROBLEDO, 2012 p. 203)

Toma de decisiones: Capacidad de escoger o preferir algo, para un fin. (ZEPEDA, 1999 p. 352)

Transdisciplinariedad: Esfuerzo indagatorio que persigue obtener “cuotas de saber” análogas sobre diferentes objetos de estudios disciplinarios, multidisciplinarios e interdisciplinarios – incluso aparentemente muy alejados y

divergentes entre sí- articulándolas de manera que vayan conformando un corpus de conocimiento que trasciende cualquiera de dichas disciplinas, multidisciplinas e interdisciplinas (SOTOLONGO y DELGADO, 2006 p.66)

Valores: los que representan el sentir de la organización, sus objetivos y prioridades estratégicas. Los valores serán los conductores que guiarán a esa organización en el cumplimiento de la misión y la visión fijadas. (ALLES, 2002 p. 3)

Valores: Creencia duradera de que un modo específico de conducta o estado final de existencia es preferible, personal y socialmente, a su opuesto. (RODRIGUEZ, 2004 p. 367)

Variable: Es una característica de una persona o cosa que puede cambiar. (SPECTOR, 2002 p. 373)

Visión: la imagen del futuro deseado de la organización. (ALLES, 2002 p. 3)

Anexo 2: Matrices y Tablas

Continuación de la Tabla 1

Empresa pequeña No.638 (Hasta 500 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION		2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
FACTOR	LIDERAZGO	Políticas	Prácticas	Programas	P 1	P 2	P 3	P 1 + P 2 + P 3									
	ASESORÍA (COACHING)	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	2	4	1	7
	TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	1	5
	CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	4	3	2	9
	PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	2	4	1	7
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	2	6
	TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	2	6
FACTOR	COMUNICACIÓN													0	0	0	0
	MISIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	3	10
	VISIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4	3	3	10
	VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	3	10
	COMUNICACIÓN INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, INTRANET, Publicaciones)	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	3	3	8
	BALANCE (SCORECARD)	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4
FACTOR	COHESIÓN ORGANIZACIONAL													0	0	0	0
	INTEGRACIÓN (EVENTOS, CONVENCIONES FAMILIARES)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	4	9
	INTEGRACIÓN DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	2	2	5
	HISTORIAS DE ÉXITO	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	2	5
	INDUCCIÓN (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9
	AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPAÑIA	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
FACTOR	SATISFACCIÓN LABORAL													0	0	0	0
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA (PROMOCIÓN INTERNA DE LA CULTURA)	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	4	3	8
	OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	4	2	2	8
	DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	4	1	3	8
	POSTULACIÓN INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	4	2	2	8
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	3	2	3	8
FACTOR	EVOLUCIÓN													0	0	0	0
	APOYO PARA ESTUDIOS	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	2	4	1	7
	FINANCIAMIENTO DE MAESTRÍAS Y/O POSGRADOS	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2	4	2	8
	CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	3	2	6
	UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	CAPACITACIÓN OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11
	CAPACITACIÓN ADICIONAL	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	3	1	4	8
	TRÁNEE / BECARIOS / RECIENTE EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9
	PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	2	6
	ESTADÍAS EN EL EXTRANJERO	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	2	2	2	6
	EXPATRIADOS (CONTRATACION)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	2	1	1	4
	RETENCIÓN DE PERSONAL	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	2	3	2	7
FACTOR	RESPONSABILIDAD SOCIAL													0	0	0	0
	DISTINTIVOS (RSE, ESRI)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9
	PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	2	3	2	7
	FLANTROPÍA (DONACIONES)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	2	4	4	10
	SALUD (ATENCIÓN A COMUNIDAD)	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	2	4	7
	EDUCACIÓN	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	3	2	6
	MEDIO AMBIENTE	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	3	4	8
	DIVERSIDAD	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	3	2	6
	EQUIDAD DE GÉNERO	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	2	4	2	8
	CAPACIDADES DIFERENTES	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	4	2	7
	ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	4	2	2	8
FACTOR	RELACION LABORAL NO DESGASTADA													0	0	0	0
	DESPIDOS (ENQUJETA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO)	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2	4	0	6
	OUTPLACEMENT (REUBICACIÓN EXTERNA)	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	3	1	6
	EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	2	4	1	7
														0	0	0	0
														0	0	0	0
														0	0	0	0
FACTOR	MOTIVACIÓN													0	0	0	0
	RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACIÓN	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	3	2	7
	RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	3	2	7
	RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	3	2	7
	MOTIVACIÓN INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO,	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	2	3	2	7
FACTOR	CALIDAD													0	0	0	0
	CALIDAD	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
	NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
	DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	3	4	2	9
FACTOR	CONDICIONES DE TRABAJO													0	0	0	0
	FACTORES FÍSICOS	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	2	4	2	8
	SEGURIDAD	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
	ESTABILIDAD LABORAL	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
	SALUD	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
	PROGRAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	2	5
	VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	2	2	6
	PLANES DE RETIRO	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	4
	JUBILACIONES	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	5
FACTOR	ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO													0	0	0	0
	HORARIOS FLEXIBLES	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	3	3	1	7
	TRABAJO DESDE CASA	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	1	5
	BALANCE DE VIDA	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	2	4	3	9
FACTOR	CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD													0	0	0	0
	ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	3	2	1	6
	COMPANERISMO	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
	INNOVACION	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	4	2	7
	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	3	2	4	9
	CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	3	2	4	9
														0	0	0	0
														0	0	0	0
FACTOR	IMPARCIALIDAD													0	0	0	0
	FAVORITISMO	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	4	1	6
	TRANSPARENCIA	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	4	1	6
	JUSTICIA	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	4	1	7
	OMBUUDSMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	1	1	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	3	2	2	7
	MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS																

Continuación de la Tabla 1

Empresa pequeña No.542 (Hasta 500 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total		
	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3											
FACTOR LIDERAZGO																		
ASESORÍA (COACHING)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	0	2	0	
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	4	1	4	9	1	
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	2	3	6	1	
SOLUCION DE PROBLEMAS	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	2	1	4	7	1	
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	2	1	4	7	1	
FACTOR COMUNICACION																		
COMUNICACION INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, FOROS, REUNIONES PERIÓDICAS)																		
BALANCE (SCORECARD)	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	2	0	4	0	
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																		
INTEGRACION (EVENTOS, CONVIVENCIAS FAMILIARES)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8	1	
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8	1	
HISTORIAS DE EXITO	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	3	3	6	1	
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	11	1	
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	2	3	4	9	1	
FACTOR SATISFACCION LABORAL																		
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA DE LA CULTURA)	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	2	1	3	6	1	
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	4	1	3	8	1	
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	4	1	1	6	1	
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	4	1	3	8	1	
EVALUACION DE DESEMPEÑO	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	3	3	2	8	1	
FACTOR EVOLUCION																		
APOYO PARA ESTUDIOS	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	4	3	1	8	1	
FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y/O POSGRADOS	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	0	3	0	
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	2	1	2	5	1	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	1	
CAPACITACION ADICIONAL	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	4	2	2	8	1	
INEE / BECARIOS / RECIEN EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	4	2	3	9	1	
PLAN DE CARRERA	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	2	1	4	0	
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	0	
EXPATRADOS (CONTRATACION)	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	4	2	2	8	1	
RETENCION DE PERSONAL	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	2	3	3	8	1	
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																		
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	1	3	4	8	1	
FILANTROPIA (DONACIONES)	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2	2	4	0	
SALUD (ATENCIÓN A COMUNIDAD)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	
EDUCACION	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	1	2	5	1	
MEDIO AMBIENTE	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4	0	
DIVERSIDAD	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	4	1	3	10	1	
EQUIDAD DE GENERO	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	1	5	1	
CAPACIDADES DIFERENTES	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	1	3	1	5	1	
ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	2	2	1	5	1	
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																		
PIDIDOS (ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO)	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
OUTPLACEMENT (REubicación EXTERNA)	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	2	3	2	7	1	
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	
FACTOR MOTIVACION																		
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4	7	1	
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	2	5	0	
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4	7	1	
MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCOCONOCIMIENTO)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	3	3	6	0	
FACTOR CALIDAD																		
CALIDAD	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0	2	0	
NORMAS Y CERTIFICACIONES	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0	3	0	
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	2	4	2	8	1	
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																		
FACTORES FISICOS	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	3	1	5	1	
SEGURIDAD	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	3	3	4	10	1	
ESTABILIDAD LABORAL	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	3	1	4	0	
PROGRAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	3	2	6	1	
VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	
PLANES DE RETIRO	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	3	3	3	9	1	
JUBILACIONES	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	3	2	3	8	1	
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																		
HORARIOS FLEXIBLES	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	2	2	2	6	1	
TRABAJO DESDE CASA	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	4	0	5	1	
BALANCE DE VIDA	1	1	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	3	5	1	
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																		
ROLES DE TRABAJO	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	
COMPANERISMO	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	2	6	1	
INNOVACION	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	2	0	
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	3	2	2	7	1	
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	2	4	2	8	1	
FACTOR IMPARCIALIDAD																		
FAVORITISMO	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	1	5	1	
TRANSPARENCIA	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	1	5	1	
JUSTICIA	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	2	1	6	1	
OMBUDSMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3	0	
MECANISMOS DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	2	1	6	1	
CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	4	3	1	8	1	
FACTOR COMPENSACIONES																		
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	4	3	2	9	1	
FONDO DE AHORRO	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	4	4	1	9	1
PLANES DE AHORRO	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	6	1	
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	0	
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	2	1	6	1	
AUTOMOVIL	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	4	1	1	6	1	
TINTORERIA	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3	0	
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	2	1	7	1	
CUARTO DE LACTANCIA	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2	0	
GUARDERIA	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	2	2	1	5	1	
TRANSPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9	1	
SEGURO DE VIDA	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9	1	
BENEFICIOS VINCULADOS AL GIRO DE LA EMPRESA	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	1	1	3	3	7	1	
Totales:	54	74	72	48	40	37	38	44	30	24	42	26	164	200				

Continuación de la Tabla 1

Empresa pequeña No.699 (Hasta 500 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION		2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
FACTOR	LIDERAZGO	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
	ASESORÍA (COACHING)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	3	3	4	10
	TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	3	2	4	9
	CAPACITACION (Habilidades directivas)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	4	2	4	10
	PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	3	3	3	9
	SOLUCION DE PROBLEMAS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	1	3
	TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	0	1	0	0	1	1	1	1	0	0	1	0	1	4	1	6
	FACTOR COMUNICACION													0	0	0	0
	MISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	COMUNICACION INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, Intranet, Publicaciones Periódicas)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	4	4	2	10
	BALANCE (SCORECARD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL													0	0	0	0
	INTEGRACION (EVENTOS, CONVIVENCIAS FAMILIARES)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	4	4	10
	INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	2	3	4	9
	HISTORIAS DE EXITO	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2	1	3
	INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	4	3	9
	FACTOR SATISFACCION LABORAL													0	0	0	0
	IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA DE LA CULTURA)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	3	3	4	10
	OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11
	DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10
	POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	EVALUACION DE DESEMPEÑO	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11
	FACTOR EVOLUCION													0	0	0	0
	APOYO PARA ESTUDIOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y/O POSGRADOS	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	4	2	10
	CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	4	3	2	9
	UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	2	2	2	6
	CAPACITACION OBLIGATORIA	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	10
	CAPACITACION ADICIONAL	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	3	4	10
	INEE / BECARIOS / RECEN EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	4	3	4	11
	ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11
	EXPATRIADOS (CONTRATACION)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	RETENCION DE PERSONAL	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	3	4	3	9
	FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL													0	0	0	0
	DISTINTIVOS (RSE, ESR)	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
	PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	11
	FILANTROPIA (DONACIONES)	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	10
	SALUD (ATENCION A COMUNIDAD)	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	3	3	8
	EDUCACION	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	2	3	3	8
	MEDIO AMBIENTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	3	4	4	11
	DIVERSIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	EQUIDAD DE GENERO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	11
	CAPACIDADES DIFERENTES	0	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	2	1	1	4
	ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	3	4	2	9
	FACTOR RELACION LABORAL NO DEAGASTADA													0	0	0	0
	ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	3	2	2	7
	OUTPLACEMENT (RELACION EXTERNA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2
	EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	3	4	3	10
														0	0	0	0
														0	0	0	0
														0	0	0	0
														0	0	0	0
	FACTOR MOTIVACION													0	0	0	0
	ECONOMICAMENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	11
	RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	3	4	3	10
	RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	3	3	4	10
	MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	1	1	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	1	3	6
														0	0	0	0
														0	0	0	0
	FACTOR CALIDAD													1	3	0	4
	CALIDAD	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	2	1	2	5
	NORMAS Y CERTIFICACIONES	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11
	DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11
	FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO													0	0	0	0
	CONDICIONES FISICAS	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	1	3	2	6
	SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	3	4	3	10
	ESTABILIDAD LABORAL	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	3	4	2	9
	SALUD	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	3	3	3	9
	PROGRAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
	VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	2	10
	PLANES DE RETIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	JUBILACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1
	FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO													0	0	0	0
	HORARIOS FLEXIBLES	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	4	4	2	10
	TRABAJO DESDE CASA	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	4	4	2	10
	BALANCE DE VIDA	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	3	4	2	9
	FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD													0	0	0	0
	ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	4	4	2	10
	COMPANERISMO	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	3	4	1	8
	INNOVACION	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	3
	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	4	3	2	9
	CLIMA ORGANIZACIONAL	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	3	4	1	8
														0	0	0	0
														0	0	0	0
	FACTOR IMPARCIALIDAD													0	0	0	0
	FAVORITISMO	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	3	3	1	7
	TRANSPARENCIA	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	4	3	2	9

