



Ciencia y Poder Aéreo

ISSN: 1909-7050

cienciaypoderaaereo@epfac.edu.co

Escuela de Posgrados de la Fuerza  
Aérea Colombiana  
Colombia

Pérez Uribe, Rafael

CORRELACIÓN ENTRE LA CREDIBILIDAD EN LA ALTA GERENCIA Y LA  
CAMARADERÍA CON LA FORMACIÓN DE UN AMBIENTE DE RESPETO EN LAS  
GREAT PLACE TO WORK EN COLOMBIA

Ciencia y Poder Aéreo, vol. 8, núm. 1, enero-diciembre, 2013, pp. 47-67

Escuela de Posgrados de la Fuerza Aérea Colombiana  
Bogotá, Colombia

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=673571171008>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

# **CORRELACIÓN ENTRE LA CREDIBILIDAD EN LA ALTA GERENCIA Y LA CAMARADERÍA CON LA FORMACIÓN DE UN AMBIENTE DE RESPETO EN LAS *GREAT PLACE TO WORK* EN COLOMBIA<sup>1</sup>**

## **CORRELATION BETWEEN TOP MANAGEMENT CREDIBILITY AND CAMARADERIE WITH THE FORMATION OF AN ATMOSPHERE OF RESPECT IN THE GREAT PLACES TO WORK IN COLOMBIA<sup>2</sup>**

Recibido: 6/05/2013

Aprobado evaluador interno: 12/06/2013

Aprobado evaluador externo: 22/08/2013

rev.ciencia.poder.aéreo. 8: 47 - 67, 2013

Autor

Rafael Pérez Uribe<sup>3</sup>

### **Resumen**

Este artículo muestra algunos de los resultados encontrados sobre una de las hipótesis trabajadas como parte de la tesis doctoral titulada "El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las mejores empresas para trabajar en Colombia", a la luz del enfoque del Instituto Great Place to Work (GPTW) en el lapso comprendido entre los años 2003 al 2009; se relacionan en este escrito, los hallazgos encontrados de la correlación entre tres variables de las cinco (5) que se manejan en el enfoque del GPTW: credibilidad, camaradería y respeto. La primera (variable independiente-credibilidad) se relaciona con: 1) la comunicación que manejan los jefes con sus colaboradores que contiene: información y expectativas sobre asuntos, cambios importantes y accesibilidad del jefe con su gente, 2) Competencias del jefe en relación a cómo conduce "el negocio", hace su trabajo, sabe hacia dónde va y que tanto confía en su gente y 3) Integridad, en términos del cumplimiento de promesas, de hacer lo que dice y de su honestidad. La segunda, camaradería (variable independiente), expresada en fraternidad, hospitalidad tanto del lugar, como de las personas y sentido de equipo. La tercera, el respeto (la variable dependiente), analizada en cuatro aspectos: apoyo para el desarrollo profesional y el reconocimiento que se entrega a las personas por su trabajo; la participación en relación con la aprobación de sugerencias e involucramiento en las decisiones por parte de las personas en su trabajo; el cuidado por el ambiente físico, psicológico del trabajo y lo relacionado con la vida personal de la gente (tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en sí por el ser humano, así como beneficios especiales para este).

**Palabras clave:** Alta gerencia, ambiente laboral, camaradería o compañerismo, credibilidad, GPTW, respeto.

### **Abstract**

This article displays some of the results found as part of the doctoral dissertation entitled "The work environment and its impact on the performance of the best places to work in Colombia", in light of the approach of the Institute *Great Places to Work* (GPTW), 2003-2009. The paper lists findings related to the correlation between three of the five variables used by the GPTW: credibility, camaraderie and respect. Credibility, an independent variable, is found to be related to: 1) the communication maintained by managers with their partners which contains information and expectations related to important issues and changes, and the accessibility of leaders to their subordinates, 2) leaders' competence in conducting business, completing work, awareness of objectives, and trust in subordinates, and 3) integrity, in terms of the fulfillment of promises, honesty, and the match between actions and words. The second independent variable, camaraderie, is expressed through fraternity, cordiality of the workplace and sense of team. Respect, the dependent variable, was analyzed in relation to four factors: 1) support for professional development and recognition given to employees for their work 2) participation, measured by the approval of suggestions and employees' involvement in decision-making 3) care for the physical and psychological work environment, and 4) matters related to personal life (leisure, work-life balance, interest in the employee as a person and related benefits).

**Key Words:** Camaraderie, Credibility, GPTW, Respect, Top Management, Work Environment.

<sup>1</sup>Artículo de investigación, resultado de Tesis Doctoral "Cum Laude". Titulada: El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las mejores empresas para trabajar en Colombia.

<sup>2</sup>Investigative article, adapted from Cum Laude doctoral dissertation entitled, "The Work Environment and its Impact on the Performance of the Best Places to Work in Colombia."

<sup>3</sup>Doctor en Ciencias Empresariales, Universidad Nebrija. DEA en Economía Aplicada, Universidad Nebrija. Magister en Gestión de Organizaciones, Universidad EAN. MSc Universidad de Quebec a Chicoutimi. Especialista en Construcción y Evaluación de Indicadores de Gestión EAN. Kenkyusei Facultad de Economía Universidad de Fukushima. Administrador de Empresas UJTL. Profesor Titular Universidad EAN. Correo electrónico: ripudos@gmail.com Doctor in Business Sciences, Universidad Nebrija. Diploma of Advanced Studies, Applied Economics, Universidad Nebrija. Master's in Organizational Management, Universidad EAN. Master's Degree, Universidad de Quebec a Chicoutimi. Specialist in Construction and Evaluation of Management Indicators, EAN. Kenkyusei Economics Department, Universidad de Fukushima. Business Administrator UJTL. Titular Professor, Universidad EAN. E-mail: ripudos@gmail.com



## 1. Introducción

En cualquier organización compuesta por seres humanos se genera lo que se ha denominado el ambiente o clima laboral/organizacional. De hecho “existe en la actualidad una historia de 50 años de investigación sobre el tema del clima organizacional. Numerosos estudios han examinado cómo el clima laboral, impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos que influyen en el desempeño financiero de la empresa. En una reciente revisión en 51 estudios de clima, de los últimos 20 años, se ha encontrado que el clima organizacional ejerce fuertes presiones sobre el desempeño de las personas en relación a los resultados, a lo largo de una amplia gama de entornos de trabajo” (Cotton, 2004, mencionado por Pérez, 2012, p. 85).

El comportamiento de los individuos y de los grupos, junto con la estructura y los procesos organizacionales, interactúan para crear un clima que produce resultados en el rendimiento organizacional, individual y de grupo. De acá que los resultados en una organización provengan en gran parte de su ambiente interno, que es el resultado de la combinación y mezcla, tanto de la organización, como de la estructura: producción, la eficacia, satisfacción, adaptación, desarrollo, supervivencia, tasa de rotación, ausentismo, procesos, cohesión, normas, roles, evaluación del rendimiento, el sistema de remuneración, la comunicación y la toma de decisiones; más los procesos psicológicos: motivos, necesidades, esfuerzo, refuerzo, objetivos, la satisfacción en el trabajo, en la carrera y en la calidad de trabajo; más los comportamientos de los empleados: actitudes, percepciones, personalidad, estrés, valores y aprendizaje; más la influencia del liderazgo: poder, políticas, influencia y estilo (Sabo, 1995; Sutton y Fall, 1995 y Rodríguez, 1999, mencionados por Gómez, 2004).

El clima organizacional se construye también con las percepciones que los trabajadores tienen sobre la empresa (organización formal e informal) y los procesos que ocurren en el día a día en su sitio de trabajo. Esta afirmación sugiere que su comportamiento es un resultado de los paradigmas y concepciones que ellos tengan sobre los factores organizacionales existentes y su inclusión en los mismos. Todo este cúmulo de sensaciones y experiencias, están sujetas en gran medida a las actividades, interacciones y otra serie de contactos que cada miembro posee con la empresa, con sus compañeros, colaboradores y jefes.

De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características organizacionales y personales. A este concepto se le une el hecho que también los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros, el cual conlleva a determinadas conductas en los individuos.

Estos conceptos de ambiente laboral están inmersos en cualquier tipo de organización de los diferentes sectores económicos de una sociedad y definitivamente, facilitan el desarrollo de la innovación y el alcance de los resultados esperados.

## 2. Método

Este trabajo es una combinación de tres tipos de investigación, que según Ouellet (2001a, p. 113 y 114) mencionado por Pérez – Uribe (2012, p. 43) se clasifica en causal-comparativa, descriptiva y evaluativa. Es causal comparativa porque busca establecer una relación de causa – efecto a partir de variables naturales manejadas por las empresas estudiadas, sin pasar por la manipulación directa del investigador, como en este caso que se compiló la experiencia de las empresas en el trabajo realizado en el ambiente laboral y el efecto en su desempeño organizacional. Es descriptiva, porque representa de manera clara y sistemática el material y el fenómeno estudiado; con un interés funcional de conocer el comportamiento de una serie de variables en una realidad estudiada, por medio de diferentes modalidades. En este caso la encuesta y la entrevista que realizó el Instituto *Great Place To work* a las empresas estudiadas en esta tesis. Es evaluativa, porque se relaciona con el proceso de toma de decisiones y permite recoger datos para evaluar el proceso, los resultados de un programa, de una intervención y de un sistema. Es decir, los resultados de la implementación de las mejores prácticas para el manejo de ambiente laboral, que a propósito dice Ouellet (2001b), “la investigación evaluativa tiende a responder a una pregunta en tres puntos: ¿Cuál es el esfuerzo de la intervención, su ejecución y su eficacia?”. En este aspecto, este trabajo analiza la aplicación de los conceptos y herramientas aplicados por el Instituto *GPTW* en empresas que trabajan en condiciones colombianas y su incidencia en el desempeño empresarial.

**Recopilación de datos en fuentes secundarias:** se compilaron datos de las empresas analizadas, en las siguientes fuentes:

- Base de datos financieros de la Superintendencia de Sociedades, organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con personería jurídica, autonomía administrativa y patrimonio propio, mediante el cual el Presidente de la República de Colombia ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales. (SUPERSOCIEDADES 2013) y del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, entidad responsable de la planeación, levantamiento, procesamiento, análisis y difusión de las estadísticas oficiales de Colombia (DANE 2013) e indicadores de competitividad del Departamento



Nacional de Planeación, entidad eminentemente técnica que impulsa la implantación de una visión estratégica del país en los campos social, económico y ambiental, a través del diseño, la orientación y evaluación de las políticas públicas colombianas, el manejo y asignación de la inversión pública y la concreción de las mismas en planes, programas y proyectos del Gobierno (DNP 2013).

- Publicaciones en físico y en Web sobre el tema de ambiente laboral y desempeño financiero.
- Publicaciones en físico y en Web del enfoque del Instituto GPTW en el ámbito Colombiano e internacional.
- De la base de datos de las listas publicadas por el Instituto GPTW en Colombia, se listaron y analizaron todos los 71 registros de empresas clasificadas como las mejores para trabajar en Colombia, entre el año 2003, año en cual inicia el GPTW en Colombia, hasta el año 2009, en el cual finaliza esta investigación. (Pérez, 2012, pp. 48 - 49). De este total se tomó una muestra estadística utilizando muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño (Pérez, 2012, pp.49 - 53), donde los elementos de la muestra en este caso las empresas, se seleccionaron de manera aleatoria, dando treinta y un (31) empresas a estudiar.
- Se procedió a clasificarlas de acuerdo con el número de veces de repetición en el ranking en el período analizado: 2003-2009.

**Recopilación de datos en fuentes primarias y trabajo de campo:** el trabajo de recopilación de información en fuentes primarias y el trabajo de campo se realizó en las empresas cuya sede principal en Colombia estuviera en Bogotá, Distrito Capital, que se hubiese “rankeado” por más de dos veces, durante el período mencionado como GPTW y que permitieran acceder a ellas; asumiendo que a mayor participación, mejor clima laboral; De hecho el 58%, es decir 18 de las empresas clasificadas de las 31 de la muestra, se encontraban en Bogotá, lo que permitió una buena representatividad de las empresas clasificadas en GPTW y seleccionadas para este estudio.

Se utilizó un cuestionario semiestructurado que se envió con antelación por correo electrónico para la realización de entrevistas, a las (los) directoras (es) de recursos humanos.

Para la recopilación de información adicional a la secundaria en cada una de las empresas visitadas; las mejores prácticas para el manejo de ambiente laboral y los datos cualitativos del Indicador de Ambiente Laboral (IAL), sirvieron de base para trabajar cinco de las hipótesis planteadas en el trabajo fuente de este artículo.

De las diez y ocho (18) empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá se descartaron las que habían participado en el

“Ranqueo” del GPTW por dos veces o menos en el período analizado entre los años 2003 a 2009: Direct TV, Basf, Bat, HP, Novartis, Dow y Janssen. De las once (11) empresas que se “rankearon” por más de tres veces se determinó visitar: Astrazeneca, Wyeth, NestléP.C., Quala, Mc Donalds, Petrobras, Kimberly, Microsoft, Diageo, Roche y Movistar. De estas once (11), solo abrieron sus puertas, permitieron y facilitaron la visita de campo siete (7): Wyeth, Mc Donalds, Kimberly, Microsoft, Diageo, Roche y Movistar. Cinco (5) de las diez y ocho (18) permitieron publicar los datos sobre los indicadores de ambiente laboral, con la condición de no citar a quien pertenecía cada uno de ellos. Este número de empresas es representativo, teniendo en cuenta la metodología utilizada en este estudio de muestreo aleatorio simple con distribución proporcional al tamaño con la fórmula de:

$$n = \frac{NP(1-P)}{(N-1)(E/Z)^2 + P(1-P)}$$

De lo cual, la muestra sobre 18 empresas 4,8 equivalente a cinco (5) empresas. Para ampliar la información ver, Pérez (2012, pp. 49 - 53).

## 2. Breve presentación de algunos conceptos clave

### 2.1. Alta gerencia

Hablar de alta gerencia, es retomar el significado estricto del Management. Ramírez Cardona (2008) hace una revisión completa sobre el tema y afirma que la palabra “Gerencia” aparece como una traducción de la palabra inglesa “*Management*”, que también significa “Administración”. El “*Management*” es la sustantivación del verbo “*to Manage*”, palabra que se traduce como administrar o manejar. Desde este punto de vista “Gerencia es el conjunto de acciones que desempeña un Gerente para dirigir y representar los negocios de una Empresa” (p. 14).

Según (Stoner, Freeman y Gilbert 1996, p.18, citado por Pérez, 2012, p.271) la alta gerencia está compuesta por una cantidad de personas comparativamente pequeña y es la responsable de administrar toda la organización. Establecen las políticas de las operaciones y dirigen la interacción de la organización con su entorno. Algunos cargos típicos de la alta gerencia son gerente general, comandante, rector, provincial, “Director General Ejecutivo” (CEO), director y subdirector, entre otros.

Las clasificaciones del tipo de gerentes o directores que existen dependen del alcance de las actividades que administran, del tipo de organización y de la actividad económica en la cual están involucrados.

Con frecuencia, una organización se describe como un conjunto de funciones o de procesos. En el primer caso una función es un conjunto de actividades similares. El gerente



funcional solo es responsable de un área funcional, por ejemplo, las operaciones, el transporte, la planeación, la logística, la producción, la mercadotecnia o las finanzas.

Por otra parte, el gerente o director general dirige una unidad compleja, por ejemplo, una compañía, una subsidiaria o una división de operaciones independiente. Este gerente es responsable de todas las actividades de esa unidad. Una empresa pequeña solo tiene un gerente general, pero una organización mediana y grande puede tener varios, cada uno de ellos a la cabeza de una división relativamente independiente (Stoner et al., 1996, p.18b, citado por Pérez, 2012, p.271). Es importante recordar, afirman estos autores, que tanto los gerentes generales como los gerentes funcionales o de procesos, planifican, organizan, dirigen y controlan relaciones. La diferencia radica en el alcance que supervisan.

En el caso de una organización por procesos, los gerentes asumen la responsabilidad por un proceso o varios procesos, que son actividades o conjunto de actividades que utilizan recursos para transformar entradas en salidas. Según la Universidad de Antioquia, una de las principales y más importantes Universidades Públicas Colombianas una de las dificultades que se presenta en el análisis de la estructura organizacional enfocada en procesos, radica en hacer una ruptura, en principio mental, de la estructura funcional bajo la cual han estado organizadas las empresas desde hace muchos años, con un modelo adaptado de la organización militar y la iglesia católica. La estructura por procesos, debe responder a la estrategia de la organización y supone romper paradigmas con respecto a la organización tradicional del trabajo, dado que se requiere desarrollar un nuevo pensamiento que permita entender sistemas, sus relaciones e interacciones y sobre todo, redefinir la perspectiva del cliente, desde el punto de vista interno y externo.

Los administradores de alto nivel, cualquiera sea el tipo de organización seleccionada (Hitt, Ireland y Hoskinsson, 2004, p.387, citado por Pérez, 2012, p.273), son un recurso importante en las empresas que buscan diseñar y aplicar sus estrategias con eficacia. A su vez, las decisiones estratégicas que toman los administradores de alto nivel influyen en el diseño de la empresa y en la posibilidad de facilitar el alcance de sus metas.

En este desarrollo aplican su capacidad y experiencia, la cual es muy distinta de una industria a otra y determinada por varios factores, entre ellos:

- 1) Las fuentes del entorno externo (estructura de la actividad económica, la tasa de crecimiento o decrecimiento del mercado en el cual se encuentre la organización y la medida en que los productos y servicios pueden ser diferenciados).
- 2) Las características organizacionales (tamaño, antigüedad, recursos y culturas).
- 3) Las características del administrador (valores y

paradigmas, su compromiso con la empresa y sus resultados estratégicos, la medida en que tolera la ambigüedad, su habilidad para trabajar con distintas personas y el tamaño de sus aspiraciones).

Por otro lado, además de establecer iniciativas estratégicas nuevas, en la alta gerencia se elaboran la estructura organizacional y los sistemas de remuneración adecuados. De esta forma, los altos ejecutivos producen un efecto importante en la cultura de la empresa. Hitt y sus colegas afirman que hay pruebas de que los valores de los administradores son determinantes para dar forma a los valores culturales de la empresa.

## 2.2. Ambiente o clima laboral

El clima organizacional, se construye con las percepciones que los trabajadores tienen de la empresa (organización formal e informal) y los procesos que ocurren en el día a día en su sitio de trabajo. Esta afirmación sugiere, que su comportamiento es un resultado de los paradigmas y concepciones que tengan de los factores organizacionales existentes y su inclusión en los mismos. Todo este cúmulo de sensaciones y experiencias, están sujetas en gran medida a las actividades, interacciones y otra serie de contactos que cada miembro tenga con la empresa, con sus compañeros, colaboradores y jefes. De ahí que el Clima Organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales. A este concepto se le une el hecho de que también los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima en función de las percepciones de los miembros, el cual conlleva a determinadas conductas en los individuos.

Al respecto, Lewin (1951), (Halpin y Crofts, 1963), (Forehaud y Gilmer, 1964) citados por Urdaneta (2005a: p.106 y 107) y Pérez (2012, p. 90) coinciden, que el comportamiento del ser humano es una función del ambiente en el cual interactúa un individuo y que en el acto de organizar, se debe incluir la satisfacción, motivación, identificación, productividad y compromiso del personal. De hecho el trabajador desarrolla cierta personalidad en la organización, a partir de las percepciones que tiene en relación con la satisfacción de sus necesidades, por ello el clima organizacional está constituido por un conjunto de características permanentes que diferencian a una organización de otra. El clima organizacional es una cualidad que perdura en el ambiente interno de las empresas y es experimentado por sus miembros influyendo en sus conductas.

Todas estas definiciones se refieren a aspectos fundamentales de una organización, de acuerdo a lo que sus miembros, perciben de la misma. Por lo tanto, el clima se refiere a la calidad, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella y son “las percepciones comunes, que comparten los miembros de una organización

frente al ambiente físico, el trabajo, las relaciones interpersonales, las políticas y normas que afectan el desempeño.

También, se relacionan con la estabilidad emocional de las personas, entendida esta como la capacidad para sentirse bien consigo mismo y con los demás, ser capaz de asumir, tanto los retos, como las exigencias de la vida cotidiana” (Urdaneta, 2005b, p.106 y 107; citado por Pérez, 2012, p. 90).

Mellado (2005) citado por Pérez (2012, p.90), sustenta el concepto de clima y ambiente laboral a la luz de autores como Davis, citado en Crane (1981), como el representante del completo sistema social generado por el trabajo en grupo. Desde dicha óptica el ambiente laboral que se vive en el interior de una empresa depende en gran parte de su funcionamiento relacional, pudiendo influir tanto en las percepciones, como en el comportamiento y la satisfacción de sus miembros. Además, la misma Mellado, basándose en otros referentes teóricos, como Payne y Pugh (1976), Litwin y Stringer (1968), Poole (1985), Hunsaker y Cook (1986) y Toro (1998), afirma que el clima laboral es la percepción que el trabajador tiene tanto de la estructura, como de los procesos que ocurren en su ambiente de trabajo.