Continuación de la Tabla 1

Empresa pequeña No.667 (Hasta 500 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION		2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
FACTOR	LIDERAZGO	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
	ASESORÍA (COACHING)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	2	3	3	8
	TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	4	5
	CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	2	4	4	10
	PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1
	SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
	TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
	COMUNICACIÓN													0	0	0	0
	MISIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
	VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
	VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
	HISTORIAS DE ÉXITO	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	10
	BALANCE (SCORECARD)	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
	COHESIÓN ORGANIZACIONAL													0	0	0	0
	INTEGRACIÓN (EVENTOS, CONVENCIONES FAMILIARES)	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4	7
	INTEGRACIÓN DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4	7
	HISTORIAS DE ÉXITO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	2	3	8
	INDUCCIÓN (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	3	10
	AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPAÑIA	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	4	2	3	9
	SATISFACCIÓN LABORAL													0	0	0	0
	IDENTIFICACIÓN CON LA EMPRESA (PROMOCIÓN INTERNA DE LA CULTURA)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	2	8
	OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	POSTULACIÓN INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	2	8
	EVOLUCIÓN													0	0	0	0
	APOYO PARA ESTUDIOS	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	9
	FINANCIAMIENTO DE MAESTRÍAS Y/O POSGRADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
	UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	2	2	5
	CAPACITACIÓN OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	CAPACITACIÓN ADICIONAL	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	3	10
	PLANEACIÓN / BECARIOS / RECIENTES EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	3	2	2	7
	ESTADÍAS EN EL EXTRANJERO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EXPATRIADOS (CONTRATACIÓN)	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	0	4
	RETENCIÓN DE PERSONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	RESPONSABILIDAD SOCIAL													0	0	0	0
	DISTINTIVOS (RSE, ESR)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	0	1	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	3	3	7
	FLANTRÓPIA (DONACIONES)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	2	2	4
	SALUD (ATENCIÓN A COMUNIDAD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	EDUCACIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	MEDIO AMBIENTE	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8
	DIVERSIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	EQUIDAD DE GÉNERO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	CAPACIDADES DIFERENTES	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	4	3	10
	ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	RELACION LABORAL NO DESGASTADA													0	0	0	0
	ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	OUTPLACEMENT (REUBICACIÓN EXTERNA)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
	MOTIVACIÓN													0	0	0	0
	CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACIÓN	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	3	3	6
	CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	MOTIVACIÓN INTERNA (AUTOPERCEPCIÓN, AUTOCONOCIMIENTO)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	4	3	10
	CALIDAD													0	0	0	0
	CALIDAD	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	3	2	6
	NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
	CONDICIONES DE TRABAJO													0	0	0	0
	FACTORES FÍSICOS	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8
	SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	4	4	10
	ESTABILIDAD LABORAL	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	2	8
	SALUD	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
	RAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	3	3	4	10
	VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	3	10
	PLANES DE RETIRO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11
	JUBILACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL TRABAJO													0	0	0	0
	HORARIOS FLEXIBLES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11
	TRABAJO DESDE CASA	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
	BALANCE DE VIDA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11
	CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD													0	0	0	0
	ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	4	4	10
	COMPANERISMO	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
	INNOVACIÓN	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	0	3	3	6
	DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	IMPARCIALIDAD													0	0	0	0
	FAVORITISMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	3	3	9
	TRANSPARENCIA	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	1	3	3	7
	JUSTICIA	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	3	4	3	10
	OMBUDESMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	2	3	6
	MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11
	CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11
	COMPENSACIONES													0	0	0	0
	INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
	FONDO DE AHORRO	1	1	1	1												

Continuación de la Tabla 1

Empresa mediana No.633 (Entre 500 y 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
FACTOR LIDERAZGO																
ASESORÍA (COACHING)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	3
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	0	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	2	3	2	7
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	2	2	0	4
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	3	7
FACTOR COMUNICACION																
MISION	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	2	3	8
VISION	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	2	2	7
VALORES	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	2	3	8
HISTORIAS DE EXITO	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	2	3	2	7
BALANCE (SCORECARD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																
INTEGRACION (EVENTOS, CONVIVENCIAS FAMILIARES)	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	2	6
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	4
HISTORIAS DE EXITO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	1	4	2	7
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1
FACTOR SATISFACCION LABORAL																
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA DE LA CULTURA)	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	1	5
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	3	4	1	8
DESARROLLO PROFESIONAL	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	3	2	7
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
EVALUACION DE DESEMPEÑO	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	1	3	2	6
FACTOR EVOLUCION																
APOYO PARA ESTUDIOS	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	4	1	7
FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y/O POSGRADOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	2
DIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	3	3	9
CAPACITACION ADICIONAL	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	3	2	2	7
BECARIOS / RECIENTEGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	3	3	3	9
PLAN DE CARRERA	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
EXPATRADOS (CONTRATACION)	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	2	1	0	3
RETENCION DE PERSONAL	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	3
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	3	1	4
FILANTROPIA (DONACIONES)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
SALUD (ATENCION A COMUNIDAD)	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
EDUCACION	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	3
MEDIO AMBIENTE	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	5
DIVERSIDAD	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
EQUIDAD DE GENERO	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	1	4	0	5
CAPACIDADES DIFERENTES	0	1	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	4	0	5
ACOSO SEXUAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																
ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL (BOLSAS DE TRABAJO)	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	4
OUTPLACEMENT (REUBICACION EXTERNA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	3	0	5
													0	0	0	0
													0	0	0	0
													0	0	0	0
FACTOR MOTIVACION																
COMENTARIO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	4
COMENTARIO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0	3
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	0	3	4	1	8
MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	4
FACTOR CALIDAD																
CALIDAD	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	4	2	8
NORMAS Y CERTIFICACIONES	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	3	4	1	8
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	4	1	6
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																
FACTORES FISICOS	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	3	0	3
SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	3	4	2	9
ESTABILIDAD LABORAL	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0	4
SALUD	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	4	1	6
RAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	2	3
VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	3	4	3	10
PLANES DE RETIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUBILACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																
HORARIOS FLEXIBLES	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	1	5
TRABAJO DESDE CASA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BALANCE DE VIDA	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1	2	1	4
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																
ROLES DE TRABAJO	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	1	5
COMPANERISMO	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	0	3
INNOVACION	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	4
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	2	2	2	6
CLIMA ORGANIZACIONAL	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	1	5
FACTOR IMPARCIALIDAD																
FAVORITISMO	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	2
TRANSPARENCIA	0	1	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	3	0	4
JUSTICIA	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	4	0	6
OMBUDSMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
CODIGO DE ETICA	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	3
FACTOR COMPENSACIONES																
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	2	4	0	6
FONDO DE AHORRO	1	1	1	0	1	0	1	1	0	0	1	0	3	3	2	8
PLANES DE AHORRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	2	4	1	7
AUTOMOVIL	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	2
TINTORERIA	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	3	0	5
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	3	3	0	6
CUARTO DE LACTANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GUARDERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTACION	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	0	2	4	0	6
SEGURO DE VIDA	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	3	3	0	6
BENEFICIOS VINCULADOS AL GRO DE LA EMPRESA	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	3	1	6
Totales:	20															

Continuación de la Tabla 1

Empresa mediana No.646 (entre 500 y 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
FACTOR LIDERAZGO																
ASESORÍA (COACHING)	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	2	3	4	9	
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	2	2	4	8	
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	2	4	10	
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11	
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	3	4	7	
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	0	2	4	6	
FACTOR COMUNICACION																
MISION	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	4	4	10	
VISION	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	4	4	10	
VALORES	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	2	4	4	10	
COMUNICACION INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, Intranet, Publicaciones Periódicas)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
BALANCE (SCORECARD)	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	1	1	3	1	5	
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																
INTEGRACION (EVENTOS, CONVIVENCIAS FAMILIARES)	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1	1	4	3	8	
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	4	4	8	
HISTORIAS DE EXITO	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	4	4	9	
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	3	3	4	10	
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	4	4	8	
FACTOR SATISFACCION LABORAL																
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA DE LA CULTURA)	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	4	3	8	
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y MOVILIDAD	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9	
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	1	2	4	7	
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTINGS)	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4	1	1	6	
EVALUACION DE DESEMPEÑO	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	1	3	8
FACTOR EVOLUCION																
APOYO PARA ESTUDIOS	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	4	2	3	9	
FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y/O POSGRADOS	1	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	4	2	1	7	
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	4	2	7	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	1	2	2	5	
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12	
CAPACITACION ADICIONAL	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	3	1	4	8	
BE/ BECARIOS / RECEN EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	0	2	4	6	
PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	4	2	4	10	
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	4	1	4	9	
EXPATRIADOS (CONTRATACION)	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	1	4	9	
RETENCION DE PERSONAL	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	4	1	6	
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
FLANTRÓPIA (DONACIONES)	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	4	8	
SALUD (ATENCIÓN A COMUNITAD)	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	4	2	6	
EDUCACION	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	4	2	6	
MEDIO AMBIENTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11	
DIVERSIDAD	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	4	2	6	
EQUIDAD DE GENERO	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	4	2	8	
CAPACIDADES DIFERENTES	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	4	2	6	
ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	3	2	4	9	
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																
ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO	1	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	3	3	2	8
OUT-PLACEMENT (REUBICACION EXTERNA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	
FACTOR MOTIVACION																
COMENTARIO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	
COMENTARIO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	3	4	8
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	3	3	4	10
MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	3	2	5
FACTOR CALIDAD																
CALIDAD	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	3	8
NORMAS Y CERTIFICACIONES	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	3	1	4
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	0	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	0	4	1	5	
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																
FACTORES FISICOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	3	4	11	
SEGURIDAD	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	3	4	11	
ESTABILIDAD LABORAL	1	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	2	4	
SALUD	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	4	4	9	
RAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	2	2	
VACACIONES POR ENFERMEDAD DE LA LEY	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	4	1	1	6
PLANES DE RETIRO	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	2	
JUBILACIONES	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																
ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
HORARIOS FLEXIBLES	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	4	0	4	8	
TRABAJO DESDE CASA	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	2	4	10	
BALANCE DE VIDA	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	2	4	10	
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																
ROLES DE TRABAJO	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	
COMPANERISMO	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	4	2	6	
INNOVACION	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	3	1	4	
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	3	3	4	10	
CLIMA ORGANIZACIONAL	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	3	4	8	
FACTOR IMPARCIALIDAD																
FAVORITISMO	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	2	1	1	4	
TRANSPARENCIA	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	2	2	4	8	
JUSTICIA	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	2	3	1	6	
OMBUDSMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	1	4	1	6	
CODIGO DE ETICA	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	3	1	8
FACTOR COMPENSACIONES																
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	4	0	3	7	
FONDO DE AHORRO	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	2	1	0	3	
PLANES DE AHORRO	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	0	2	4	6	
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	0	4	
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	4	4	9	
AUTOMOVIL	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	1	4	9	
TINTORERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9
CUARTO DE LACTANCIA	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	0	4	
GUARDERIA	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	4	0	4	
TRANSPORTACION	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	3	1	4	
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	0	2	2	4	8	
SEGURO DE VIDA	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	2	2	4	8	
BENEFICIOS VINCULADOS AL GIRO DE LA EMPRESA	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3	
Totales:	55	58	64	49	67	66	36	53	50	31	43	50	171	221	230	622

Continuación de la Tabla 1

Empresa mediana No.574 (entre 500 y 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total	
	Políticas	Prácticas	Programas	P 1	P 2	P 3	P 1 + P 2 + P 3										
FACTOR LIDERAZGO																	
ASESORÍA (COACHING)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	4	2	4	10	
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9	
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
PREPARACIÓN DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9	
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	4	4	11	
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	0	8	
FACTOR COMUNICACIÓN																	
MISIÓN	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12	
COMUNICACIÓN INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, Intranet, Publicaciones Periódicas)	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	3	3	2	8	
BALANCE (SCORECARD)	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	3	4	2	9	
FACTOR COHESIÓN ORGANIZACIONAL																	
INTEGRACIÓN (EVENTOS, CONVENCIONES FAMILIARES)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	
INTEGRACIÓN DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	4	4	2	10
HISTORIAS DE EXITO	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	4	4	4	8
INDUCCIÓN (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9	
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPAÑIA	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	4	0	4	
FACTOR SATISFACCIÓN LABORAL																	
NOTIFICACIÓN CON LA EMPRESA (PROMOCIÓN INTERNA DE LA CULTURA)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	4	4	10	
OPORTUNIDADES DE PROMOCIÓN Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	4	1	3	8	
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
POSTULACIÓN INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	4	4	0	8	
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12	
FACTOR EVOLUCIÓN																	
APOYO PARA ESTUDIOS	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	
FINANCIAMIENTO DE MAESTRÍAS Y/O POSGRADOS	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	4	2	3	9	
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	4	3	2	9	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	2	4	
CAPACITACIÓN OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
CAPACITACIÓN ADICIONAL	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	4	2	4	10	
EE / BECARIOS / RECIÉN EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	10	
PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12	
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	4	1	3	8	
EXPATRIADOS (CONTRATACIÓN)	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0	1	5	
RETENCIÓN DE PERSONAL	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	3	7	
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																	
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	4	2	9	
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	4	
FLANTRÓPIA (DONACIONES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	2	10	
SALUD (ATENCIÓN A COMUNIDAD)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	4	3	1	8	
EDUCACIÓN	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	0	4	2	3	9	
MEDIO AMBIENTE	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	2	6	
DIVERSIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
EQUIDAD DE GÉNERO	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	2	4	3	9	
CAPACIDADES DIFERENTES	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	4	1	2	7	
ACOSO SEXUAL	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	2	4	0	6	
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																	
ENCUESTA DE SALUD/APOYO EMOCIONAL (BOLSAS DE TRABAJO)	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	
OUTPLACEMENT (REUBICACIÓN EXTERNA)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8	
FACTOR MOTIVACIÓN																	
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACIÓN	1	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	4	3	8
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	3	3	4	10	
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	3	4	3	10	
MOTIVACIÓN INTERNA (AUTOPERCEPCIÓN, AUTOCONOCIMIENTO)	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	
FACTOR CALIDAD																	
CALIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	4	3	2	9	
NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9	
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	3	3	3	9	
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																	
FACTORES FÍSICOS	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	4	2	10	
SEGURIDAD	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9	
ESTABILIDAD LABORAL	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	0	4	2	6	
SALUD	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	4	4	10	
RAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	2	4	4	10	
VACACIONES POR ENFERMEDAD DE LA LEY	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	4	4	2	10	
PLANES DE RETIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SUBSIDIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FACTOR ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL TRABAJO																	
HORARIOS FLEXIBLES	1	1	0	1	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4	0	7	
TRABAJO DESDE CASA	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	4	0	6	
BALANCE DE VIDA	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	2	4	2	8	
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																	
ROLES DE TRABAJO	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	
COMPANERISMO	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	0	8	
INNOVACION	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	3	1	4	
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9	
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	2	4	4	10	
FACTOR IMPARCIALIDAD																	
FAVORITISMO	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	
TRANSPARENCIA	1	1	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	4	2	0	6	
JUSTICIA	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	2	4	2	8	
OMBUDESMAN (O CUALQUIER OTRA PRÁCTICA SIMILAR)	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	3	1	4	
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRÁCTICAS	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	2	4	3	9	
CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	4	4	2	10	
FACTOR COMPENSACIONES																	
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	4	4	2	10	
FONDO DE AHORRO	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	4	3	2	9	
PLANES DE AHORRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9	
AUTOMOVIL	0	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	2	3	1	6	
TINTORERIA	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	2	4	0	6	
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	4	2	1	7	
CUARTO DE LACTANCIA	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	3	3	0	6	
GUARDERIA	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	4	1	5	
TRANSPORTACION	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	4	2	2	8	
SEGURO DE VIDA	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	4	3	1	8	
BENEFICIOS VINCULADOS AL GIRO DE LA EMPRESA	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	0	8	
Totales:	62	76	61	59	68	50	54	66	36	54	58	37	229	268	184	681	