## 2.3. El enfoque del Great Place to Work (GPTW)

Como se muestra en la tabla 1, GPTW ha desarrollado y validado mundialmente un modelo para el análisis y comprensión del ambiente laboral a partir de la construcción, reconocimiento e interacción de una serie de dimensiones que existen en cualquier lugar de trabajo, como son:

**Tabla 1. Dimensiones GPTW**

Dimensiones	Descripción de cómo se manifiesten el entorno del trabajo
1) Credibilidad	La comunicación es abierta y accesible. Hay competencia en la coordinación de los recursos humanos y materiales. Existe integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión
2) Respeto	Apoyo al desarrollo profesional y reconocimiento al esfuerzo realizado. Colaboración de los empleados cuando los asuntos son relevantes para ellos. Atención individualizada con los empleados respecto con sus vidas personales. Lo relacionado con la vida personal de la gente: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en sí por el ser humano y los beneficios especiales para este.
3) Trato justo	Igualdad – trato equilibrado con todos en relación con los beneficios obtenidos Imparcialidad – no existen favoritismos al emplear y promocionar. Justicia – no existe discriminación y existe proceso de reclamación
4) Orgullo	En el trabajo personal y el esfuerzo individual. En el trabajo hecho por el equipo o grupo de trabajo. En los productos de la organización o en la contribución a la sociedad
5) Compañerismo Camaradería	Posibilidad de ser tú mismo. Entorno social agradable y abierto. Sentido de “familia” o de “equipo”.

**Fuente:** Great Place to Work® Institute, Inc.(2008)

Dentro de estas dimensiones, se considera a la empresa como un lugar donde los colaboradores confían en las personas para las que trabajan, están orgullosos de lo que hacen y les gusta trabajar con sus compañeros. Esta es la idea de un gran lugar para trabajar, que se mide por la calidad de las tres relaciones interconectadas: “La relación entre colaboradores y jefes; la relación entre los colaboradores, trabajo y empresa; así como la relación de los colaboradores entre sí” (Ver Figura 1).

Para recopilar y analizar la información sobre los ambientes laborales en las empresas objeto de estudio, el instituto GPTW utiliza tres fuentes de información (*Great Place to Work® Institute, Inc.* 2008, citado por Pérez, 2012, p.108): “el *Great Place to Work® Culture Audit®*: cuestionario que responde la empresa, en el cual se indaga sobre las políticas y prácticas de la administración en la gestión de las personas; el *Great Place to Work® Trust Index®*: encuesta respondida por colaboradores, en una escala *Likert* (1 a 5) con las siguientes opciones: 1. Casi nunca es verdad. 2. Pocas veces es verdad. 3. A veces es verdad, a veces no. 4. Frecuentemente es verdad. 5. Casi siempre es verdad. Lo que permite conocer su percepción sobre el tipo y calidad de relaciones en su lugar de trabajo, así como los sentimientos que les producen las diferentes facetas de la empresa, y los comentarios efectuados por los colaboradores, que se recopilan por medio de tres preguntas básicas: ¿Usted considera que existe algo especial en esta empresa que la hace un gran lugar para trabajar? Si lo hay, cite ejemplos específicos. Y ¿Qué haría de esta empresa un mejor lugar para trabajar?

A partir de la información que compila el Instituto GPTW, con los instrumentos citados, este ha desarrollado un indicador que permite determinar, tanto para la empresa como para las áreas de trabajo, el nivel de logro frente al ambiente laboral. (Suárez, 2009 citado por Pérez, 2012, p.147) afirma que se trata del Indicador de Ambiente Laboral (IAL), que se obtiene a partir de la comparación de los resultados de la empresa y de sus áreas de trabajo, según el caso, con los que han obtenido las empresas restantes.

La comparación deja valorar el nivel de logro de cada aspecto evaluado de acuerdo con una escala que inicia en un puntaje excelente, hasta uno crítico. De esta forma, el instituto evalúa el índice de retención o el porcentaje de colaboradores que tienen una opinión favorable de cada una de las dimensiones mencionadas y sus variables (Tabla 1). Cada dimensión, variable y subvariables (Tabla 2) es valorada, comparando su calificación con la obtenida por las demás empresas evaluadas por Great Place to Work® Institute.

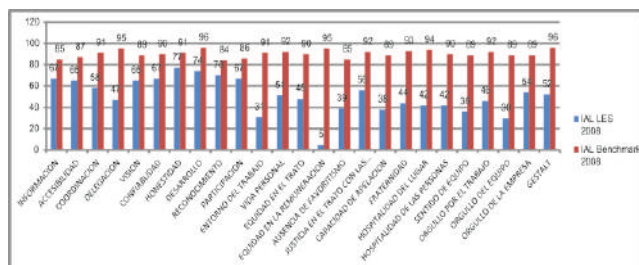
Con base en esta valoración es posible mostrar el porcentaje de aceptabilidad o favorabilidad de los trabajadores de una organización frente de las dimensiones y variables que maneja el GPTW.


**Tabla 2. Dimensiones, variables y subvariables GPTW**

Dimensiones	Variables	Subvariables
Credibilidad	Comunicación	Información
		Accesibilidad
	Competencia	Coordinación
		Delegación
	Integridad	Visión
		Confiabilidad
	Apoyo	Honestidad
		Desarrollo
Respeto	Participación	Reconocimiento
	Cuidado	Entorno del Trabajo
		Vida Personal
Imparcialidad (Trato Justo)	Equidad	Equidad en el Trato
	Ausencia de Favoritismo	
	Justicia	Justicia en el Trato con las Personas
Orgullo		Capacidad de Apelación
		Orgullo por el Trabajo
		Orgullo del Equipo
		Orgullo de la Empresa
Camaradería (Compañerismo)	Fraternidad	
	Hospitalidad	Hospitalidad del lugar
		Hospitalidad de las Personas

Fuente: elaboración del autor.

A manera de ejemplo, para entender cómo opera este indicador (IAL), se muestran a continuación los resultados de su aplicación en septiembre de 2008, en una empresa de servicio ubicada en la ciudad de Bogotá y que aquí que se ha denominado –La Empresa de Servicio -LES- (Pérez, 2012, p.148) (Figura 1).



**Figura 1. GPTW Trust Index benchmarking report – comparación en las dimensiones y variables LES- frente al IAL Benchmark (2008). Fuente: elaboración del autor.**

Con los resultados de las empresas clasificadas como excelentes (benchmark) en 2008, hay una comparación entre ellas. En el caso del ejemplo, se observa la comparación (Figura 2) entre los niveles de cada dimensión, variables y subvariables en LES vs los niveles del referente de ese año. Sólo por mencionar algunas se encuentra que: Información-67vs 85-, accesibilidad -65vs 87-, coordinación -58vs 91-, delegación -47vs 95-, visión -65vs 89-, y así sucesivamente.

Es decir, en LES, en la subvariable de información, el 67% de los trabajadores tenían una opinión favorable, mientras que las empresas de referencia el 85% de los

trabajadores tuvieron una opinión favorable sobre este ítem. En cuanto a la subvariable accesibilidad, en LES el 59% de los trabajadores tuvieron una opinión favorable, mientras que en las empresas de referencia el 91% de los trabajadores tuvieron una opinión favorable. En esta línea de análisis se realizaría la comparación en cada dimensión (con sus variables y subvariables), en este caso de LES y el referente, y que permitiría observar la brecha existente, para realizar un plan de mejoramiento del ambiente laboral.

## 2.4. Camaradería o compañerismo.

Una de las bases de la fraternidad como eje de la camaradería, es “pertenecer a algún grupo, asociación, etc; contar con alguien y cooperar entre otros. Algunos autores como Schultz, Kleine, y Kernan, (1989), Wallendorfy Arnould (1988), Kleine y Baker (2004), Kleine, Kleine, y Allen, (1995), Arnould y Precio, (1993), Kyle, Graefe, Manning, & Bacon, (2004) y Kyle, Mowen, Absher, & Havitz, (2006) citados por Filo, Funk y O'Brien (2009) profundizan en estos conceptos y los consideran como una experiencia humana universal que se produce a lo largo de un prolongado ciclo de vida del individuo. Sugieren además que el apego ofrece oportunidades tanto de expresión en sí mismo como con la expresión de conexión con los demás. Schultzy sus colegas resaltan que el apego refleja una relación entre una persona y un objeto sobre la base de la individualización, o la diferenciación de uno mismo con los demás, la integración por los demás y la orientación temporal, lo que significa que se varía de un experimentara la siguiente experiencia.

Examinan dentro de los contextos de vida posesiones, experiencias y lugares. Los constructos de apego y posesión material proporcionan valor auto definitorio en que los objetos reflejan al individuo y sus experiencias, así como lo que el individuo cree que él o ella pueden lograr. Apego y experiencia; también se piensa para permitir que un individuo comunique su identidad a través de la expresión.

El “apego” se basa en un fuerte componente social emocional, basado en las interacciones sociales que tienen lugar en un espacio vital físico o virtual. Se ha encontrado que las interacciones sociales entre los individuos y los grupos que se producen en los lugares de recreación sirven para fomentar un significado para ellos y ellas.

## 2.5. Credibilidad

El centro de la credibilidad es la confianza que se basa en tres características de las relaciones en los sitios de trabajo: (Lyman, 2003, citado por Pérez, 2012, p. 116-122) Primero, se funda en la habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad y que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios. Segundo, la confianza también depende de a





cuántos trabajadores se les han dado soporte en lo relacionado a su crecimiento profesional, la inclusión de las ideas de los trabajadores en la toma de decisiones y el cuidado que se les da, tanto en el trabajo como en su vida familiar. Tercero, el consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo. Se espera un cierto nivel de justicia y equidad para las personas en términos de pagos y beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual.

La confianza es el núcleo, que llevado con un buen liderazgo, hace que una empresa sea un gran lugar para trabajar. Se construye en el día a día con los colaboradores y sirve para que aún en tiempos de crisis todos sepan que lo importante es que la organización debe fortalecerse y permanecer sólida en el mercado. Este concepto de Confianza se extiende en los líderes, en los compañeros, en las capacidades de cada cual, en lo que la compañía está haciendo y en el papel de la empresa en la comunidad. Es un concepto multidimensional, que se traduce en una motivación muy grande para que cada persona dé lo mejor de sí y pueda liberar esa gran capacidad interior para aportarle a la compañía trabajo con valor agregado, con mucha seguridad y confianza en sí mismo. (Gómez, 2009, citado por Pérez 2012, pp. 116-122).

La confianza no es simpatía. Hay personas simpáticas que no generan confianza. La confianza se da en el plano de la integralidad de las personas, su capacidad para gestionar el negocio, de su habilidad para comunicarse. La confianza se da a partir de la forma cómo la empresa responde a las expectativas que se tienen como persona. (Urquijo, entrevistado por Gómez, 2009, citado por Pérez. 2012, pp. 116-122).

La fuerza de la confianza, según Lyman (2009, citado por Pérez, 2012, pp.116 -122), no es un fenómeno raro que aparece en los mejores sitios para trabajar, cuando el nivel de confianza entre trabajadores y la gerencia alcanza una masa crítica. La confianza entra en juego cuando se vuelve fácil reclutar trabajadores que ingresan al cargo adecuado y cuando la gente visualiza su futuro cuando va a trabajar. La confianza también afecta la reputación de la empresa enfrente a la comunidad, cuando los trabajadores son felices y hablan bien de su trabajo y sus amigos les preguntan acerca de la apertura en sus trabajos. Por lo general, esto permite abrir las puertas para que los trabajadores participen más fácilmente en las juntas de acción comunal y sirvan como voluntarios para ayudar en los proyectos de la comunidad, a menudo con el apoyo empresarial y financiero de sus compañías. Todo esto se refleja también en las hojas del balance general. Los mejores sitios para trabajar, de manera continua superan a sus competidores, en las altas y bajas del mercado, cosechando tanto pequeños como grandes beneficios, como en la reducción de la tasa de ausentismo y altos niveles de innovación. Los trabajadores de los lugares de trabajo con

alto nivel de confianza adquieren altos niveles de cooperación con sus equipos y con toda la organización y expresan alto nivel de compromiso con la visión y la dirección de los líderes de la empresa.

Lyman (2009, citado por Pérez, 2012, pp.116-122) afirma, que la fuerza de la confianza es el resultado del trabajo de los líderes de la empresa en la apertura, honestidad y relaciones éticas con sus colaboradores, colegas, directores de toda la organización y la gente en todos los sitios de trabajo. En las mejores empresas para trabajar los líderes son visibles y asequibles. Sirven como una fuente de información para los trabajadores y los directores; como ejemplo de ética y valores, son quienes guían la toma de decisiones. La gente les cree. Esto es especialmente importante durante los tiempos difíciles, cuando el miedo puede generar en la gente timidez, tratando de proyectarse a sí misma, a sus amigos y a sus familias. Mientras esto es una reacción natural en tiempos de crisis, esto se refleja en falta de compartir o limitar la cooperación entre departamentos que son el soporte de los esfuerzos organizacionales para reaccionar rápidamente a los cambios en el mercado y aprovechar nuevas oportunidades.

## 2.6. Respeto

Esta dimensión es el resultado de un trabajo continuo, que parte de la base de que las empresas deben alcanzar objetivos claros. Para facilitar su alcance, se requiere tener un gran equipo de trabajo en el grupo de la alta gerencia. El rol del gerente general en este caso, es suministrar la dirección en el día a día mediante el establecimiento de metas para la organización como un todo, así como para cada individuo. También debe asegurarse que las personas apoyen los objetivos y que todo el mundo conozca exactamente su rol. La comunicación a través del grupo de alta gerencia debe centrarse en crear un ambiente de “juego en equipo”. Esto requiere de un diálogo constante de parte del gerente general con su equipo directo de trabajo. Las personas no aprenden de la comunicación unidireccional, sino mediante el diálogo, con lo cual se construye un mayor sentido de pertenencia hacia la visión y las políticas de la empresa.

Otros soportes fundamentales para que el respeto se desarrolle permanentemente son: 1) la existencia de una estructura organizacional plana, con distancias mínimas de poder. Cada persona debe saber que podrían dirigirse directamente hacia los líderes con disposición de “puertas y mentes abiertas”. 2) La utilización asertiva del grupo gerencial con la insistencia del gerente general en ellos (as), en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores. 3) Mantener una cultura de medición, donde todo sea medible, analizado y llevado a la luz con honestidad. En la realidad empresarial, estos tres aspectos deben ser llevados a la práctica en el día a día.

El respeto es una dimensión basada en el equilibrio. Las mejores empresas para trabajar en el mundo, hacen que sea





fácil para que sus empleados equilibren el trabajo y su vida personal, con la obtención de beneficios tanto personales como empresariales. Esto no solo es atractivo para cautivar y retener personas calificadas, sino también para mejorar la productividad y permitir que los empleados vayan a trabajar con un sentimiento saludable, relajado y con energía.

### 3. Hipótesis de investigación: la credibilidad en los jefes y la camaradería conllevan a un ambiente de respeto.

Se relacionan en esta hipótesis tres dimensiones: credibilidad, camaradería y respeto - sin perder de vista que hay otras dimensiones, planteadas por el *Great Place to Work®* Institute, que podrían impactar la dimensión del respeto.

La primera dimensión (Credibilidad) se relaciona con: 1) La comunicación que manejan los jefes con sus colaboradores que contiene: información y expectativas sobre asuntos, cambios importantes y accesibilidad del jefe con su gente. 2) competencias del (la) jefe en relación a como conduce “el negocio”, hace su trabajo, sabe hacia dónde va y que tanto confía en su gente. 3) integridad, en términos del cumplimiento de promesas, de hacer lo que dice y de su honestidad.

La segunda variable (Respeto) es vista en cuatro aspectos: 1) Apoyo para el desarrollo profesional y el reconocimiento que se entrega a las personas por su trabajo. 2) la participación en relación con la aprobación de sugerencias e involucramiento en las decisiones por parte de las personas en su trabajo. 3) el cuidado por el ambiente físico y psicológico del trabajo. 4) lo relacionado con la vida personal de la gente: tiempo libre, equilibrio entre trabajo y vida personal, interés en sí por el ser humano y los beneficios especiales para este.

La tercera variable (Camaradería) se expresa en: 1) fraternidad; 2) hospitalidad del lugar y las personas y 3) sentido de equipo.

### 4. Desarrollo del análisis de la hipótesis

Para abarcar un análisis integral, inicialmente se tuvieron en cuenta los valores resultantes de los indicadores de ambiente laboral para los cinco (5) componentes que hacen parte del enfoque del *GPTW*, con el fin de evidenciar el impacto de todas las dimensiones sobre la dimensión respeto. (Ver Tabla 5).

No obstante, con propósitos explicativos, los resultados de las tres dimensiones que se seleccionarán posteriormente (respeto, camaradería y credibilidad) se han discriminado evidenciando el estado de las variables contenidas en ellas (Ver Tablas 3, 4 y 5).

A través del muestreo aleatorio simple se seleccionaron los datos para trabajar los Indicadores de Ambiente Laboral (IAL), de cinco (5) compañías ubicadas en Bogotá de las dieciocho (18) rankeadas, con casa principal en esta ciudad, en el período analizado 2006- 2009.

**Tabla 3. Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión respeto en cinco (5) GPTW**

GREAT PLACE TO WORK ® Trust Index ® : Dimensiones Y Variables	Dimensiones	Respeto			Promedio Respeto
	Variables	Participación	Cuidado		
		Participación	Entorno de Trabajo	Vida Personal	
Empresa 1	2006	74	85	71	77
	2007	81	86	79	82
	2008	76	81	74	77
	2009	86	88	85	86
Empresa 2	2006	77	94	78	83
	2007	77	91	77	82
	2008	84	92	78	85
	2009	82	91	80	84
Empresa 3	2006	61	72	62	65
	2007	84	90	86	87
	2008	86	91	92	90
	2009	94	96	99	96
Empresa 4	2006	89	91	88	89
	2007	97	79	96	91
	2008	100	90	98	96
	2009	100	87	100	96
Empresa 5	2006	70	74	74	73
	2007	75	80	79	78
	2008	86	73	86	82
	2009	86	82	90	86

**Fuente:** elaboración del autor. IAL entregados por las cinco (5) empresas en estudio.

**Tabla 4. Promedio IAL 2006-2009 de la dimensión credibilidad en cinco (5) GPTW**

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index® Dimensiones Y Variables	Dimensiones  Variables	Credibilidad									Promedio Credibilidad
		Comunicación		Competencia			Integridad		Apoyo		
		Información 1	Accesibilidad 2	Coordinación 3	Delegación 4	Visión 5	Confiabledad 6	Honestidad 7	Desarrollo 8	Reconocimiento 9	
EMPRESA 1	2006	80	81	80	89	85	75	92	82	68	81
	2007	84	86	85	91	90	81	96	82	76	86
	2008	81	81	80	84	84	66	92	74	71	79
	2009	89	89	88	89	91	80	96	88	82	88
EMPRESA 2	2006	80	85	88	91	92	82	95	89	72	86
	2007	78	82	85	94	91	86	95	91	76	86
	2008	80	88	85	91	92	86	96	85	81	87
	2009	83	89	89	89	91	82	95	82	84	87
EMPRESA 3	2006	75	72	61	76	76	74	76	76	60	72
	2007	91	91	92	89	94	83	94	91	85	90
	2008	85	87	91	95	89	90	91	96	84	90
	2009	98	98	96	97	93	91	93	97	95	95
EMPRESA 4	2006	93	92	90	99	93	91	98	97	86	93
	2007	92	100	90	97	93	100	100	91	94	95
	2008	100	100	95	100	100	100	96	96	99	98
	2009	100	100	99	100	100	100	100	97	100	100
EMPRESA 5	2006	77	76	75	81	89	68	92	89	61	79
	2007	79	80	79	85	89	73	93	91	68	82
	2008	90	82	88	83	89	76	94	96	81	84
	2009	92	87	90	88	94	87	92	99	81	90

**Fuente:** elaboración del autor. IAL entregados por las cinco (5) empresas en estudio.

Tabla 5. Promedio IAL dimensiones 2006 – 2009

GREAT PLACE TO WORK® Trust Index Dimensiones y Variables	Dimensiones						GESTALT
	Años	Credibilidad (Promedio)	Respeto (Promedio)	Imparcialidad (Promedio)	Orgullo (Promedio)	Camaradería (Promedio)	
Empresa 1	2006	81	77	79	90	85	89
	2007	86	82	84	93	88	95
	2008	79	77	75	87	80	84
	2009	88	86	86	94	90	95
Empresa 2	2006	86	83	77	96	91	95
	2007	86	82	73	94	88	95
	2008	87	85	70	93	88	96
	2009	87	84	74	93	87	93
Empresa 3	2006	72	65	62	66	75	72
	2007	90	87	85	89	88	92
	2008	90	90	89	90	93	96
	2009	95	96	96	98	97	99
Empresa 4	2006	93	89	84	94	88	96
	2007	95	91	88	82	75	96
	2008	98	96	92	91	85	95
	2009	100	96	95	99	95	97
Empresa 5	2006	79	73	71	86	76	85
	2007	82	78	75	89	82	92
	2008	84	82	77	85	80	92
	2009	90	86	85	93	88	96

**Fuente:** elaboración del autor. IAL entregados por las cinco (5) empresas en estudio.

La información obtenida se manejó con análisis multivariado, por medio de Statgraphic plus (V5), lo que arrojó tres análisis que permitieron inferir cuáles variables impactaban más en la generación del respeto.

#### 4.5. Primer análisis: variable dependiente y (respeto) vs variables independientes (credibilidad, imparcialidad, orgullo y camaradería).

Tabla 6. Estándar T – Respeto vs Variables independientes

Parámetros	Estimación	Error Estándar	Estadístico t	Valor P
Constante	-17,2598	5,66202	-3,04835	0,0081
Credibilidad	0,944608	0,112255	8,41484	0,0000
Imparcialidad	0,0919693	0,0834792	1,1017	0,2880
Orgullo	0,0139835	0,0926217	0,150974	0,8820
Camaradería	0,119319	0,102926	1,15927	0,2645

**Fuente:** elaboración del autor.

Tabla 7. Análisis de varianza –Respeto vs Variables independientes.