Continuación de la Tabla 1

Empresa mediana No.587 (entre 500 y 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
FACTOR LIDERAZGO																
ASESORÍA (COACHING)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	2	4
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	2	4	4	10
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	4
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	4
FACTOR COMUNICACION																
MISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
COMUNICACION INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, Intranet, Publicaciones Periódicas)	1	1	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	2	3	2	7
BALANCE (SCORECARD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																
INTEGRACION (EVENTOS, CONVENCIONES FAMILIARES)	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	4	2	6
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8
HISTORIAS DE EXITO	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0	4
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	3	2	4	9
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPAÑIA	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	1	2	5
FACTOR SATISFACCION LABORAL																
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA)	0	1	1	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	2	4	6
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y MOVILIDAD	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	9
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	1	0	3	1	3	7
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (POSTING)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	2	2	6
EVALUACION DE DESEMPEÑO	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	2	2	2	6
FACTOR EVOLUCION																
APOYO PARA ESTUDIOS	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	2	1	4	7
FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y POSGRADOS	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	2	1	3	6
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES YO EXTRANJERAS	0	1	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	1	3	6
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	4
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	4	3	3	10
CAPACITACION ADICIONAL	1	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	4	1	3	8
EE / BECARIOS / RECIEN EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
PLAN DE CARRERA	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	2	1	4	7
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	3	7
EXPATRIADOS (CONTRATACION)	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	4	1	3	8
RETENCION DE PERSONAL	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	4
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	0	1	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	4	2	6
FLANTROPIA (DONACIONES)	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
SALUD (ATENCION A COMUNIDAD)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	0	2	4
EDUCACION	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	2	4	8
MEDIO AMBIENTE	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	3	7
DIVERSIDAD	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	3	7
EQUIDAD DE GENERO	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	3	7
CAPACIDADES DFERENTES	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	2	2	3	7
ACOSO SEXUAL	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	3	7
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																
DESPIDOS (ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BC)	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	2	2	2	6
OUTPLACEMENT (REUBICACION EXTERNA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
FACTOR MOTIVACION																
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	0	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	0	2	4	2	8
COMENTARIO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	0	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	2	4	0	6
RECONOCIMIENTO POR LOGROS AL CANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1	2	3	0	5
MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	0	3
FACTOR CALIDAD																
CALIDAD	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	5
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																
FACTORES FISICOS	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	2	0	4
SEGURIDAD	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	2	2	2	6
ESTABILIDAD LABORAL	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0	4
SALUD	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	2	4	3	9
RAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	1	5
VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PLANES DE RETIRO	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	2
JUBILACIONES	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	2	4
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																
HORARIOS FLEXIBLES	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	0	2
TRABAJO DESDE CASA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BALANCE DE VIDA	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	4
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																
ROLES DE TRABAJO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMPANERISMO	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	2	2	4
INNOVACION	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	2	3	2	7
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10
FACTOR IMPARCIALIDAD																
FAVORITISMO	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
TRANSPARENCIA	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	1	5
JUSTICIA	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	1	1	5
OMBUUDSMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	4	0	4
CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	2	4	10
FACTOR COMPENSACIONES																
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	0	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	4	6
FONDO DE AHORRO	1	1	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	3	1	3	7
PLANES DE AHORRO	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2	2
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	2	4
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	0	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	1	2	2	2	6
AUTOMOVIL	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	2	1	2	5
TINTORERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATERNDAD / PATERNDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	2	4
CUARTO DE LACTANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GUARDERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTACION	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	1	1	4
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	2	4	0	6
SEGURO DE VIDA	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	0	3	4	1	8
BENEFICIOS VINCLADOS AL GRO DE LA EMPRESA	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	4	4	2	10
Totales:	30	66	48	17	37	23	52	33	52	52	33	52	151	169	175	495

Continuación de la Tabla 1

Empresa grande No. 658 (más de 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
FACTOR LIDERAZGO																
ASESORÍA (COACHING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR COMUNICACION																
MISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
BALANCE (SCORECARD)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																
INTEGRACION (EVENTOS, CONVIVENCIAS FAMILIARES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
HISTORIAS DE EXITO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR SATISFACCION LABORAL																
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA DE LA CARRERA)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y MOVILIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
EVALUACION DE DESEMPEÑO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR EVOLUCION																
APYO PARA ESTUDIOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y POSGRADOS	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y EXTRANJERAS	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	4	11
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CAPACITACION ADICIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PLANEAMIENTO DE DESARROLLO (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	9
EXPATRIADOS (CONTRATACION)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	9
RETENCION DE PERSONAL	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	3	3	4	10
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FLANTROPIA (DONACIONES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
SALUD (ATENCION A COMUNIDAD)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
EDUCACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
MEDIO AMBIENTE	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
DIVERSIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
EQUIDAD DE GENERO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CAPACIDADES DIFERENTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																
ENCUESTAS DE SALIDA APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
OUTPLACEMENT (REUBICACION EXTERNA)	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	10
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR MOTIVACION																
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	9
MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	3	3	9
FACTOR CALIDAD																
CALIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																
FACTORES FISICOS	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	2	2	1	5
SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
ESTABILIDAD LABORAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
SALUD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
GRAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PLANES DE RETIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUBSIDIOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																
HORARIOS FLEXIBLES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
TRABAJO DESDE CASA	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	3	4	3	10
BALANCE DE VIDA	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																
ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
COMPANERISMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
INNOVACION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR IMPARCIALIDAD																
FAVORITISMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
TRANSPARENCIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
JUSTICIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
OMBUDSMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	3
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	2	2	2	6
CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR COMPENSACIONES																
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FONDO DE AHORRO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
PLANES DE AHORRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
AUTOMOVIL	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	11
TINTORERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	0	3
CUARTO DE LACTANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GUARDERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTACION	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
SEGURO DE VIDA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
BENEFICIOS VINCULADOS AL GIRO DE LA EMPRESA	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2	1	4
Totales:	70	75	73	77	78	74	72	72	72	70	70	70	289	295	289	873

Continuación de la Tabla 1

Empresa grande No. 668 (más de 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total	
	Políticas	Prácticas	Programas	P 1	P 2	P 3	P 1 + P 2 + P 3										
FACTOR LIDERAZGO																	
ASESORÍA (COACHING)	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	4	8	
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	3	
CAPACITACION (Habilidades directivas)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	4	2	4	10	
SOLUCION DE PROBLEMAS	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	0	4	3	3	7	
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	0	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	
FACTOR COMUNICACION																	
MISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	3	10	
BALANCE (SCORECARD)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																	
INTEGRACION (EVENTOS, CONVENCIONES FAMILIARES)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
HISTORIAS DE EXITO	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	3	1	4	
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11	
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	2	2	4	8	
FACTOR SATISFACCION LABORAL																	
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y MOVILIDAD	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	4	8	
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y MOVILIDAD	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	4	2	4	10	
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	4	3	3	10	
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
EVALUACION DE DESEMPEÑO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11	
FACTOR EVOLUCION																	
APOYO PARA ESTUDIOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
FINANCIAMIENTO DE MAESTRIAS Y POSGRADOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y EXTRANJERAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	2	4	10	
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	2	2	3	7	
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12	
CAPACITACION ADICIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
PLANES DE DESARROLLO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	2	4	10	
PLAN DE CARRERA	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	2	4	7	
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
EXPATRIADOS (CONTRATACION)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
RETENCION DE PERSONAL	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	0	1	2	2	4	8	
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																	
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	0	1	1	3	4	8	
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	3	3	4	10	
FILANTROPIA (DONACIONES)	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	4	9	
SALUD (ATENCIÓN A COMUNIDAD)	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	3	2	3	8	
EDUCACION	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	4	9	
MEDIO AMBIENTE	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	1	3	3	7	
DIVERSIDAD	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	4	2	3	9	
EQUIDAD DE GENERO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
CAPACIDADES DIFERENTES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
FACTOR RELACION LABORAL NO DESGASTADA																	
ENCUESTA DE SALIDA/APOYO EMOCIONAL, BOLSAS DE TRABAJO	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	1	4	3	1	8	
OUTPLACEMENT (REUBICACION EXTERNA)	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	2	2	4	
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	2	0	2	4	
													0	0	0	0	
													0	0	0	0	
													0	0	0	0	
													0	0	0	0	
FACTOR MOTIVACION																	
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	2	3	4	9	
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	8	
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	0	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	0	0	4	3	7	
MOTIVACION INTERNA (AUTO PERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	0	1	0	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	3	7	
													0	0	0	0	
FACTOR CALIDAD																	
CALIDAD	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	2	3	4	9	
NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	2	4	4	10	
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																	
FACTORES FISICOS	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	2	3	2	7	
SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	2	3	3	8	
ESTABILIDAD LABORAL	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	3	3	3	9	
SALUD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
PROGRAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
PLANES DE RETIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	
JUBILACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																	
HORARIOS FLEXIBLES	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	2	0	3	
TRABAJO DESDE CASA	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	2	
BALANCE DE VIDA	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	2	3	2	7	
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																	
ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	4	2	4	10	
COMPANERISMO	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	4	2	4	10	
INNOVACION	0	1	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	3	2	6	
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	2	4	10	
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	3	2	4	9	
													0	0	0	0	
FACTOR IMPARCIALIDAD																	
FAVORITISMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
TRANSPARENCIA	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
JUSTICIA	0	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	4	2	4	10	
OMBUDESMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	2	
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	4	3	4	11	
CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	4	2	4	10	
FACTOR COMPENSACIONES																	
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	3	4	8	
FONDO DE AHORRO	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9	
PLANES DE AHORRO	0	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	0	2	1	3	6	
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12	
AUTOMOVIL	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	0	0	4	0	2	6	
TINTORERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	1	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	3	1	0	4	
CUARTO DE LACTANCIA	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2	
GUARDERIA	0	1	0	0	1	0											

Continuación de la Tabla 1

Empresa grande No.512 (más de 3000 Colaboradores)