Fuente	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrados Medios	Estadístico F	Valor P
Modelo	1152,07	4	288,017	121,08	0,0000
Residuo	35,6818	15	2,37879		
Total	1187,75	19			

**Fuente:** elaboración del autor.

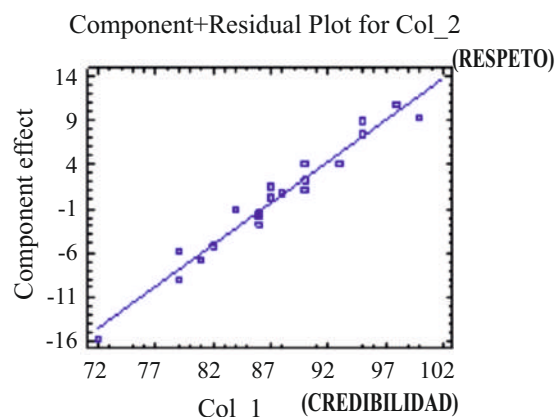
$R^2=96,9958\%$

$R^2$  (ajustado para los grados de libertad)=96,1947 %

Error estándar de estimación=1,54233

Error absoluto de la media=1,12764

Estadístico Durbin -Watson=2,09512



**Figura 2.** Diagrama del modelo Variable dependiente Respeto vs Variables independientes. **Fuente:** elaboración del autor.

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el Respeto que tiene la alta gerencia en general con toda la gente (percibido por los colaboradores) y las Variables independientes credibilidad, imparcialidad, orgullo y camaradería. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Respeto} = -17,2598 + 0,944608 \text{ Credibilidad} + 0,0919693 \text{ Imparcialidad} + 0,0139835 \text{ Orgullo} + 0,119319 \text{ Camaradería} \quad (\text{Ecuación 1})$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 7, fuese menor a 0,01 se establece que hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística ( $R^2$ ) indica que el modelo ajustado explica en un 96,9958% la variación en el Respeto. El estadístico  $R^2$  ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 96,1947%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,54233. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,12764 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos.



Desde que el valor DW sea mayor que 1,4 hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 2,09512, indicando que no existe auto correlación.

Para determinar si el modelo podía simplificarse, se observó que hay un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,8820 perteneciente a la dimensión Orgullo. Desde que este valor P sea  $\geq 0,10$  esto significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

#### 4.6. Segundo análisis: *variable dependiente y (respeto) vs variables independientes = credibilidad, imparcialidad y camaradería.*

Tabla 8. Estándar T – Respeto vs variables independientes-

Parámetros	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor P
Constante	-17,2672	5,48618	-3,1474	0,0062
Credibilidad	0,949963	0,103201	9,205	0,0000
Imparcialidad	0,0899232	0,0798167	1,12662	0,2765
Camaradería	0,130543	0,0689706	1,89274	0,0766

Fuente: elaboración del autor.

Tabla 9. Análisis de varianza –Respeto vs variables independientes-

Fuente	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrados Medios	Estadístico F	Valor P
Modelo	1152,01	4	384,005	171,93	0,0000
Residuo	35,736	15	2,3335		
Total	1187,75	19			

Fuente: elaboración del autor.

$R^2=96,9913\%$

$R^2$  (ajustado para los grados de libertad)=96,4271 %

Error estándar de estimación=1,49449

Error absoluto de la media= 1,12413

Estadístico Durbin -Watson=2,11561

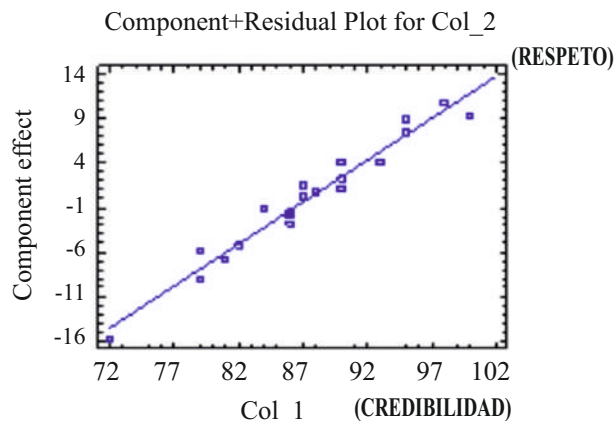


Figura 3. Diagrama del modelo Variable dependiente Respeto vs Variables independientes. Fuente: elaboración del autor.

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre el Respeto que tiene la alta gerencia en general por toda la gente (percibido por los colaboradores) y las Variables independientes credibilidad, imparcialidad y camaradería. La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Respeto} = -17,2672 + 0,949963 * \text{Credibilidad} + 0,0899232 * \text{Imparcialidad} + 0,130543 * \text{Camaradería} \quad (\text{Ecuación 2})$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 9 sea menor a 0,01 se puede afirmar que hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística ( $R^2$ ) indica que el modelo ajustado explica en un 96,9913% la variación en el respeto. El estadístico  $R^2$  ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 96,4271%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,49449. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,12413 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Desde que el valor DW sea mayor que 1,4 hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso es de 2,11561 indicando que no existe auto correlación.

Para determinar si el modelo podía simplificarse, se observó que había un alto valor P sobre las variables independientes que es 0,2765 perteneciente a la dimensión Imparcialidad. Desde que este valor P sea  $\geq 0,10$  esto significa que este ítem no es significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se podría considerar remover esta variable en el modelo.

#### 4.7. Tercer análisis: *variable dependiente y (respeto) vs variables independientes (sin las dimensiones imparcialidad, orgullo y credibilidad de acuerdo al primer y segundo análisis) = credibilidad y camaradería*

Tabla 10. Estándar T – Respeto vs Credibilidad y Camaradería

Parámetros	Estimación	Error Estándar	Estadístico T	Valor P
Constante	-19,5529	5,13749	-3,80592	0,0014
Credibilidad	1,04343	0,0618662	16,8659	0,0000
Camaradería	0,146681	0,0679991	2,1571	0,0456

Fuente: elaboración del autor.



Tabla 11. Análisis de varianza respeto vs credibilidad y camaradería

Fuente	Suma de Cuadrados	Grados de Libertad	Cuadrados Medios	Estadístico F	Valor P
Modelo	1149,18	2	574,59	253,25	0,0000
Residuo	38,571	17	2,26888		
Total	1187,75	19			

Fuente: elaboración del autor.

 $R^2=96,7526\%$  $R^2$  (ajustado para los grados de libertad)=96,3706 %

Error estándar de estimación=1,50628

Error absoluto de la media=1,14251

Estadístico Durbin -Watson=2,09814

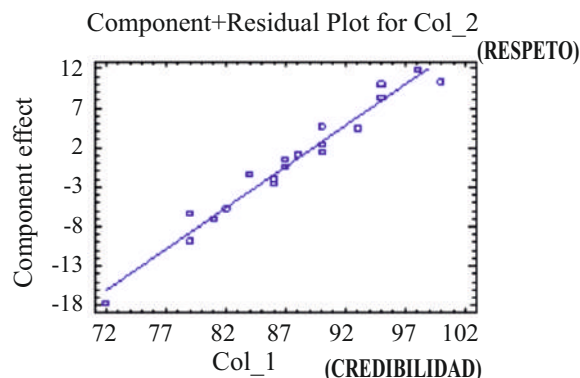


Figura 4. Diagrama del modelo Respeto vs Credibilidad y Camaradería.

Fuente: elaboración del autor.

El análisis muestra el resultado de ajustar el modelo de regresión múltiple lineal para describir la relación entre la dimensión Respeto, Credibilidad y Camaradería de acuerdo con los análisis de correlación múltiple anteriormente descritos (Figuras 1,2 y 3).

La ecuación del modelo ajustado resulta:

$$\text{Respeto} = -19,5529 + 1,04343 * \text{Credibilidad} + 0,146681 * \text{Camaradería} \quad (\text{Ecuación 3})$$

Desde que el valor P en la tabla de análisis de varianza de la Tabla 11, sea menor a 0,01 hay una relación estadística significativa entre las variables con un 99% de nivel de confianza.

El coeficiente de determinación estadística ( $R^2$ ) indica que el modelo ajustado explica en un 96,7526% la variación en el Respeto. El estadístico  $R^2$  ajustado, que es el más adecuado para comparar modelos con diferentes números de variables independientes, es 96,3706%. El error estándar del estimado muestra la desviación estándar del residuo que es de 1,50628. Este valor puede ser utilizado para construir límites de predicción para nuevas observaciones. El error absoluto de la media es de 1,14251 que es el valor promedio del residuo. El test estadístico Durbin-Watson (DW) determina las desviaciones para determinar si hay alguna correlación significativa basada en el orden en que se dan los datos. Como se ha dicho anteriormente, desde que el valor

DW sea mayor que 1,4 hay una probabilidad de que no hay una seria auto - correlación en el residuo. En este caso, es de 2,09814 indicando que probablemente no existe ninguna auto - correlación en el residuo.

Para determinar si el modelo podía seguir simplificándose, se observó que había un alto valor P, sobre las variables independientes que fue de 0,0456 perteneciente a la dimensión Camaradería. Desde que este valor P fuese menor de 0.05 esto significa que este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 95%. Consecuentemente, no se debe considerar remover ningunas de las variables en el modelo.

## 5. Resultados

Se infiere de los tres (3) análisis realizados, que el Respeto, además de depender directamente de la Credibilidad que hay en los jefes, también depende de la Camaradería entre compañeros de trabajo, confirmandose la hipótesis planteada. El respeto es explicado en un 97% por las variables credibilidad en los jefes y la camaradería de los trabajadores (Ver Tabla 12).

Tabla 12. Resumen de Hallazgos para la hipótesis analizada

Desarrollo de los análisis	Ecuación del modelo	Resultados estadísticos de acuerdo con los análisis de correlación múltiple
<b>Primer análisis:</b> Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes= Credibilidad, Imparcialidad, Orgullo y Camaradería.	Respeto = -17,2598 + 0,944608*Credibilidad + 0,0919693*Imparcialidad + 0,0139835*Orgullo + 0,119319*Camaradería	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,8820, perteneciente a la dimensión orgullo. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.
<b>Segundo análisis (sin dimensión orgullo):</b> Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes= Credibilidad, Imparcialidad y Camaradería.	Respeto = -17,2672 + 0,949963*Credibilidad + 0,0899232*Imparcialidad + 0,130543*Camaradería	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,2765, perteneciente a la dimensión imparcialidad. Como este valor fue > a 0,10, este ítem no fue significativo estadísticamente en un nivel de confianza del 90%. Consecuentemente, se removió esta variable en el modelo.
<b>Tercer análisis:</b> Variable dependiente Y= Respeto vs Variables independientes (sin las dimensiones imparcialidad, orgullo y credibilidad de acuerdo al primer y segundo análisis) = Credibilidad y Camaradería	Respeto= -19,5529 + 1,04343*Credibilidad + 0,146681*Camaradería	Para determinar si el modelo podría simplificarse, se observó que hubo un alto valor P sobre las variables independientes que fue de 0,0456 perteneciente a la dimensión camaradería. Como este valor fue menor de 0,05, significa que este ítem es altamente significativo estadísticamente con un nivel de confianza del 95%. Consecuentemente, no se removió ningunas de las variables en el modelo.

Fuente: elaboración del autor.

## 6. Discusión y aportes a la teoría gerencial

La ecuación resultante del análisis (“Respeto= -19,5529 + 1,04343\*Credibilidad + 0,146681\*Camaradería”), sirve como herramienta de pronóstico o predicción. Esto significa que controlando la dimensión credibilidad y camaradería o haciendo una serie de actividades enfocadas al



fortalecimiento de la credibilidad por parte de los jefes hacia los colaboradores y de la camaradería entre colaboradores, habría una probabilidad en un 95% de mejorar la dimensión de respeto entre jefes y colaboradores y viceversa.

Pérez (2012, anexo 6, pp. 565 -594), evidencia como hallazgos y aportes de la tesis doctoral que dio origen a este artículo, que algunas de las mejores prácticas a desarrollar para mejorar credibilidad y camaradería son las siguientes:

## 6.1. Credibilidad

### 6.1.1 Requerimientos para el desarrollo de la credibilidad.

Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de credibilidad se requeriría de:

- Mejores competencias en la coordinación de los recursos humanos y materiales.
- Integridad y consistencia en el cumplimiento de la visión.
- El mantenimiento de comunicaciones abiertas y accesibles.
- La habilidad de percibir a otros, principalmente a los gerentes, en términos de la credibilidad, con respecto de que lo que dicen es verdad, que sus acciones son consistentes con sus palabras y que serán éticos en sus prácticas de negocios.
- Otorgar confianza a trabajadores en el sentido de que se les ha dado soporte en lo relacionado con su crecimiento profesional, la inclusión de sus ideas en la toma de decisiones y el cuidado que se les da tanto en el trabajo como en su vida familiar.
- Fortalecer la confianza como resultado del trabajo de los líderes de la empresa en la apertura, honestidad, relaciones éticas con sus colaboradores, colegas, directores de toda la organización y la gente en todos los sitios de trabajo. Es decir, mostrar que se trata de un liderazgo visible, que tiene credibilidad y es asequible.
- Un entorno de colaboración, impregnado de confianza mutua. Así a los líderes les queda más fácil direccionar la organización y a los empleados que están involucrados y comprometidos con el proceso de desarrollo, la implementación de las estrategias.
- La construcción de la confianza en el día a día con los colaboradores, extendida en los líderes, en los compañeros, en las capacidades de cada cual, en lo que la compañía está haciendo y en el papel de la empresa en la comunidad. Esto ese traduce en una gran motivación para que cada persona dé lo mejor de sí y pueda liberar esa gran capacidad interior para aportarle a la compañía trabajo con valor agregado, con mucha seguridad y confianza en sí mismo.
- Un proceso en que los trabajadores y la alta gerencia laboren bien entre ellos, compartiendo confidencialidad y

confianza mutua, lo que beneficia a la organización como un todo.

- El consenso de que existe trato justo de parte de otros, guardando las proporciones de las características de cada cargo, justicia y equidad para las personas en términos de pagos, beneficios, oportunidades de desarrollo de carrera y la justa resolución de problemas en lo que le concierne a cada cual.
- Un compromiso generalizado para crear una atmósfera de buena acogida, en donde las personas se sienten parte especial del proceso. Cuando los trabajadores se sienten bien acogidos, se genera un ambiente de: desarrollo genuino de relaciones interpersonales que hacen que se fortalezcan sus vínculos individuales con compañeros de trabajo y a lo largo de la organización, realmente proveer soporte y cooperación cuando se requiere como parte de la comunidad, facilitar la integración de cada persona en sus equipos de trabajo, lo que acelera el tiempo para el cumplimiento de las metas y éxito en el trabajo.

### 6.1.2. Prácticas para el desarrollo de la credibilidad

Para lograr un mejoramiento en la variable de credibilidad se podrían desarrollar las siguientes prácticas:

#### a) Que la gente de manera libre y franca comparta sus ideas y reciba retroalimentación honestamente.

Para esto es clave que los empleados se reúnan en un debate abierto y franco periódicamente, con duración de cinco a quince minutos, incluyendo no sólo a los integrantes de la alta gerencia sino también trabajadores de diferentes niveles y áreas. El debate abierto se refiere a los planes del día, resultados, metas y estrategias de la compañía, los acontecimientos importantes y cualquier problema; publicando en un sitio visible (pared, papelógrafos, tableros, carteleros, puertas de vidrio, intranet, mensajes de texto en los móviles de los trabajadores) para el seguimiento. Son denominados también, “Diálogos en el sitio de trabajo”, en el cual cada jefe también responde a las preguntas de los empleados.

En estas reuniones se debe garantizar que la alta gerencia esté en el sitio y que traten directamente los acontecimientos. Esto les permitirá conocer de cerca los problemas y hacer los ajustes a sus planes rápidamente.

Para ocasiones especiales, escribir memorandos o notas electrónicas directamente a cada empleado y practicar una gerencia de “walking around”, es decir, acompañamiento a sus trabajadores en los puestos de trabajo, para animarlos y realizar retroalimentaciones espontáneas.

De la misma manera, la alta gerencia podría realizar charlas con trabajadores en la cafetería de la empresa y en otros sitios casuales.



Los trabajadores también pueden dar, de manera anónima, retroalimentación sobre los diferentes temas por medio de encuestas de opinión y todos los comentarios críticos se pueden desglosar por departamento y ser discutidos en reuniones entre ellos.

Otro importante componente de toda la percepción de credibilidad en la gerencia, es permitirles a los trabajadores actuar con alto grado de libertad, utilizando un determinado porcentaje de su tiempo para conseguir cualquier proyecto de su propia iniciativa. También, se pueden generar nuevas ideas por medio de un “Think Tank”, es decir grupos interdisciplinarios de personal de diferentes procesos, mediante el uso de lluvia y coordinación de ideas mientras las acopian diferentes divisiones de trabajo.

Manteniendo a las personas informadas, las compañías no solo promueven la confianza y la ayuda mutua sino que se pueden sentirse conectadas con el direccionamiento estratégico y asegurar que su trabajo este alineado hacia un objetivo común.

La comunicación interna organizacional es efectiva solamente cuando es abierta y honesta. No solamente mediante el envío de un sinnúmero de boletines de noticias de la alta gerencia se logra el aumento en la confianza de forma que si los mensajes son percibidos por los trabajadores solamente como medio para “endulzar el oído” o solo por el hecho de ser enviados desde “arriba”, estos no funcionarán en la creación de un ambiente de confianza. El método más directo de promocionar el diálogo entre la gerencia y los trabajadores es que los gerentes caminen al lado de los trabajadores para hablar cara a cara con ellos de manera que sea visto como “uno más del equipo”.

## **b) Creación de una cultura de apertura.**

Una verdadera cultura de apertura también se podría desarrollar en toda la organización, por medio de:

Programas explícitos destinados a fomentar el diálogo a través de las líneas de las diferentes divisiones de trabajo, acompañados de equipos de trabajo o un grupo de personas de diferentes divisiones que se reúnan regularmente y compartan prácticas e ideas que incluyan a representantes de todos los niveles que trabajan conjuntamente para impulsar iniciativas importantes.

Grupos de empleados para servir como defensores, puede ser por medio de un Foro Consultivo de Empleados, que incluyan a un miembro de cada departamento, que se reúna periódicamente para discutir o poner de relieve los problemas que pueden haber sido planteadas por los individuos en sus equipos. Entre ellos deberían haber discusiones francas y sin restricciones sobre cómo les gustaría iniciar, continuar o dejar de hacer, sobre el mejoramiento de los sitios de trabajo, donde los trabajadores escriban ideas constructivas acerca de

sus compañeros y directivos. Buscando promover el no ocultar los errores, sino más bien hablar de ellos libremente, ojalá con buen sentido del humor.

Mantener un fuerte sentido de la unidad por medio de usos innovadores de la tecnología digital, que se convierten en una poderosa herramienta para compartir y compilar información de los trabajadores. Ello sobre todo en el caso de las empresas con trabajadores que laboran en casa o quienes trabajan en oficinas alrededor del mundo y en regiones geográficas alejadas de la casa principal y que muy pocas veces se ven con otras personas de la empresa, como es común hoy en día.

Videos institucionales, vía internet que permitan promover la actitud, los valores y entrenar en el desarrollo de competencias que les permita a la gente vivenciarlos y construir una cultura donde las personas tomen la iniciativa y la responsabilidad, apoyados en la libertad y la confianza para hacer lo que ellos crean que sea necesario para ayudar a la compañía a alcanzar su visión. Se deben manejar actividades convincentes para cambiar la forma de comunicarse y que la gente pueda quedar convencida de lo que los videos pueden hacer y que todo el mundo quiera tenerlos.

Crea una dimensión extra de energía, pasión y orgullo en lo que se hace y cómo contribuir a alcanzar los objetivos haciendo que los empleados sientan satisfacción por el hecho de trabajar en una empresa con visión y productos inspiradores. El liderazgo se enfoca en reunir a los mejores talentos, proporcionar la dirección adecuada y adicionar la energía que se requiera, con un claro sentido de dirección que permita la máxima autonomía, de forma que sobre el terreno, el miembro del equipo más cercano a la cuestión o a la oportunidad tome la decisión pertinente. La gerencia debe tratar de ayudar a la gente más cercana a aprender, desarrollar y asegurarse de que la gente disfrute y se divierta con lo que hace.

Asegurarse de que la alta gerencia conoce a cada miembro de su unidad de trabajo y lo que está pasando en todos los procesos, que la organización sea plana y exista una cultura no jerárquica, conservando los conductos regulares, en ambiente de respeto y confianza. En este sentido, deben existir una gran variedad de líderes y una cultura que estimule la apertura y la comunicación honesta, acompañada por una cultura de retroalimentación. Para esto es conveniente que se utilice la tecnología tal como los sistemas de video apoyados por computador y Web que sirvan para resolver tanto las pequeñas cuestiones triviales como los grandes problemas que necesitan atención inmediata, partiendo de la creencia firme, de que la interacción franca personal y frecuente en la organización ayuda a crear confianza y evitar malos entendidos.

Procesos de reclutamiento que aseguren a las empresas que los aspirantes “no sean resistentes al cambio”. En las entrevistas, debe haber un espacio donde los candidatos





hablen de su historia personal, profesional y laboral; cómo han manejado los diferentes cambios en sus vidas y si los han hecho por sí mismos o más bien han sido víctimas de los cambios impuestos por otros. Se debe buscar que las personas disfruten trabajar en un entorno dinámico, ágil y continuamente en evolución. El cambio debe ser visto como una fuerza constructiva y fomentarse en toda la organización de manera que se pueda atraer a las personas que prosperan en este tipo de medio ambiente y no atraer a sus opuestos. Se puede decir que el cambio se convierte en estas empresas en un auto cumplimiento como parte de su cultura organizacional.