FACTORES DEL MODELO DE EVALUACION	2012			2011			2010			2009			Totales			Gran Total
	Políticas	Prácticas	Programas	P1	P2	P3	P1 + P2 + P3									
FACTOR LIDERAZGO																
ASESORÍA (COACHING)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	1	4	9
TUTORIA EN EL TRABAJO (MENTORING)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	1	4	2	3	8
CAPACITACIÓN (Habilidades directivas)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11
PREPARACION DE JOVENES EJECUTIVOS (KEY TALENTS)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	3	3	3	9
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	3	2	3	8
TOMA DE DECISIONES (EMPOWERMENT)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	3	2	3	8
FACTOR COMUNICACION																
MISION	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3
VISION	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
VALORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
COMUNICACIÓN INTERNA (COMUNICADOS CORPORATIVOS, TABLEROS, Intranet, Publicaciones Periódicas)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
BALANCE (SCORECARD)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
FACTOR COHESION ORGANIZACIONAL																
INTEGRACION (EVENTOS, CONVIVENCIAS FAMILIARES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
INTEGRACION DE EQUIPOS (TEAM BUILDING)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
HISTORIAS DE EXITO	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	2	4	2	8
INDUCCION (NUEVAS CONTRATACIONES Y CAMBIO DE PUESTO)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
AFINIDAD DEL EQUIPO DE TRABAJO CON LA COMPANIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR SATISFACCION LABORAL																
IDENTIFICACION CON LA EMPRESA (PROMOCION INTERNA DE LA CULTURA)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	3	4	4	11
OPORTUNIDADES DE PROMOCION Y/O MOVILIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
DESARROLLO PROFESIONAL	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	11
POSTULACION INTERNA PARA UN PUESTO (JOB POSTING)	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
EVALUACION DE DESEMPEÑO	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
FACTOR EVOLUCION																
APOYO PARA ESTUDIOS	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	3	1	4
FINANCIAMIENTO DE MAESTRÍAS Y/O POSGRADOS	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	3	3	9
CONVENIOS CON UNIVERSIDADES NACIONALES Y/O EXTRANJERAS	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	1	3	2
UNIVERSIDAD CORPORATIVA (NO CONVENIOS CON UNIVERSIDADES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	3	3	9
CAPACITACION OBLIGATORIA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
CAPACITACION ADICIONAL	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	3	4	11
NEE / BECARIOS / RECIENTES EGRESADOS (PLANES DE DESARROLLO)	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	3	4	2	9
PLAN DE CARRERA	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
ESTADIAS EN EL EXTRANJERO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	3	3	3	9
EXPATRIADOS (CONTRATACION)	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	3	2	3	8
RETENCION DE PERSONAL	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	3	4	2	9
FACTOR RESPONSABILIDAD SOCIAL																
DISTINTIVOS (RSE, ESR)	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11
PROGRAMAS QUE INCLUYAN ACTIVAMENTE A LOS COLABORADORES	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
FILANTROPIA (DONACIONES)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
SALUD (ATENCION A COMUNIDAD)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	3
EDUCACION	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	3	2	4	9
MEDIO AMBIENTE	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	3	2	4	9
DIVERSIDAD	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
EQUIDAD DE GENERO	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
CAPACIDADES DIFERENTES	0	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	3	1	3	7
ACOSO SEXUAL	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
FACTOR RELACION LABORAL NO DEAGASTADA																
ENCUESTA DE SALIDA APOYO EMOCIONAL (BOLSAS DE TRABAJO)	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9
OUTPLACEMENT (REUBICACION EXTERNA)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EMPLEADOS DESGASTADOS (LOW PERFORMANCE, MOVILIDAD INTERNA)	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	3	3	2	8
FACTOR MOTIVACION																
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO ORGANIZACION	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11
CONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS A UN EQUIPO DE TRABAJO	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	4	3	4	11
RECONOCIMIENTO POR LOGROS ALCANZADOS COMO INDIVIDUO	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	4	2	4	10
MOTIVACION INTERNA (AUTOPERCEPCION, AUTOCONOCIMIENTO)	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	3	2	3	8
FACTOR CALIDAD																
CALIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	4	4	3	11
NORMAS Y CERTIFICACIONES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
DISTINTIVOS, PREMIOS, RECONOCIMIENTOS	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	3	2	4	9
FACTOR CONDICIONES DE TRABAJO																
FACTORES FISICOS	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	4	3	3	10
SEGURIDAD	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	4	4	3	11
ESTABILIDAD LABORAL	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	4	3	2	9
SALUD	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	3	3	3	9
GRAMA DE ASISTENCIA EMOCIONAL PARA COLABORADORES (PAE)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VACACIONES POR ENCIMA DE LA LEY	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	4	3	2	9
PLANES DE RETIRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUBILACIONES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
FACTOR ORGANIZACION TEMPORAL DEL TRABAJO																
HORARIOS FLEXIBLES	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	3	4	1	8
TRABAJO DESDE CASA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BALANCE DE VIDA	1	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	3	3	3	9
FACTOR CONDICIONES DE IMPULSO A LA PRODUCTIVIDAD																
ROLES DE TRABAJO	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	3	3	4	10
COMPANERISMO	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	3	4	4	11
INNOVACION	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	4	2	7
DESEMPEÑO INDIVIDUAL	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	3	4	3	10
CLIMA ORGANIZACIONAL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	4	12
FACTOR IMPARCIALIDAD																
FAVORITISMO	1	1	1	1	1	0	1	1	0	0	0	0	3	3	1	7
TRANSPARENCIA	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	4	4	1	9
JUSTICIA	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9
OMBUDESMAN (O CUALQUIER OTRA PRACTICA SIMILAR)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MECANISMO DE DENUNCIA DE MALAS PRACTICAS	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	0	4	4	1	9
CODIGO DE ETICA	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	4	4	2	10
FACTOR COMPENSACIONES																
INCENTIVOS ECONOMICOS POR CUMPLIMIENTO DE METAS	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	4	4	3	11
FONDO DE AHORRO	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	4	4	3	11
PLANES DE AHORRO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PRESTAMO HIPOTECARIO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
BENEFICIOS PARA LOS FAMILIARES DE LOS COLABORADORES	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	3	3	3	9
AUTOMOVIL	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	4	4	2	10
TINTORERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MATERNIDAD / PATERNIDAD (EXTRA A LO QUE MARCA LA LEY)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CUARTO DE LACTANCIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
GUARDERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTACION	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	3	3	3	9
SEGURO DE GASTOS MEDICOS MAYORES	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
SEGURO DE VIDA	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	4	4	3	11
BENEFICIOS VINCULADOS AL GIRO DE LA EMPRESA	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	2	0	3
Totales:	72	72	73	69	51	57	67	49	52	49	65	47	257	237	229	723

Tabla 2: Distribución de variables y sus atributos obtenidas a partir de la Encuesta a los Colaboradores, por año y número de empresa

EMPRESA	AÑO	LIDERAZGO							COMUNICACIÓN					COHESIÓN ORGANIZACIONAL				SATISFACCIÓN LABORAL						
		Liderazgo	Resonancia	Liderazgo Efectivo	Resonancia Individual	Resonancia Corporativa	Autonomía	Empoderamiento	Comunicación	Políticas y Procedimientos	Visión Prospectiva	Comunicación Efectiva Empresarial	Comunicación Efectiva Individual	Comunicación de las políticas/procedimiento	Cohesión Organizacional	Afinidad con la Compañía	Afinidad con el Equipo de Trabajo	Compatibilidad con los Compañeros	Satisfacción Laboral	Oportunidad de Promoción	Identificación con la Empresa	Desarrollo Personal	Desarrollo Profesional	
638	2009	0.959	0	0.959	0	0	0.958	0	0.961	0.968	0	0.952	0.972	0.985	0.924	0.972	0.967	0.964	0.961	0.954	0.967	0.979	0.964	
	2010	0.969	0	0.970	0	0	0.965	0	0.963	0.971	0	0.957	0.971	0.977	0.925	0.967	0.976	0.979	0.970	0.961	0.976	0.979	0.970	
	2011	0.971	0.971	0.971	0.972	0.974	0.971	0.967	0.971	0.971	0.969	0.967	0.973	0.976	0.936	0.972	0.968	0.965	0.968	0.966	0.971	0.973	0.972	0.972
	2012	0.971	0.970	0.971	0.970	0.970	0.970	0.965	0.969	0.971	0.970	0.966	0.971	0.970	0.923	0.947	0.972	0.973	0.971	0.970	0.974	0.977	0.973	0.973
552	2009	0.948	0	0.951	0	0	0.943	0	0.938	0.953	0	0.929	0.950	0.979	0.911	0.959	0.954	0.965	0.935	0.910	0.954	0.945	0.937	0.937
	2010	0.938	0	0.941	0	0	0.928	0	0.934	0.941	0	0.929	0.942	0.982	0.901	0.950	0.942	0.953	0.925	0.904	0.942	0.950	0.931	0.931
	2011	0.924	0.923	0.926	0.925	0.930	0.928	0.904	0.926	0.962	0.908	0.923	0.931	0.973	0.892	0.934	0.929	0.946	0.915	0.897	0.934	0.933	0.915	0.915
	2012	0.928	0.928	0.932	0.936	0.936	0.930	0.912	0.930	0.942	0.920	0.926	0.935	0.969	0.904	0.945	0.932	0.938	0.923	0.910	0.938	0.942	0.920	0.920
542	2009	0.930	0	0.935	0	0	0.917	0	0.931	0.944	0	0.923	0.941	0.955	0.900	0.943	0.947	0.962	0.933	0.915	0.947	0.950	0.938	0.938
	2010	0.933	0	0.938	0	0	0.919	0	0.933	0.959	0	0.932	0.934	0.952	0.910	0.958	0.953	0.973	0.937	0.917	0.953	0.953	0.939	0.939
	2011	0.919	0.917	0.921	0.924	0.925	0.918	0.894	0.928	0.934	0.917	0.926	0.927	0.955	0.890	0.925	0.921	0.927	0.910	0.892	0.931	0.947	0.920	0.920
	2012	0.932	0.928	0.941	0.937	0.939	0.931	0.911	0.937	0.939	0.919	0.932	0.938	0.947	0.909	0.946	0.939	0.950	0.922	0.903	0.943	0.932	0.921	0.921
699	2009	0.917	0	0.922	0	0	0.901	0	0.909	0.929	0	0.905	0.914	0.918	0.881	0.929	0.921	0.889	0.907	0.928	0.921	0.922	0.919	0.919
	2010	0.919	0	0.917	0	0	0.925	0	0.906	0.905	0	0.884	0.936	0.896	0.876	0.914	0.927	0.935	0.918	0.906	0.927	0.942	0.933	0.933
	2011	0.932	0.934	0.920	0.927	0.939	0.937	0.926	0.921	0.928	0.926	0.918	0.927	0.941	0.896	0.936	0.927	0.950	0.935	0.927	0.935	0.948	0.932	0.932
	2012	0.934	0.934	0.924	0.931	0.942	0.943	0.924	0.935	0.940	0.937	0.929	0.944	0.957	0.888	0.922	0.917	0.930	0.923	0.923	0.926	0.952	0.934	0.934
667	2009	0.912	0	0.915	0	0	0.905	0	0.916	0.903	0	0.912	0.921	0.919	0.878	0.923	0.919	0.940	0.898	0.870	0.919	0.938	0.907	0.907
	2010	0.886	0	0.893	0	0	0.866	0	0.887	0.880	0	0.877	0.902	0.910	0.852	0.892	0.897	0.865	0.823	0.897	0.912	0.878	0.878	0.878
	2011	0.846	0.854	0.847	0.860	0.851	0.868	0.835	0.867	0.848	0.843	0.846	0.879	0.886	0.819	0.842	0.852	0.869	0.837	0.812	0.867	0.889	0.870	0.870
	2012	0.859	0.865	0.853	0.863	0.877	0.856	0.840	0.879	0.854	0.859	0.874	0.876	0.898	0.832	0.874	0.866	0.859	0.849	0.822	0.881	0.903	0.869	0.869
633	2009	0.912	0	0.910	0	0	0.918	0	0.928	0.951	0	0.925	0.932	0.972	0.879	0.934	0.909	0.922	0.918	0.929	0.909	0.965	0.930	0.930
	2010	0.893	0	0.890	0	0	0.898	0	0.910	0.932	0	0.906	0.915	0.963	0.864	0.948	0.894	0.915	0.897	0.900	0.894	0.915	0.915	0.915
	2011	0.909	0.908	0.891	0.908	0.910	0.912	0.891	0.909	0.931	0.907	0.913	0.908	0.963	0.874	0.920	0.894	0.915	0.906	0.909	0.906	0.938	0.914	0.914
	2012	0.915	0.915	0.920	0.917	0.918	0.917	0.897	0.916	0.932	0.911	0.914	0.920	0.960	0.883	0.927	0.902	0.927	0.912	0.912	0.915	0.946	0.913	0.913
646	2009	0.911	0	0.922	0	0	0.881	0	0.910	0.931	0	0.896	0.929	0.933	0.880	0.923	0.925	0.931	0.923	0.920	0.925	0.923	0.933	0.933
	2010	0.911	0	0.922	0	0	0.880	0	0.904	0.927	0	0.886	0.928	0.931	0.880	0.921	0.929	0.935	0.923	0.916	0.929	0.914	0.932	0.932
	2011	0.906	0.910	0.913	0.916	0.917	0.899	0.891	0.908	0.907	0.906	0.890	0.923	0.919	0.879	0.909	0.913	0.912	0.909	0.920	0.920	0.908	0.918	0.918
	2012	0.915	0.919	0.923	0.925	0.926	0.903	0.902	0.917	0.922	0.915	0.901	0.930	0.935	0.890	0.923	0.922	0.923	0.918	0.911	0.929	0.917	0.925	0.925
574	2009	0.924	0	0.934	0	0	0.894	0	0.918	0.931	0	0.900	0.941	0.919	0.890	0.934	0.935	0.941	0.935	0.935	0.935	0.931	0.945	0.945
	2010	0.912	0.915	0.912	0.921	0.923	0.906	0.898	0.911	0.907	0.912	0.896	0.928	0.907	0.880	0.912	0.915	0.921	0.916	0.912	0.923	0.912	0.926	0.926
	2011	0.910	0.915	0.913	0.919	0.921	0.904	0.898	0.908	0.903	0.909	0.893	0.925	0.905	0.880	0.912	0.913	0.916	0.914	0.911	0.921	0.914	0.924	0.924
	2012	0.914	0.919	0.915	0.922	0.925	0.909	0.903	0.912	0.910	0.913	0.898	0.928	0.912	0.884	0.918	0.917	0.920	0.920	0.917	0.925	0.919	0.927	0.927
587	2009	0.849	0	0.854	0	0	0.836	0	0.825	0.798	0	0.795	0.865	0.813	0.812	0.835	0.875	0.891	0.844	0.804	0.875	0.893	0.863	0.863
	2010	0.855	0	0.855	0	0	0.853	0	0.818	0.793	0	0.787	0.860	0.821	0.820	0.848	0.876	0.893	0.846	0.808	0.876	0.899	0.866	0.866
	2011	0.867	0.872	0.866	0.882	0.868	0.883	0.857	0.864	0.812	0.860	0.827	0.888	0.831	0.838	0.856	0.883	0.898	0.863	0.837	0.894	0.902	0.876	0.876
	2012	0.870	0.875	0.865	0.885	0.874	0.882	0.855	0.867	0.828	0.866	0.837	0.889	0.852	0.840	0.864	0.883	0.895	0.867	0.846	0.893	0.909	0.884	0.884
658	2009	0.921	0	0.927	0	0	0.906	0	0.934	0.938	0	0.925	0.945	0.962	0.884	0.932	0.923	0.934	0.926	0.931	0.923	0.912	0.923	0.923
	2010	0.927	0	0.933	0	0	0.911	0	0.935	0.945	0	0.925	0.949	0.967	0.886	0.933	0.927	0.938	0.929	0.933	0.927	0.915	0.926	0.926
	2011	0.913	0.918	0.920	0.916	0.928	0.908	0.910	0.920	0.926	0.905	0.913	0.929	0.954	0.886	0.925	0.914	0.926	0.921	0.924	0.919	0.905	0.912	0.912
	2012	0.913	0.917	0.918	0.915	0.930	0.906	0.909	0.918	0.924	0.908	0.911	0.928	0.951	0.884	0.924	0.911	0.924	0.922	0.928	0.928	0.909	0.913	0.913
668	2009	0.910	0	0.916	0	0	0.894	0	0.916	0.912	0	0.907	0.928	0.948	0.881	0.925	0.926	0.946	0.913	0.898	0.926	0.945	0.921	0.921
	2010	0.910	0	0.914	0	0	0.899	0	0.921	0.914	0	0.915	0.928	0.957	0.881	0.925	0.924	0.944	0.910	0.892	0.924	0.945	0.918	0.918
	2011	0.902	0.902	0.892	0.909	0.911	0.903	0.875	0.910	0.900	0.898	0.903	0.915	0.936	0.873	0.907	0.903	0.929	0.898	0.883	0.929	0.901	0.901	0.901
	2012	0.903	0.905	0.891	0.912	0.914	0.905	0.877	0.911	0.905	0.899	0.908	0.913	0.942	0.875	0.910	0.905	0.933	0.901	0.889	0.917	0.933	0.906	0.906
512	2009	0.925	0	0.924	0	0	0.927	0	0.915	0.935	0	0.909	0.923	0.958	0.890	0.939	0.930	0.939	0.933	0.936	0.930	0.941	0.945	0.945
	2010	0.913	0.915	0.921	0.921	0.924	0.913	0.901	0.917															