Manejo de un alto nivel de honestidad y transparencia de parte de alta gerencia y que es el eje central de la credibilidad. Los gerentes deben reunirse con frecuencia y comunicar con claridad la lógica del negocio, por ejemplo en el caso de despidos o cambio estructurales en la organización. El Director General debe responder a las preguntas de los empleados con claridad y enfrentar con fundamento, permanentemente, los rumores que circulan entre las personas, sobre sucesos de la compañía. Las acciones gerenciales deben dirigirse a mantener la moral alta y la actitud ganadora de los trabajadores.

La participación de los empleados en los almuerzos con sus jefes de departamento o con el Director. Varias veces al año (dos o tres), las compañías podrían programar días especiales de manera semanal, para realizar reuniones con directivos y trabajadores seleccionados por su desempeño ejemplar, para examinar de nuevo el negocio de la compañía y la estrategia de producto o servicio. En conjunto, estos canales permiten que los líderes se comuniquen continuamente aclarando el sentido de la visión, los valores y la cultura, mientras que también proporciona la dirección y generación de entusiasmo en los trabajadores.

Desayunos, almuerzos o cenas de los trabajadores con el CEO, Chief Executive Officer. Director en jefe o presidente de la compañía, de forma tal que incluso, si está alejado de algunas sedes, pueda asistir vía teleconferencia y en donde se le pueden hacer preguntas y escuchar sus respuestas. Las empresas deben utilizar tecnologías para mantener informada a la gente. Esta acción puede estar apoyada por un comité operativo, con varias prioridades para orientar a la empresa, que pone un panel de discusión en línea para que los empleados puedan ofrecer sus ideas y explorar lo que pueden hacer para ofrecer apoyo. Apertura y honestidad en dos vías de comunicación, deben ser dos de las piedras angulares de la cultura de la empresa.

Libertad para sus trabajadores que les permitan tomar tiempo libre para tratar diferentes roles en la compañía. Esto no solamente ayuda a explorar nuevas posibilidades de carrera, sino también reforzar el conocimiento “del gran cuadro operacional” (direccionamiento estratégico, mapa de procesos y estructura organizacional, entre otros) de la

empresa. También, se podría manejar un programa de trabajo, en el cual las personas trabajen a “la sombra” de otras que están en diferentes departamentos, para obtener una visión de lo que hacen.

Desarrollo y despliegue de principios y valores a todos los Stakeholders, como parte central de la cultura de la empresa que se deben convertir en parte del patrimonio de cada una. Deben convertirse en la piedra angular de la cultura organizacional y proporcionar un vínculo con las tradiciones de la empresa y un puente hacia el futuro. Algunos ejemplos como: calidad, responsabilidad, reciprocidad, eficiencia y la libertad, deben construirse y reconstruirse entre todos los trabajadores y en toda la organización.

Retomando algunos ejemplos:

1. Las compañías podrían vincular las iniciativas de participación social y "verde", directamente con la política de los conceptos de "reciprocidad" y "responsabilidad".
2. Otra de las aplicaciones de estos principios es que a los trabajadores se les permita tener un compañero de trabajo para almorzar en el casino de la empresa, siempre y cuando la persona sea un colega de otro departamento, con el objetivo de animarlos (las) a conocer a la gente de otras divisiones y aprender de otros puestos de trabajo.
3. Ofrecer a las personas un "bono de hora normal" que premie a las personas con hasta un 10% de su salario base, por llegar al trabajo antes de la hora de inicio oficial (El reconocimiento adecuado refuerza el sentido del trabajo en equipo y el concepto de propósito compartido).
4. Reclutar como empleados (as) a personas activas, cuyos valores, además de la inteligencia y la creatividad estén relacionados con la habilidad de: Ser honestos (as) y sinceros (as), tener “pasión por las mejoras tecnológicas de los clientes y los socios”, dedicarse a mejorar el respeto por los demás, estar dispuestos (as) a afrontar cada desafío que se les presente durante el trabajo en la Compañía, ser autocríticos y siempre tratar de mejorar.

Tener a la mano, los flujos de las reuniones y los discursos de ejecutivos de todas las sucursales, lo que permite producir reportes para entrenamiento, asegurando que cada uno en la compañía, este pendiente de la velocidad de salida en los últimos productos y servicios. Esto se puede reforzar con un sitio de red social, que incluya anuncios con posibilidad de discusión para los empleados para comunicarse con los directivos y entre sí.



Animar a los trabajadores para mantener los blogs, proveyendo guía claras, de qué y cómo ellos deben escribir publicidad sobre los productos y servicios de la empresa. Además, ubicar un portal Web que proporcione a los administradores un sitio único en el que puedan encontrar respuestas más comunes a sus preguntas sobre la gestión de la empresa. También, se podría desarrollar una comunidad, diseñada para ayudar a los empleados para compartir ideas afines, experiencias y suministrar apoyo entre sí.

5. Manejar una filosofía de libro abierto. Documentar y publicar todas las decisiones de la junta directiva y alta gerencia, en intranet y de libre acceso para cada cual, de tal manera que se puedan ver los estados financieros en cualquier momento. También se les podría enviar un boletín a las casas de sus trabajadores, de tal manera que las familias conozcan las actividades de la compañía.
6. Desarrollo de un programa apoyado con una innovadora base de datos y foro, en donde se invite a los trabajadores a sugerir ideas y recomendaciones en todos los aspectos de los negocios de la empresa.
7. Una vez el trabajador nuevo se contrata, la compañía podría realizar una actividad (fiesta, reunión, desayuno, cena, entre otros) de bienvenida, a la cual se invite tanto a los familiares como a sus amigos.
8. Desarrollar una filosofía de "pirámide invertida", en la cual los gerentes trabajen "codo a codo" para apoyar al personal de la base. Cada uno de los departamentos de la empresa tiene la responsabilidad y control sobre sus propios procesos de trabajo, con la alta gerencia dando el apoyo necesario. Esta filosofía transmite una sensación de que las personas son de confianza para hacer su trabajo sin la supervisión excesiva. Programas de ahorro, como:
  - 1) "Cuentas de Gastos Flexibles", que permiten ahorrar dinero en impuestos para pagar gastos calificados, con previa inscripción cada año para tomar ventaja en este programa. Pueden decidir cuánto desean aportar en cada una de sus cuentas, basándose en la estimación de los gastos calificados para el próximo año.
  - 2) Compra de Acciones para Empleados, el cual permite que todos los empleados regulares que trabajan más de 20 horas por semana, puedan comprar acciones a través de deducciones de nómina. Los empleados elegibles pueden inscribirse dos veces al año, en una oferta de 24 meses. Los periodos de compra podrían ser

cada 6 meses y el precio de compra puede ser igual al 85% del más bajo: (1) el precio de cierre de la acción en la fecha de inscripción en el Periodo de Oferta, o (2) el precio de cierre de las acciones en la fecha de compra.

### c) Fortalecer la relación con la comunidad.

Para fortalecer la relación con la comunidad se sugieren los siguientes programas:

- Alimentos para los necesitados.
- Fortalecimiento de algunas actividades en algunos barrios necesitados.
- Ayuda a jóvenes para mejorar sus competencias.
- Actividades de alimentación saludable.
- Conciertos con cantantes y bandas musicales.
- Centro Culinario y de Vino: en la figura de una organización independiente sin ánimo de lucro, la cual tenga salas de catas, teatro para demostraciones, boutique de regalos, salas de exposiciones, jardín al aire libre y servicio de conserje, donde los visitantes puedan obtener información e instrucciones.
- Supermercado para niños.
- Entregar donaciones a las comunidades locales, escuelas y organizaciones vecinales, para apoyar a los niños y las familias. Adicional al cheque de donación, ofrecer el servicio de contabilidad mensual.
- Tarjetas para los clientes individuales: Es una tarjeta de vales que se puede cargar con montos específicos, con las cuales los clientes tienen la opción de donar un determinado% de sus compras a las organizaciones que elijan.
- Tours por las tiendas, oficinas o a las plantas de producción, como visitas educativas y recreativas guiadas por los departamentos, para que conozcan cómo se trabaja en la empresa.

### d) Apoyo a la sostenibilidad del medio ambiente.

Al respecto se podrían realizar las siguientes actividades:

- Instrucción programada con trabajadores y sus familias, contratistas y proveedores para el manejo adecuado de empaques usados (cremas dentales, medicamentos vencidos, baterías de celular y otras, aceite de cocina usado, cuchillas de afeitar, entre otros y con los Stakeholders para el manejo adecuado de la basura.
- Sí la empresa fabrica productos cuyos empaques no sean eco degradables o



biodegradables, deben buscar la forma de recuperarlos para reutilizarlos de alguna manera.

### e) Desarrollo del gobierno corporativo.

Es importante que las empresas estén regidas por las políticas y normas de su **Gobierno Corporativo**, con el objeto de cumplir los requisitos conforme a la ley para que la empresa tenga un correcto funcionamiento. Esto incluye poner en práctica las políticas establecidas por la contabilidad financiera, que debe estar de acuerdo con los Principios de Contabilidad Generalmente Aceptados y realizar sus informes de manera transparente e íntegra.

Promover el manejo y despliegue de la ética, por medio de las siguientes prácticas:

- Contar con una oficina de ética, con una línea telefónica disponible para todos los empleados y contar con un comité de Auditoría con procedimientos establecidos para la presentación de denuncias anónimas de los empleados en materia de contabilidad, controles internos o auditoría.
- Los negocios y procedimientos deben realizarse con honestidad, buen juicio e integridad. Esto significa ser equitativos con los clientes, proveedores, colaboradores y empleados; evitar tomar ventaja desleal a través de la manipulación, el abuso de información privilegiada o la tergiversación de hechos materiales.
- Manejo del concepto de conflicto de intereses, que es no hacer una operación por parte de una persona que tenga un interés personal o familiar y/ o que este sea contrario a los intereses de la Compañía.
- La información y activos de la empresa no se deben usar para beneficio propio o de terceros. El contenido de los mensajes hablados o escritos, el uso de computadores, entre otros, no deben portar información confidencial de la Firma hacia afuera de ella o en su interior, sin que haya un interés laboral u operativo.

Las prácticas de Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, deben estar enfocadas a crear beneficios tangibles e intangibles a largo plazo para los empleados, clientes, accionistas, socios y personas de las comunidades relacionadas con la empresa. Las políticas deben estar enmarcadas en un Código de Ética, que promulgue la imparcialidad y la transparencia en los nombramientos y compensaciones de sus ejecutivos, que se podría operacionalizar por medio de comisiones. Este documento garantiza que todos los empleados tengan conciencia y que exista un “sistema de líneas limpias” de control interno, auditoría y cumplimiento de la promoción de las políticas.