EMPRESA	AÑO	EVOLUCION			RESPONSABILIDAD SOCIAL			RELACION LABORAL NO DESGASTADA			MOTIVACION								CALIDAD		CONDICIONES DE TRABAJO			
		Evolución Profesional Personal	Capacitación	Apoyo	Responsabilidad Social	Compromiso Social Corporativo	Diversidad	Relación Laboral no Desgastada	Despidos	Empleados caducos	Motivación	Motivación Logro	Motivación Logro Interno	Motivación Logro Externo	Reconocimiento Directo	Reconocimiento Indirecto	Motivación Organizacional	Motivación el Logro Corporativo	Calidad	Condiciones Trabajo	Factores Físicos	Estabilidad Laboral	Salud	Presión
638	2009	0	0.957	0.967	0.956	0.996	0.936	0.955	0.868	0.863	0.959	0	0.954	0.954	0.914	0.914	0	0.954	0.952	0.957	0.978	0.974	0.943	0.946
	2010	0	0.960	0.965	0.963	0.996	0.946	0.963	0.927	0.976	0.966	0	0.959	0.959	0.948	0.948	0	0.959	0.971	0.964	0.983	0.971	0.955	0.957
	2011	0.969	0.967	0.970	0.966	0.987	0.956	0.963	0.937	0.972	0.973	0.976	0.977	0.972	0.965	0.971	0.974	0.972	0.964	0.966	0.983	0.974	0.951	0.956
	2012	0.971	0.966	0.972	0.974	0.984	0.969	0.942	0.842	0.972	0.973	0.975	0.977	0.973	0.967	0.972	0.972	0.975	0.969	0.967	0.983	0.966	0.958	0.960
552	2009	0	0.943	0.940	0.958	0.975	0.950	0.916	0.799	0.840	0.934	0	0.914	0.919	0.895	0.895	0	0.919	0.928	0.906	0.963	0.924	0.883	0.882
	2010	0	0.924	0.941	0.949	0.983	0.932	0.920	0.825	0.955	0.933	0	0.914	0.914	0.891	0.891	0	0.914	0.907	0.904	0.939	0.943	0.882	0.881
	2011	0.917	0.923	0.929	0.937	0.966	0.923	0.893	0.807	0.923	0.921	0.933	0.938	0.914	0.903	0.934	0.926	0.921	0.000	0.895	0.933	0.935	0.864	0.863
	2012	0.925	0.934	0.934	0.938	0.968	0.922	0.911	0.852	0.932	0.928	0.934	0.938	0.916	0.912	0.940	0.931	0.926	0.917	0.905	0.943	0.946	0.878	0.876
542	2009	0	0.927	0.941	0.855	0.800	0.882	0.921	0.828	0.834	0.943	0	0.931	0.931	0.904	0.904	0	0.931	0.937	0.934	0.954	0.957	0.914	0.921
	2010	0	0.914	0.945	0.919	0.888	0.935	0.937	0.873	0.962	0.938	0	0.926	0.926	0.892	0.892	0	0.926	0.954	0.933	0.966	0.955	0.921	0.911
	2011	0.917	0.890	0.918	0.847	0.825	0.858	0.921	0.839	0.946	0.926	0.932	0.939	0.913	0.893	0.920	0.931	0.925	0.928	0.917	0.957	0.935	0.902	0.901
	2012	0.913	0.892	0.929	0.874	0.874	0.874	0.934	0.892	0.950	0.935	0.945	0.942	0.936	0.912	0.936	0.938	0.938	0.934	0.918	0.954	0.928	0.898	0.897
699	2009	0	0.898	0.931	0.901	0.981	0.862	0.888	0.819	0.800	0.915	0	0.898	0.898	0.874	0.874	0	0.898	0.904	0.894	0.937	0.909	0.870	0.867
	2010	0	0.889	0.931	0.889	0.984	0.841	0.880	0.792	0.913	0.928	0	0.914	0.914	0.876	0.876	0	0.914	0.898	0.907	0.962	0.914	0.882	0.883
	2011	0.934	0.929	0.929	0.894	0.956	0.863	0.904	0.816	0.935	0.937	0.951	0.952	0.943	0.920	0.842	0.941	0.935	0.914	0.902	0.947	0.928	0.861	0.855
	2012	0.930	0.897	0.942	0.900	0.983	0.858	0.888	0.792	0.918	0.939	0.950	0.954	0.935	0.918	0.934	0.936	0.940	0.926	0.922	0.959	0.925	0.898	0.894
667	2009	0	0.864	0.927	0.830	0.801	0.844	0.934	0.940	0.814	0.911	0	0.882	0.882	0.846	0.846	0	0.882	0.880	0.882	0.965	0.938	0.831	0.844
	2010	0	0.844	0.881	0.810	0.802	0.813	0.920	0.889	0.932	0.881	0	0.843	0.843	0.796	0.796	0	0.843	0.846	0.867	0.951	0.907	0.829	0.831
	2011	0.848	0.789	0.854	0.769	0.779	0.764	0.866	0.830	0.881	0.866	0.890	0.909	0.853	0.811	0.855	0.884	0.857	0.818	0.837	0.920	0.858	0.802	0.805
	2012	0.863	0.840	0.857	0.812	0.841	0.797	0.861	0.823	0.876	0.877	0.905	0.920	0.875	0.832	0.878	0.897	0.870	0.826	0.870	0.958	0.876	0.830	0.833
633	2009	0	0.950	0.941	0.914	0.953	0.894	0.921	0.849	0.828	0.942	0	0.932	0.932	0.894	0.894	0	0.932	0.927	0.919	0.945	0.944	0.906	0.904
	2010	0	0.933	0.928	0.889	0.882	0.872	0.905	0.841	0.929	0.922	0	0.911	0.911	0.865	0.865	0	0.911	0.902	0.905	0.939	0.946	0.882	0.887
	2011	0.921	0.935	0.927	0.893	0.936	0.871	0.905	0.839	0.928	0.922	0.934	0.938	0.922	0.889	0.917	0.924	0.926	0.907	0.905	0.933	0.943	0.880	0.885
	2012	0.924	0.943	0.936	0.907	0.939	0.891	0.908	0.848	0.929	0.928	0.939	0.941	0.927	0.899	0.919	0.929	0.929	0.909	0.911	0.949	0.945	0.887	0.891
646	2009	0	0.910	0.930	0.863	0.927	0.831	0.898	0.782	0.823	0.926	0	0.905	0.905	0.890	0.890	0	0.905	0.920	0.861	0.929	0.943	0.790	0.820
	2010	0	0.911	0.928	0.861	0.932	0.825	0.893	0.773	0.938	0.920	0	0.897	0.897	0.887	0.887	0	0.897	0.915	0.858	0.945	0.941	0.782	0.812
	2011	0.904	0.894	0.914	0.855	0.917	0.824	0.873	0.775	0.905	0.913	0.927	0.936	0.908	0.888	0.916	0.922	0.906	0.899	0.860	0.939	0.926	0.764	0.798
	2012	0.914	0.910	0.920	0.871	0.921	0.846	0.886	0.793	0.916	0.922	0.935	0.945	0.917	0.900	0.926	0.930	0.917	0.912	0.869	0.941	0.933	0.783	0.813
574	2009	0	0.939	0.935	0.895	0.910	0.887	0.908	0.810	0.826	0.938	0	0.921	0.921	0.915	0.915	0	0.921	0.928	0.873	0.960	0.944	0.804	0.828
	2010	0.918	0.929	0.918	0.881	0.917	0.863	0.881	0.785	0.911	0.916	0.930	0.942	0.912	0.901	0.919	0.926	0.910	0.907	0.860	0.951	0.924	0.770	0.794
	2011	0.917	0.930	0.913	0.886	0.913	0.872	0.880	0.786	0.910	0.915	0.928	0.942	0.909	0.899	0.921	0.926	0.909	0.902	0.864	0.953	0.927	0.778	0.799
	2012	0.920	0.930	0.923	0.895	0.931	0.876	0.883	0.793	0.913	0.919	0.931	0.943	0.914	0.905	0.923	0.930	0.911	0.907	0.864	0.946	0.937	0.774	0.797
587	2009	0	0.806	0.844	0.817	0.851	0.801	0.858	0.691	0.802	0.859	0	0.806	0.806	0.769	0.769	0	0.806	0.781	0.834	0.906	0.835	0.813	0.816
	2010	0	0.810	0.850	0.842	0.889	0.819	0.861	0.692	0.924	0.861	0	0.814	0.814	0.772	0.772	0	0.814	0.766	0.845	0.914	0.851	0.830	0.827
	2011	0.862	0.818	0.870	0.837	0.863	0.825	0.850	0.695	0.900	0.884	0.905	0.923	0.874	0.833	0.882	0.901	0.875	0.788	0.852	0.891	0.875	0.825	0.825
	2012	0.874	0.849	0.878	0.840	0.871	0.825	0.858	0.705	0.908	0.886	0.906	0.923	0.876	0.834	0.884	0.902	0.877	0.802	0.860	0.904	0.887	0.834	0.834
658	2009	0	0.938	0.928	0.906	0.919	0.899	0.884	0.842	0.785	0.932	0	0.918	0.918	0.915	0.915	0	0.918	0.912	0.896	0.932	0.932	0.868	0.873
	2010	0	0.944	0.933	0.912	0.929	0.904	0.892	0.845	0.909	0.937	0	0.923	0.923	0.919	0.919	0	0.923	0.925	0.903	0.928	0.938	0.876	0.882
	2011	0.909	0.927	0.918	0.901	0.914	0.895	0.869	0.838	0.881	0.924	0.937	0.939	0.926	0.912	0.929	0.919	0.931	0.905	0.893	0.922	0.928	0.857	0.865
	2012	0.913	0.937	0.917	0.904	0.918	0.898	0.864	0.839	0.874	0.927	0.940	0.942	0.930	0.916	0.933	0.922	0.934	0.903	0.893	0.929	0.927	0.855	0.861
668	2009	0	0.921	0.940	0.899	0.905	0.897	0.915	0.803	0.835	0.930	0	0.912	0.912	0.874	0.874	0	0.912	0.879	0.897	0.956	0.935	0.861	0.873
	2010	0	0.926	0.933	0.904	0.930	0.891	0.914	0.813	0.952	0.927	0	0.911	0.911	0.867	0.867	0	0.911	0.882	0.900	0.955	0.928	0.867	0.880
	2011	0.905	0.906	0.918	0.888	0.920	0.872	0.889	0.788	0.923	0.915	0.932	0.939	0.911	0.876	0.908	0.925	0.915	0.866	0.888	0.940	0.918	0.840	0.855
	2012	0.911	0.920	0.923	0.890	0.913	0.879	0.896	0.801	0.928	0.918	0.934	0.941	0.915	0.880	0.912	0.928	0.918	0.872	0.892	0.939	0.926	0.847	0.859
512	2009	0	0.925	0.931	0.894	0.893	0.895	0.913	0.835	0.823	0.941	0	0.928	0.928	0.915	0.915	0	0.928	0.908	0.865	0.959	0.947	0.786	0.810
	2010	0.904	0.922	0.927	0.914	0.951	0.896	0.872	0.804	0.897	0.916	0.930	0.936	0.913	0.898	0.920	0.919	0.917	0.881	0.898	0.907	0.904	0.885	0.887
	2011	0.882	0.913	0.906	0.887	0.937	0.863	0.843	0.757	0.875	0.891	0.909	0.917	0.885	0.868	0.895	0.894	0.892	0.877	0.876	0.896	0.882	0.861	0.861
	2012	0.894	0.924	0.918	0.896	0.932	0.878	0.856	0.779	0.884	0.902	0.918	0.922	0.898	0.881	0.910	0.903	0.904	0.895	0.886	0.886	0.900	0.879	0.877
725	2009	0	0.898	0.899	0.838	0.854	0.830	0.850	0.737	0.892	0.865	0	0.824	0.824	0.813	0.813	0	0.824	0.873	0.864	0.883	0.883	0.844	0.852
	2010	0	0.891	0.888	0.828	0.863	0.810	0.833	0.717	0.877	0.856	0	0.810	0.810	0.806	0.806								

EMPRESA	AÑO	ORGANIZACIÓN TEMPORAL DEL TRABAJO				COND IMPULSO PRODUCTIVIDAD										IMPARCIALIDAD			COMPENSACIONES			
		Organización Temporal del Trabajo	Flexibilidad	Horarios	Balace de Vida	Condiciones Impulso a la Productividad	Correlación Líder - Imagen Corporativa	Correlación Emoción - Acción	Correlación Acción - Resultados	Correlación Liderazgo - Comunicación	Confianza	Accountability	Cumplimiento de las políticas, procedimiento	Roles de Trabajo	Innovación	Productividad Individual	Imparcialidad	Favoritismo	Justicia	Compensaciones	Seguridad	Beneficios
638	2009	0.940	0.957	0.936	0.946	0.957	0	0	0	0	0	0.975	0.955	0.947	0.957	0.960	0.965	0.958	0.948	0.985	0.947	0.949
	2010	0.959	0.959	0.958	0.961	0.970	0	0	0	0	0	0.964	0.967	0.966	0.977	0.964	0.960	0.964	0.951	0.967	0.949	0.954
	2011	0.952	0.965	0.950	0.950	0.968	0.969	0.968	0.967	0.972	0.970	0.972	0.982	0.967	0.963	0.975	0.965	0.967	0.966	0.955	0.985	0.954
	2012	0.960	0.961	0.958	0.964	0.969	0.970	0.969	0.969	0.972	0.968	0.972	0.982	0.965	0.960	0.973	0.916	0.967	0.906	0.965	0.985	0.967
552	2009	0.858	0.925	0.852	0.869	0.939	0	0	0	0	0	0.964	0.926	0.920	0.955	0.874	0.895	0.866	0.783	0.920	0.780	0.786
	2010	0.858	0.920	0.841	0.885	0.933	0	0	0	0	0	0.949	0.919	0.916	0.947	0.881	0.900	0.873	0.788	0.913	0.802	0.774
	2011	0.859	0.914	0.844	0.875	0.921	0.912	0.919	0.918	0.924	0.922	0.930	0.950	0.913	0.893	0.933	0.862	0.873	0.859	0.787	0.920	0.801
	2012	0.859	0.907	0.847	0.870	0.921	0.919	0.924	0.926	0.932	0.931	0.934	0.959	0.911	0.893	0.940	0.869	0.862	0.871	0.804	0.949	0.826
542	2009	0.889	0.932	0.892	0.885	0.935	0	0	0	0	0	0.943	0.923	0.910	0.952	0.897	0.904	0.894	0.863	0.975	0.878	0.848
	2010	0.859	0.934	0.850	0.875	0.936	0	0	0	0	0	0.973	0.921	0.907	0.949	0.901	0.911	0.897	0.852	0.979	0.872	0.833
	2011	0.893	0.899	0.885	0.905	0.913	0.903	0.910	0.915	0.916	0.914	0.916	0.945	0.907	0.886	0.933	0.874	0.844	0.877	0.846	0.957	0.857
	2012	0.867	0.915	0.857	0.879	0.925	0.927	0.929	0.929	0.935	0.931	0.931	0.947	0.910	0.905	0.954	0.880	0.874	0.874	0.860	0.963	0.863
699	2009	0.863	0.919	0.861	0.866	0.910	0	0	0	0	0	0.964	0.898	0.886	0.915	0.867	0.876	0.863	0.851	0.952	0.879	0.824
	2010	0.865	0.923	0.855	0.882	0.913	0	0	0	0	0	0.925	0.906	0.900	0.903	0.842	0.865	0.832	0.815	0.900	0.868	0.762
	2011	0.860	0.933	0.849	0.886	0.927	0.914	0.912	0.914	0.927	0.928	0.929	0.952	0.912	0.929	0.934	0.874	0.869	0.881	0.855	0.975	0.897
	2012	0.907	0.932	0.901	0.926	0.925	0.918	0.920	0.922	0.929	0.926	0.934	0.970	0.914	0.919	0.937	0.852	0.863	0.855	0.962	0.977	0.914
667	2009	0.828	0.898	0.821	0.840	0.906	0	0	0	0	0	0.924	0.889	0.867	0.920	0.847	0.850	0.845	0.827	0.942	0.850	0.804
	2010	0.817	0.863	0.808	0.832	0.878	0	0	0	0	0	0.902	0.870	0.829	0.899	0.813	0.831	0.806	0.789	0.941	0.814	0.764
	2011	0.810	0.808	0.802	0.815	0.845	0.813	0.822	0.819	0.841	0.831	0.861	0.866	0.826	0.825	0.873	0.801	0.796	0.799	0.903	0.828	0.752
	2012	0.830	0.859	0.821	0.851	0.855	0.844	0.842	0.832	0.852	0.848	0.872	0.859	0.837	0.834	0.868	0.823	0.825	0.828	0.942	0.863	0.793
633	2009	0.908	0.903	0.905	0.912	0.923	0	0	0	0	0	0.967	0.913	0.903	0.940	0.904	0.878	0.890	0.966	0.902	0.877	0.858
	2010	0.894	0.891	0.891	0.898	0.905	0	0	0	0	0	0.944	0.893	0.878	0.919	0.880	0.847	0.893	0.864	0.951	0.871	0.858
	2011	0.877	0.888	0.868	0.876	0.906	0.894	0.897	0.898	0.891	0.901	0.913	0.948	0.895	0.879	0.920	0.884	0.860	0.893	0.862	0.953	0.843
	2012	0.890	0.896	0.881	0.890	0.913	0.900	0.902	0.904	0.902	0.910	0.921	0.950	0.899	0.888	0.928	0.890	0.856	0.902	0.878	0.958	0.892
646	2009	0.754	0.891	0.757	0.751	0.916	0	0	0	0	0	0.946	0.896	0.907	0.932	0.855	0.868	0.850	0.780	0.931	0.801	0.760
	2010	0.752	0.885	0.756	0.747	0.918	0	0	0	0	0	0.940	0.899	0.908	0.932	0.847	0.863	0.841	0.774	0.948	0.797	0.751
	2011	0.758	0.865	0.751	0.742	0.901	0.892	0.897	0.900	0.899	0.907	0.920	0.929	0.886	0.893	0.917	0.835	0.857	0.834	0.768	0.948	0.746
	2012	0.767	0.877	0.759	0.752	0.910	0.905	0.909	0.910	0.910	0.917	0.928	0.940	0.894	0.900	0.926	0.859	0.877	0.857	0.788	0.942	0.808
574	2009	0.778	0.898	0.782	0.771	0.927	0	0	0	0	0	0.946	0.907	0.925	0.944	0.868	0.881	0.863	0.803	0.957	0.824	0.781
	2010	0.755	0.874	0.747	0.741	0.907	0.895	0.905	0.903	0.910	0.920	0.927	0.887	0.903	0.919	0.836	0.869	0.832	0.765	0.944	0.790	0.740
	2011	0.765	0.877	0.757	0.755	0.905	0.895	0.905	0.904	0.904	0.910	0.920	0.924	0.889	0.902	0.919	0.841	0.877	0.836	0.776	0.945	0.802
	2012	0.763	0.880	0.754	0.752	0.909	0.898	0.906	0.908	0.906	0.918	0.924	0.928	0.890	0.908	0.923	0.846	0.875	0.843	0.782	0.948	0.808
587	2009	0.804	0.816	0.803	0.807	0.857	0	0	0	0	0	0.810	0.843	0.827	0.885	0.770	0.796	0.760	0.753	0.897	0.777	0.730
	2010	0.803	0.823	0.802	0.805	0.862	0	0	0	0	0	0.805	0.847	0.838	0.889	0.785	0.807	0.777	0.760	0.904	0.787	0.733
	2011	0.818	0.844	0.804	0.811	0.869	0.835	0.848	0.853	0.854	0.863	0.890	0.826	0.854	0.848	0.895	0.793	0.807	0.789	0.781	0.895	0.754
	2012	0.826	0.855	0.813	0.829	0.870	0.842	0.848	0.853	0.853	0.866	0.892	0.838	0.853	0.849	0.895	0.804	0.801	0.790	0.896	0.818	0.763
658	2009	0.896	0.904	0.893	0.901	0.916	0	0	0	0	0	0.952	0.903	0.905	0.924	0.899	0.884	0.905	0.852	0.942	0.864	0.839
	2010	0.892	0.912	0.892	0.892	0.925	0	0	0	0	0	0.953	0.915	0.913	0.934	0.902	0.890	0.907	0.849	0.946	0.856	0.843
	2011	0.881	0.901	0.881	0.881	0.909	0.912	0.910	0.914	0.914	0.922	0.930	0.951	0.897	0.896	0.917	0.883	0.874	0.893	0.843	0.929	0.851
	2012	0.887	0.898	0.889	0.889	0.907	0.913	0.909	0.914	0.914	0.921	0.930	0.946	0.894	0.896	0.913	0.885	0.875	0.898	0.861	0.935	0.872
668	2009	0.843	0.899	0.845	0.840	0.922	0	0	0	0	0	0.924	0.908	0.890	0.938	0.883	0.869	0.888	0.877	0.950	0.874	0.880
	2010	0.856	0.902	0.860	0.849	0.922	0	0	0	0	0	0.919	0.916	0.884	0.935	0.886	0.863	0.894	0.881	0.950	0.885	0.878
	2011	0.839	0.881	0.829	0.818	0.905	0.882	0.891	0.890	0.889	0.894	0.911	0.919	0.895	0.867	0.917	0.857	0.849	0.861	0.852	0.937	0.861
	2012	0.842	0.888	0.831	0.822	0.908	0.881	0.891	0.891	0.887	0.897	0.912	0.917	0.897	0.871	0.918	0.869	0.853	0.877	0.865	0.941	0.870
512	2009	0.796	0.903	0.787	0.810	0.923	0	0	0	0	0	0.952	0.898	0.924	0.940	0.874	0.863	0.878	0.859	0.977	0.873	0.845
	2010	0.911	0.902	0.908	0.907	0.921	0.905	0.912	0.916	0.917	0.918	0.930	0.932	0.916	0.894	0.932	0.869	0.894	0.875	0.847	0.928	0.859
	2011	0.895	0.873	0.893	0.891	0.901	0.877	0.887	0.895	0.894	0.895	0.910	0.918	0.896	0.899	0.917	0.842	0.895	0.852	0.809	0.918	0.832
	2012	0.900	0.892	0.896	0.903	0.909	0.895	0.901	0.905	0.905	0.910	0.922	0.923	0.900	0.875	0.922	0.859	0.887	0.866	0.827	0.909	0.847
725	2009	0.883	0.862	0.883	0.883	0.891	0	0	0	0	0	0.898	0.887	0.836	0.906	0.833	0.838	0.831	0.819	0.901	0.816	0.800
	2010	0.868	0.846	0.866	0.871	0.880	0	0	0	0	0	0.886	0.875	0.823	0.894	0.819	0.817	0.819	0.790	0.901	0.794	0.786
	2011	0.866	0.850	0.861	0.865	0.882	0.860	0.869	0.877	0.882	0.877	0.899	0.888	0.872	0.829	0.897	0.820	0.827	0.830	0.897	0.802	0.791
	2012	0.865	0.861	0.861	0.861	0.890	0.876	0.882	0.889	0.892	0.886	0.909	0.906	0.880	0.845	0.901	0.830	0.839	0.835	0.808	0.906	0.818

Tabla 3: Matriz de variables por año según empresas (pequeñas) y su proyección al 2013.

EMPRESA AÑOS	LIDERAZGO			COMUNICACION			COHESION			SATISFACCION			EVOLUCION			RESPONSABILIDAD			RELACION			MOTIVACION			CALIDAD			TRABAJO			ORGANIZACION			PRODUCTIVIDAD			IMPARCIALIDAD			COMPENSACIONES																			
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3																	
e68	40			42			37			40			75			78			20			28			23			49			21			40			40			84																			
2009	7	1	3	3	5	4	0	1	9	2	2	5	9	4	1	4	17	3	7	7	7	23	6	7	10	6	3	3	0	8	4	0	4	6	0	3	3	13	0	6	7	6	2	3	1	9	1	4	4	9	3	3	19	8	5	6			
2010	9	3	6	0	30	3	4	3	7	1	4	2	9	4	2	3	14	5	5	4	14	2	7	5	3	0	3	0	4	0	4	0	4	1	3	0	6	1	4	1	3	0	3	0	8	2	3	3	6	0	6	0	21	10	11	0			
2011	6	1	5	0	12	4	4	4	6	1	3	2	7	3	3	1	12	4	4	4	12	2	5	5	2	0	2	0	4	0	4	0	4	1	3	0	6	2	4	0	3	1	1	1	8	3	2	3	7	3	4	0	16	6	8	2			
2012	18	6	6	6	15	5	5	5	15	5	5	5	15	5	5	32	11	10	11	29	9	10	10	9	3	3	12	4	4	4	9	3	3	24	8	8	8	8	9	3	3	15	5	5	18	6	6	6	38	13	13	12							
Promedio	10	2.75	5	2.25	10.5	4	3.25	3.25	9.25	2.25	3.5	3.5	10	4	2.75	3.25	18.75	5.75	6.5	6.5	19.5	4.75	7.25	7.5	5	15	2.75	0.75	7	2	3	2	5.75	1.25	3	1.5	12.25	2.75	5.5	4	5.25	1.5	2.5	1.25	10	3	4.75	2.25	23.5	9.25	9.25	5							
%	27.50	50.00	22.50	38.10	30.95	30.95	24.32	37.84	37.84	40.00	27.50	32.50	30.67	34.67	34.67	24.36	37.18	38.46	30.00	55.00	15.00	28.57	42.86	28.57	21.74	52.17	26.09	22.45	44.90	32.65	28.57	47.62	23.81	27.50	35.00	37.50	30.00	47.50	22.50	30.00	47.50	22.50	39.36	39.36	21.28														
Incremento / decremento	72.50	50.00	77.50	61.90	69.05	69.05	75.68	62.16	62.16	60.00	72.50	67.50	69.33	65.33	65.33	75.64	62.82	61.54	70.00	45.00	85.00	71.43	57.14	71.43	78.26	47.83	73.91	77.55	55.10	67.35	71.43	52.38	76.19	72.50	65.00	62.50	70.00	52.50	77.50	60.64	60.64	78.72																	
comp prom	1.99	2.50	1.74	2.27	2.24	2.24	1.70	2.18	2.18	2.40	1.99	2.19	1.99	4.25	4.25	3.59	4.55	4.62	1.05	1.24	0.68	1.43	1.71	1.43	0.98	1.43	1.11	1.17	1.30	2.69	1.07	1.31	0.95	1.99	2.28	2.34	2.10	2.49	1.74	1.61	1.61	3.54																	
proyección 2013	5.41	4.74	7.50	3.99	5.82	6.48	5.49	5.49	5.10	3.95	5.88	5.68	5.53	6.40	4.74	5.44	10.41	9.74	10.75	10.75	10.75	8.34	11.80	12.12	10.75	2.25	3.99	1.39	3.85	3.43	4.71	3.43	3.09	2.23	4.43	2.61	6.70	4.88	8.53	6.69	2.86	2.57	3.81	2.20	5.53	4.74	5.78	6.09	5.44	5.10	7.24	3.99	12.88	14.86	14.86	8.94			

EMPRESA AÑOS	LIDERAZGO			COMUNICACION			COHESION			SATISFACCION			EVOLUCION			RESPONSABILIDAD			RELACION			MOTIVACION			CALIDAD			TRABAJO			ORGANIZACION			PRODUCTIVIDAD			IMPARCIALIDAD			COMPENSACIONES																									
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3																							
e92	67	21	20	21	40	12	20	17	40	19	14	16	51	20	15	20	86	29	27	30	99	31	35	33	32	12	12	4	11	46	14	16	16	14	34	11	12	11	69	22	25	22	36	12	12	11	60	20	20	24	24	24	100	32	34	34									
2009	13	5	2	6	13	3	5	9	5	1	3	10	5	0	5	18	7	7	5	5	3	0	2	12	4	4	4	4	4	9	3	3	24	8	8	8	9	3	3	3	15	5	5	18	6	6	6	42	14	14	14														
2010	18	6	6	6	12	3	5	4	13	5	4	4	15	5	5	22	7	8	7	28	8	10	10	9	3	3	3	11	3	4	4	9	3	3	12	4	5	3	9	3	3	15	5	5	18	6	6	6	19	6	6	7													
2011	18	6	6	6	12	3	5	4	13	5	4	4	15	5	5	22	7	8	7	27	8	10	10	9	3	3	3	11	3	4	4	7	2	3	2	18	5	6	7	9	3	3	15	5	5	18	6	6	18	6	6	6													
2012	18	6	6	6	12	3	5	4	14	4	5	5	15	5	5	24	8	8	8	27	8	10	10	9	3	3	3	12	4	4	4	9	3	3	3	15	5	6	4	9	3	3	15	5	5	18	6	6	21	6	8	7													
Promedio	16.75	5.75	5	6	12.25	3	5	4.25	12.25	4.75	3.5	4	13.75	5	3.75	5	21.5	7.25	6.75	8.25	8.25	8	3	2.25	2.75	11.5	3.5	4	4	8.5	2.75	3	2.75	17.25	5.5	6.25	5.5	9	3	3	15	5	5	18	6	6	25	8	8.5	8.5															
%	34.33	29.85	35.82	24.49	40.82	34.49	38.78	28.57	32.65	36.36	27.27	36.36	33.72	31.40	34.88	31.31	35.35	33.33	37.50	28.13	34.38	30.43	35.29	32.35	33.88	36.23	33.88	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33	33.33											
Incremento / decremento	65.67	70.15	64.38	75.51	59.38	65.31	61.22	71.43	67.35	63.64	72.73	63.64	66.36	68.60	65.12	68.69	64.65	66.67	62.50	71.88	68.61	69.57	68.22	65.22	67.65	64.71	67.65	68.12	63.77	68.12	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67	66.67								
comp prom	3.78	3.51	3.85	2.26	2.24	2.24	2.01	2.50	2.69	3.18	2.73	3.18	4.81	4.63	4.88	1.88	1.52	1.80	2.48	2.25	2.61	1.86	1.94	1.86	3.75	3.99	3.75	2.00	2.00	2.00	3.33	3.33	3.33	2.00	2.00	2.00	3.33	3.33	3.33	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00											
proyección 2013	9.29	9.53	8.51	9.85	6.75	5.27	7.96	7.03	6.78	7.66	6.00	6.69	7.61	8.18	6.48	8.18	11.94	12.06	11.38	12.38	13.74	13.07	14.41	13.75	13.74	4.88	3.87	4.55	6.38	5.93	6.61	6.61	4.72	4.61	4.94	4.61	9.75	9.25	10.24	9.25	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	5.00	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	8.33	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	10.00	13.88	13.44	14.11	14.11			

EMPRESA AÑOS	LIDERAZGO			COMUNICACION			COHESION			SATISFACCION			EVOLUCION			RESPONSABILIDAD			RELACION			MOTIVACION			CALIDAD			TRABAJO			ORGANIZACION			PRODUCTIVIDAD			IMPARCIALIDAD			COMPENSACIONES																
	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3	P1	P2	P3														
e542	31	11	5	15	43	11	16	16	42	6	17	19	35	17	7	11	68	28	21	19	48	11	20	17	17	5	8	4	25	0	12	13	13	2	9	2	51	15	20	16	16	4	7	5	26	5	15	6	33	17	10	6	81	32	32	36
2009	6	2	0	4	8	1	3	4	10	1	4	5	4	3	1	0	13	6	5	2	7	1	4	2	3	0	3	0	4	0	2	2	4	1	3	0	9	1	5	3	3	1	1	1	5	0	4	1	3	1	2	0	13	6	5	2
2010	9	5	0	4	11	2	5	4	11	1	5	7	4	1	2	16	6	5	5	9	1	6	2	3	1	2	0	5	2	3	1	2	0	9	4	2	3	3	0	2	1	6	1	5	0	5	0	0	15	7	7	1				
2011	5	1	1	3	12	4	4	4	9	2	3	9	5	0	4	13	7	3	3	11	5	3	2	0	1	8	0	4	4	4	0	3	1	13	4	6	3	3	1	1	7	2	3	2	7	5	2	2	11	10	9	2				
2012	11	3	4	4	12	4	4	4	12	2	5	4	15	5	5	26	9	8	9	21	4	9	8	2	3	8	0	4	4	2	0	1	1	20	6	7	7	7	2	3	2	8	2	3	18	6	6	32	9	12	11					
Promedio	7.75	2.75	1																																																					

Tabla 4: Distribución de variables obtenidas del IPPP® y de la Encuesta a los Colaboradores con datos sobre la proyección al 2013

Valores obtenidos del IPPP para el Análisis de Correspondencia con proyección al año 2013

	LIDERAZGO	COMUNICACION	COHESION	SATISFACCION	EVOLUCION	RESPONSABILIDAD	RELACION	MOTIVACION	CALIDAD	TRABAJO	ORGANIZACION	PRODUCTIVIDAD	IMPARCIALIDAD	COMPENSACIONES
p538	5.41	5.82	5.1	5.53	10.41	10.75	10.75	3.85	3.09	3.7	2.86	5.53	5.44	12.88
p552	9.29	6.75	6.78	7.61	11.94	13.74	13.74	6.38	4.72	9.75	5	8.33	10	13.88
p542	4.17	5.94	5.64	4.74	9.39	6.59	2.32	3.12	1.59	7.06	2.19	3.41	4.42	11.06
p699	5.13	6.24	5.91	7.48	15.55	11.9	2.62	13.15	12.77	6.35	5.97	5.13	6.02	15.12
p667	6.14	6.23	5.65	6.77	9.84	8.73	4.29	5.22	3.57	9.12	3.46	6.46	7.48	12.35
	6.028	6.196	5.816	6.426	11.426	10.342	6.744	6.344	5.148	7.196	3.896	5.772	6.672	13.058
m633	2.39	4.16	2.31	3.85	5.93	3.84	1.12	2.34	2.92	4.83	1.12	2.9	2.01	6.74
m646	6.95	6.33	5.62	5.23	12.69	10.55	1.62	4.35	2.32	6.04	3.63	4.22	4.41	10.74
m574	7.85	7.06	5.19	6.5	12.72	10.93	1.95	4.96	3.7	7.56	2.71	4.94	5.68	11.23
m587	4.21	5.97	5.11	5.11	10.04	9.52	0.96	2.77	3.73	6.29	0.64	2.91	3.72	8.57
	5.35	5.88	4.5575	5.1725	10.345	8.71	1.4125	3.605	3.1675	6.18	2.025	3.7425	3.955	9.32
g658	10	8.33	8.33	8.33	15.97	16.66	4.72	5.83	5	12.36	3.6	8.33	7.91	10.83
g668	6.19	5.95	6.09	6.94	12.31	12.89	2.19	4.09	8.23	6.52	1.57	6.2	7.41	12.2
g512	7.44	6.8	7.63	7.63	13.45	12.54	2.31	5.52	4.44	6.63	2.33	6.92	5.89	10.4
g725	7.09	7.22	6.11	6.92	7.88	9.68	2.73	5.1	4.57	7.17	2.77	6.52	4.06	14.02
	7.68	7.075	7.04	7.455	12.4025	12.9425	2.9875	5.135	5.56	8.17	2.5675	6.9925	6.3175	11.8625

Consolidado de las matrices del IPPP para cada una de las variables por tipo de empresa

	LIDERAZGO	COMUNICACION	COHESION	SATISFACCION	EVOLUCION	RESPONSABILIDAD	RELACION	MOTIVACION	CALIDAD	TRABAJO	ORGANIZACION	PRODUCTIVIDAD	IMPARCIALIDAD	COMPENSACIONES
IPPP-PE	6.028	6.196	5.816	6.426	11.426	10.342	6.744	6.344	5.148	7.196	3.896	5.772	6.672	13.058
IPPP-ME	5.35	5.88	4.5575	5.1725	10.345	8.71	1.4125	3.605	3.1675	6.18	2.025	3.7425	3.955	9.32
IPPP-GE	7.68	7.075	7.04	7.455	12.4025	12.9425	2.9875	5.135	5.56	8.17	2.5675	6.9925	6.3175	11.8625
	19.058	19.151	17.4135	19.0535	34.1735	31.9945	11.144	15.084	13.8755	21.546	8.4885	16.507	16.9445	34.2405

Leyenda: IPPP-PE=IPPP Pequeñas Empresas, IPPP- ME= IPPP Medianas Empresas, IPPP-GE= IPPP Grandes Empresas

Valores obtenidos de la Encuesta a los Colaboradores para el Análisis de Correspondencia con proyección al año 2013

COLABORADORES	LIDERAZGO	COMUNICACION	COHESION	SATISFACCION	EVOLUCION	RESPONSABILIDAD	RELACION	MOTIVACION	CALIDAD	TRABAJO	ORGANIZACION	PRODUCTIVIDAD	IMPARCIALIDAD	COMPENSACIONES
p538	8.91	8.91	6.71	8.73	3.96	4.85	4.66	12.58	0.96	8.68	6.68	14.7	4.77	6.74
p552	8.56	8.56	6.54	8.35	3.82	4.75	4.4	12.03	0.69	8.16	6.12	14.09	4.37	5.76
p542	8.51	8.51	6.54	8.37	3.77	4.34	4.51	12.09	0.94	8.36	6.22	14.06	4.43	6.18
p699	8.53	8.53	6.42	8.34	3.78	4.54	4.31	12.05	0.91	8.15	6.22	14	4.31	6.13
p667	7.98	7.98	6.15	7.88	3.51	4.03	4.4	11.31	0.84	7.84	5.82	13.02	4.11	5.87
	8.498	8.504	6.472	8.334	3.768	4.502	4.456	12.012	0.868	8.238	6.212	13.974	4.398	6.136
m633	8.34	8.34	6.33	8.27	3.83	4.53	4.43	12	0.91	8.24	6.24	13.83	4.42	6.26
m646	8.37	8.37	6.39	8.28	3.74	4.36	4.27	11.91	0.91	7.78	5.49	13.85	4.27	5.72
m574	10.16	10.16	6.38	8.31	4.22	4.47	4.28	12.93	0.91	7.8	5.53	16.51	4.28	5.76
m587	7.96	7.96	6.04	7.8	3.47	4.2	4.05	11.13	0.78	7.68	5.71	12.99	3.95	5.82
	8.7075	8.7075	6.285	8.165	3.815	4.39	4.2575	11.9925	0.8775	7.875	5.7425	14.295	4.23	5.84
g658	8.44	8.44	6.41	8.29	3.8	4.54	4.3	12.1	0.91	8.08	6.25	13.94	4.46	6.11
g668	8.3	8.3	6.38	8.22	3.77	4.49	4.35	11.9	0.87	8.08	5.97	13.71	4.35	6.21
g512	10.09	10.09	6.38	8.18	4.17	4.51	4.22	12.78	0.89	7.94	6.15	16.47	4.35	6.02
g725	8.06	8.06	6.21	7.81	3.63	4.24	4.05	11.11	0.86	7.67	6.06	13.57	4.14	5.79
	8.7225	8.7225	6.345	8.125	3.8425	4.445	4.23	11.9725	0.8825	7.9425	6.1075	14.4225	4.325	6.0325

Consolidado de las matrices de la Encuesta a los Colaboradores para cada una de las variables por tipo de empresa

	LIDERAZGO	COMUNICACION	COHESION	SATISFACCION	EVOLUCION	RESPONSABILIDAD	RELACION	MOTIVACION	CALIDAD	TRABAJO	ORGANIZACION	PRODUCTIVIDAD	IMPARCIALIDAD	COMPENSACIONES
COLAB- PE	8.498	8.504	6.472	8.334	3.768	4.502	4.456	12.012	0.868	8.238	6.212	13.974	4.398	6.136
COLAB-ME	8.7075	8.7075	6.285	8.165	3.815	4.39	4.2575	11.9925	0.8775	7.875	5.7425	14.295	4.23	5.84
COLAB- GE	8.7225	8.7225	6.345	8.125	3.8425	4.445	4.23	11.9725	0.8825	7.9425	6.1075	14.4225	4.325	6.0325

Leyenda: COLAB- PE= Colaboradores Pequeñas empresas, COLAB- ME= Colaboradores Medianas empresas, COLAB- GE= Colaboradores Grandes empresas

Valores obtenidos de los datos generales de la Encuesta a Colaboradores con proyección al 2013 y la división de cada variable entre sus respectivos atributos

	7	6	4	5	3	3	3	8	1	5	4	11	3	4
	LIDERAZGO	COMUNICACION	COHESION	SATISFACCION	EVOLUCION	RESPONSABILIDAD	RELACION	MOTIVACION	CALIDAD	TRABAJO	ORGANIZACION	PRODUCTIVIDAD	IMPARCIALIDAD	COMPENSACIONES
p538	1.272	1.485	1.677	1.746	1.32	1.616	1.553	1.572	0.96	1.772	1.67	1.336	1.59	1.685
p552	1.222	1.416	1.636	1.67	1.273	1.583	1.466	1.503	0.69	1.632	1.56	1.28	1.466	1.44
p542	1.215	1.418	1.636	1.674	1.256	1.446	1.503	1.511	0.94	1.672	1.555	1.278	1.476	1.545
p699	1.218	1.421	1.605	1.668	1.26	1.513	1.436	1.506	0.91	1.63	1.555	1.272	1.436	1.532
p667	1.14	1.33	1.537	1.576	1.17	1.343	1.466	1.455	0.84	1.568	1.455	1.183	1.37	1.467
	1.2134	1.414	1.6178	1.6668	1.2558	1.5002	1.4848	1.501	0.868	1.6548	1.557	1.2698	1.4656	1.5338
m633	1.191	1.39	1.582	1.654	1.276	1.51	1.476	1.5	0.91	1.648	1.56	1.257	1.473	1.565
m646	1.195	1.395	1.597	1.666	1.246	1.453	1.423	1.488	0.91	1.556	1.372	1.259	1.423	1.43
m574	10.16	1.693	1.595	1.662	1.406	1.49	1.426	1.616	0.91	1.56	1.382	1.5	1.426	1.44
m587	1.451	1.326	1.51	1.56	1.156	1.4	1.35	1.391	0.78	1.563	1.427	1.18	1.316	1.405
	3.48925	1.451	1.571	1.633	1.271	1.46325	1.41875	1.49875	0.8775	1.58175	1.43525	1.299	1.4095	1.46
g658	1.205	1.406	1.602	1.668	1.266	1.503	1.433	1.512	0.91	1.612	1.562	1.267	1.486	1.527
g668	1.185	1.383	1.595	1.644	1.206	1.496	1.45	1.487	0.87	1.616	1.492	1.246	1.45	1.552
g512	1.557	1.681	1.595	1.636	1.39	1.503	1.406	1.597	0.89	1.588	1.537	1.497	1.45	1.505
g725	1.151	1.343	1.552	1.592	1.21	1.413	1.35	1.388	0.86	1.534	1.515	1.233	1.38	1.422
	1.2745	1.45325	1.586	1.625	1.268	1.47875	1.40975	1.496	0.8825	1.5875	1.5265	1.31075	1.4415	1.5015

Consolidado de las matrices de los Atributos de cada variable según tipo de empresa

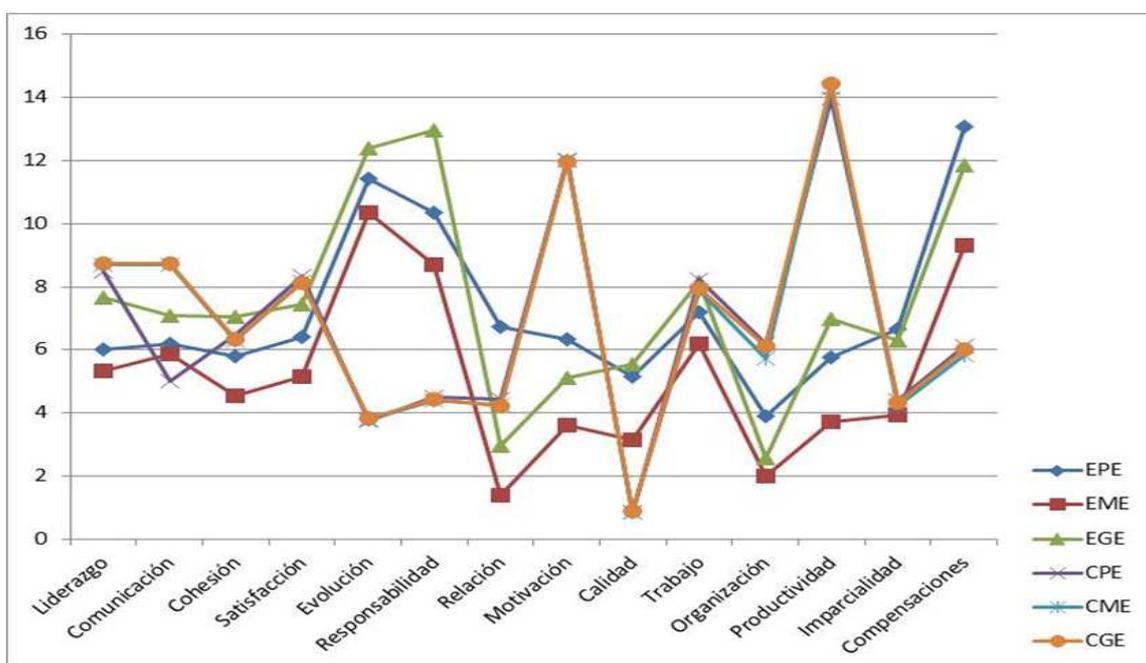
	LIDERAZGO	COMUNICACION	COHESION	SATISFACCION	EVOLUCION	RESPONSABILIDAD	RELACION	MOTIVACION	CALIDAD	TRABAJO	ORGANIZACION	PRODUCTIVIDAD	IMPARCIALIDAD	COMPENSACIONES
APE	1.2134	1.414	1.6178	1.6668	1.2558	1.5002	1.4848	1.501	0.868	1.6548	1.557	1.2698	1.4656	1.5338
AME	3.49925	1.451	1.571	1.633	1.271	1.46325	1.41875	1.49875	0.8775	1.58175	1.43525	1.299	1.4095	1.46
AGE	1.2745	1.45325	1.586	1.625	1.268	1.47875	1.40975	1.496	0.8825	1.5875	1.5265	1.31075	1.4415	1.5015

Leyenda: APE= Atributos Pequeñas empresas, AME= Atributos Medianas empresas, AGE= Atributos Grandes empresas.

Tabla 4: (Continuación):

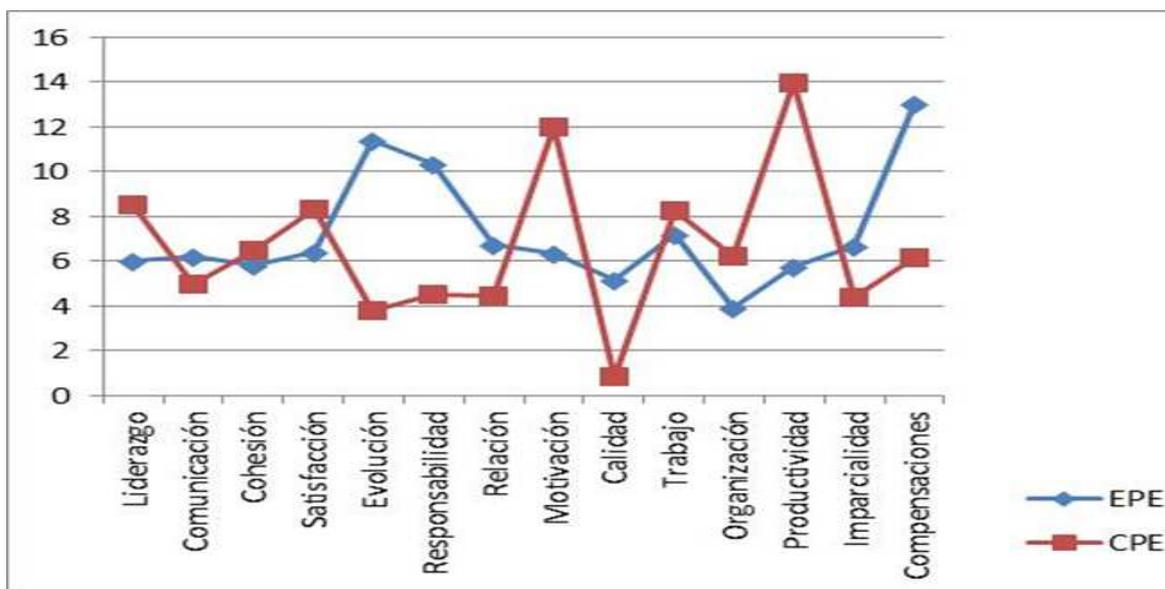
Consolidado de las matrices del IPPP® y de la Encuesta a los Colaboradores, según tipo de Empresa.

	Liderazgo	Comunicación	Cohesión	Satisfacción	Evolución	Responsabilidad	Relación	Motivación	Calidad	Trabajo	Organización	Productividad	Imparcialidad	Compensaciones
EPE	6.026	6.196	5.516	6.126	11.126	10.312	6.711	6.311	5.116	7.196	3.896	5.772	6.672	13.056
EME	5.35	5.86	4.9975	5.1725	10.315	6.71	4.1125	3.605	3.1675	6.18	2.025	3.7125	3.955	9.32
ECE	7.66	7.075	7.01	7.155	12.4025	12.9125	2.9675	5.135	5.56	6.17	2.5675	6.9925	5.3175	11.8625
CPE	6.196	5.001	6.172	6.331	3.766	4.502	4.156	12.012	0.866	6.236	6.212	13.971	4.396	6.136
CME	6.7075	6.7075	6.285	6.165	3.815	4.39	4.2575	11.9925	0.6775	7.375	5.7125	11.295	4.23	5.61
CGE	6.7225	6.7225	6.315	6.125	3.8125	4.115	4.23	11.9725	0.6625	7.9125	6.1075	11.1225	4.325	6.0025



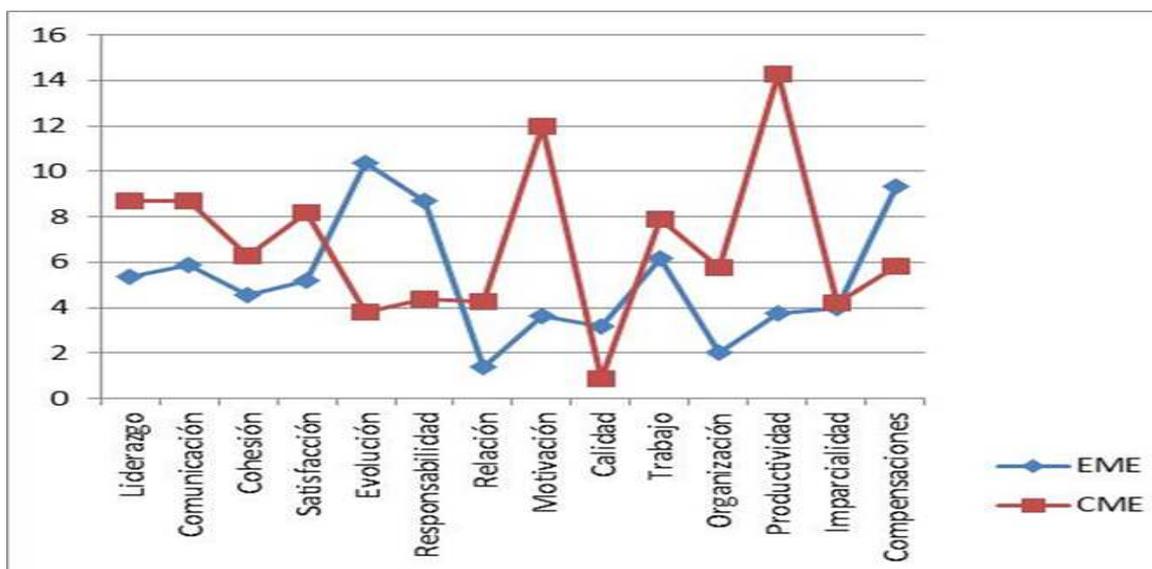
Comparativo de las Matrices (Valor Promedio) entre las empresas y sus colaboradores (Empresas Pequeñas)

	Liderazgo	Comunicación	Cohesión	Satisfacción	Evolución	Responsabilidad	Relación	Motivación	Calidad	Trabajo	Organización	Productividad	Imparcialidad	Compensaciones
EPE	6.026	6.196	5.516	6.126	11.126	10.312	6.711	6.311	5.116	7.196	3.896	5.772	6.672	13.056
CPE	6.196	5.001	6.172	6.331	3.766	4.502	4.156	12.012	0.866	6.236	6.212	13.971	4.396	6.136



Comparativo de las Matrices (Valor Promedio) entre las empresas y sus colaboradores (Empresas Medianas).

	Liderazgo	Comunicación	Cohesión	Satisfacción	Evolución	Responsabilidad	Relación	Motivación	Calidad	Trabajo	Organización	Productividad	Imparcialidad	Compensaciones
EML	5.20	5.88	4.5570	5.1720	10.740	8.71	1.4120	3.600	2.1670	6.18	2.020	3.7120	7.850	9.32
CEM	8.7070	8.7370	6.280	8.100	3.810	4.30	4.2370	11.9920	0.870	7.870	5.7120	14.202	4.21	5.81



Comparativo de las Matrices (Valor Promedio) entre las empresas y sus colaboradores (Empresas Grandes)

	Liderazgo	Comunicación	Cohesión	Satisfacción	Evolución	Responsabilidad	Relación	Motivación	Calidad	Trabajo	Organización	Productividad	Imparcialidad	Compensaciones
EGE	7.66	7.075	7.04	7.155	12.1025	12.9125	2.9675	5.135	5.56	8.17	2.5675	6.9925	6.3175	11.6625
CGE	8.7225	8.7225	6.315	8.125	3.8125	4.415	11.23	11.9725	0.8625	7.9125	6.1075	14.1225	4.325	6.0125