Con el sistema de ética y Gobierno Corporativo, se ejerce un control sobre todas las empresas, agencias, sucursales u oficinas del Grupo para revisarlas y modificarlas, adaptándolas a los cambios del entorno. Este Código de Conducta que establece las normas éticas que son esenciales para la traducción de la filosofía corporativa debe convertirse en acciones para:

- Responder al cambio climático y calentamiento global, que se puede realizar por medio de un examen de productos y servicios en concordancia con la protección del medio ambiente y la realización de actividades neutrales de carbono. En la fabricación de sus productos, hacer lo posible por no sobrecargar el medio ambiente. La implementación de la ISO 14001, es una buena ayuda.
- La colaboración en el trabajo con las comunidades locales y las organizaciones no gubernamentales, generando confianza mediante sus relaciones con la comunidad.
- Que el Gobierno Corporativo sea una respuesta adecuada al entorno empresarial cambiante, a fin de incrementar el valor de las empresas, mediante el fortalecimiento de la Dirección del Grupo, es la base de referencia constante para cumplir con la gestión empresarial de los accionistas.
- Adherirse a proyectos de conservación de agua o del aire.
- Dar vida al espíritu de los derechos humanos y las normas laborales de conformidad con los tratados nacionales e internacionales, para proteger el medio ambiente y la prohibición de bajas salariales en el ambiente de pobreza, que también causan contaminación ambiental.

### f) Crear un ambiente laboral animado

Los directivos, en especial los de Recursos Humanos (RRHH), deben procurar crear un ambiente laboral animado (Stavridis, S. 2009) que sea capaz de ampliar las capacidades de sus colaboradores, para lo cual se podrían trabajar con las siguientes políticas:

- Reto de la innovación para proporcionar al personal oportunidades positivas para el crecimiento y demostrar su capacidad para cumplir con diversos negocios.
- Demostrar la capacidad de hacer de la empresa un éxito, la mejor recompensa: para que todos demuestren su capacidad de llevar a cabo negocios alcanzando sus metas. Se debe dar un premio por dicho cumplimiento.
- Promoción del crecimiento de los empleados y mejora de la competitividad de todo el grupo.





- Esfuerzo por mantener el empleo: movilidad del recurso humano para el empleo que mejor lleve a cabo de acuerdo con sus capacidades y así garantizar su conservación.
- Igualdad en el trato a todos los colaboradores, sin importar el credo, nacionalidad, status social y condición de sindicalizados.
- Garantizar la igualdad de oportunidades y diversidad en el empleo, con el fin de responder con la flexibilidad a los cambios en el entorno social, de perseguir la felicidad de los empleados y el logro del crecimiento empresarial.
- Promoción de carrera de mujeres, a las cuales se les daría capacitación externa en formación empresarial, sistemas de apoyo a la maternidad y el cuidado de los niños.
- Empezar a contar con un porcentaje representativo de empleos de personas con discapacidad, a los cuales se les asigne un trabajo basado en su aptitud individual, apoyados por un mentor para la readaptación profesional, quien promueva la instalación de rampas, pasamanos y en general facilidades para su trabajo.
- Promoción de la reinserción laboral de los jubilados, con el fin de aprovechar sus conocimientos y experiencia. A ellos se les rediseña el plan de vida profesional a través de seminarios que se realizan un número determinado de veces al año.
- Desarrollar un sistema de evaluación de personal que se caracterice por ser desarrollado mediante un diálogo independiente con cada persona por lo menos en tres fases: 1) Evaluación primaria, que se podría hacer cada seis meses sobre el contenido del trabajo y el rendimiento, así como la evaluación sobre los procesos de negocios. 2) Evaluación secundaria, con el director de cada lugar de trabajo. 3) Evaluación de votos, en la cual se describen con más detalle los resultados de la evaluación de desempeño y las sugerencias de los demás empleados y supervisores.
- Realización de una encuesta anual de clima o ambiente organizacional, de tal manera que se haga seguimiento al ambiente laboral como una forma de supervisión para “orientar y facilitar el desempeño y estimular el logro de objetivos definidos para cada puesto de trabajo, enmarcándose en un contexto global que debe ir alineado con los objetivos estratégicos de la organización.

La comunicación debe ser considerada la manera de integrar a sus empleados en el ámbito nacional y en el exterior. A nivel de grupo se podría contar con una Dirección de Comunicaciones Corporativas, que les permita estar al día a todos los colaboradores con las noticias del sector, informes de gestión y nuevos beneficios para su grupo familiar.

Los medios que se podrían utilizar para fortalecer son:

- Portal Corporativo con sitios de información pública de interés para toda la organización y espacios de trabajo privados que contribuyan con la gestión del conocimiento.
- Intranet, para informar últimas noticias y campañas, entre otros.
- Sitio de Jefes, cuyo contenido sean temas de liderazgo y material para trabajar con sus equipos de trabajo en los grupos primarios u otro tipo de equipo.
- Sitio de Reconocimiento, en el cual se haga mención de todos los reconocimientos con la información relativa al Grupo empresarial o a la empresa, para fortalecer la identidad corporativa y generar sentido de pertenencia.
- Sitio para la gestión del cambio que reúna procesos de transformación y cambio.
- Punto Único de Información, para las áreas comerciales, sobre temas del negocio, recomendaciones y campañas, entre otros.
- Al Día, boletín con noticias nacionales del sector donde se encuentre la empresa.
- Noticias en cartelera, que se hagan por medio electrónico, diariamente, e incluya las noticias de última hora que han sido publicadas por otros medios.
- Correo Comunicaciones Corporativas, que permita enviar información clave para garantizar la continuidad del negocio y manejar mensajes segmentados a cada público.
- Carteleras físicas y virtuales con información de interés.
- Revista para la familia, que llegue físicamente a la casa de los empleados y sirva para generar en ellas cultura organizacional, informándoles noticias de interés y mostrando contenidos que ayuden a mejorar la calidad de vida de toda la comunidad.

## 6.2. Camaradería o Compañerismo

### 6.2.1. Requerimientos para el desarrollo de la camaradería.

Para generar las siguientes condiciones de excelencia en la dimensión de camaradería se requeriría de:

- Un entorno social agradable y abierto.
- Un sentido de “familia” o de “equipo”
- Habilidad para ser uno mismo.
- Ser socialmente amistoso (a)
- Sensibilidad a la familiaridad o al sentido de equipo.

### 6.2.2. Prácticas para el desarrollo de la camaradería

Para lograr un mejoramiento en la variable de camaradería se podrían desarrollar las siguientes prácticas:



### a) Celebraciones y actividades de orientación de equipo.

Los colaboradores podrían asegurarse de que el concepto de “juntos”, sea una realidad desarrollando permanentemente celebraciones y actividades de orientación de equipo:

- En este sentido, la alta gerencia podría otorgar alguna libertad para celebrar los éxitos de los equipos con actividades que a ellos se les ocurran, entre las que se mencionan: cabotaje, cocina, mezcla de cocteles, bolos, carreras de kart u otras que el grupo de colaboradores propongan.
- Realizar un viaje anual (debe ser abierto a todos los colaboradores) que incluya algunas actividades de recreación programada de acuerdo al tipo de personas (edad, género, estado civil y estado de salud, entre otros).
- El medio ambiente para trabajar debe estar diseñado para “divertirse”. En lo posible, las oficinas deberían contar con un salón para el personal con mesa para futbolito, juegos de video, música y sillas confortables, entre otros.
- Programar un día a la semana en el cual, los colaboradores se reúnan en las instalaciones de la empresa o fuera de ellas, para participar en eventos especiales para reírse juntos y celebrar los éxitos de la semana.

### b) Actividades de diversión.

Las actividades de diversión deben desarrollarse para reforzar las metas corporativas:

- Reuniones representativas fuera de la empresa para emular el alcance de las metas, celebraciones tipo sorpresa incluyendo regalos de parte de la alta gerencia, celebraciones con un brindis o con una cena especial.
- En el caso de organizaciones que requieran articulación entre áreas de trabajo ubicadas en sitios geográficamente dispersos, ya sea en el ámbito nacional o internacional, periódicamente realizar actividades vía internet; o en una semana al año, reunir en una ciudad equidistante a determinados colaboradores para involucrarlos como jugadores e hinchas de equipos que practiquen deportes u otras actividades de interés de ellos.
- Se podría pensar que en los eventos mundiales deportivos (mundial de fútbol, de tenis, etc...) de interés de las empresas y de sus colaboradores, se pueda abrir las oficinas tarde para que los colaboradores, sus esposas e hijos puedan ver los juegos. Otra posibilidad es que la empresa no solo invite a sus trabajadores a la fiesta de navidad, sino que participe activamente en la planeación y la compra personalizada de los regalos para los niños.

### c) Generación del concepto de amistad.

La generación del concepto de amistad en los sitios de trabajo es clave dentro de la construcción de la camaradería.

Hay que buscar temas comunes que sirvan como ejes que alienten un sentido sano de la competencia. Por ejemplo, muchas empresas seleccionan torneos de paintball, caza del tesoro, golf, rugby, baloncesto, squash, fútbol de mesa, torneos de bolos, días de esquí y otras actividades como equipos de fútbol, caminatas y hockey sobre hielo.

En el caso del fútbol, cuando el equipo nacional juega, durante la jornada laboral, el gerente general invita a todos los colaboradores a mirar el juego con él, en el área social de la empresa. Además, un día a la semana, después del trabajo, los colaboradores van a ver el juego de fútbol en un campo cercano. Cada año se organiza el torneo de este deporte, en donde los equipos tanto de hombres, como de mujeres de las diferentes sucursales se van a jugar en canchas equidistantes. La compañía financia los tiquetes y el alojamiento completo para los participantes.

Contar con el trabajo en equipo como parte de la filosofía empresarial. Los incentivos de cada persona podrían basarse en parte del rendimiento del equipo al cual pertenecen. Para mantener a los equipos fuertes, los proyectos exitosos deben celebrarse con frecuencia y ofrecer premios especiales para sus rendimientos sobresalientes.

Hay que asegurarse también, que los colaboradores obtengan bonos por varios motivos: por la celebración de los nacimientos de niños, graduación en cursos especiales y cumpleaños, entre otros.

La camaradería se basa en “la diversión” en el trabajo, que a su vez conduce a una mayor sensación de entusiasmo, trabajo en equipo y una dedicación común a los objetivos comunes, todos los cuales son importantes para el éxito de la organización. Actividades como las siguientes se podrían realizar:

- Organizar un departamento o un grupo de colaboradores que administre diferentes juegos como Wii – bledon [Nintendo] o de Office, entre otros.
- Realización de fiestas especiales para invitar a los colaboradores que participen con trajes típicos de sus zonas de nacimiento.
- Que las oficinas de la empresa dispongan de salas de juego donde la gente se divierta y relaje.
- Crear un espacio en donde los colaboradores publiquen las fotos de sus vacaciones en línea para que todos las puedan ver.
- Viajes de Aventuras como rafting, esquí, viajes en velero y escalada de montaña.
- Concursos de horneado en los cuales los individuos cocinen pasteles, galletas y postres, entre otros.



- Creación de una canción acerca de la empresa: las mejores canciones se podrían publicar en el sitio web de la compañía y la ganadora convertirla en la música de espera para el sistema telefónico de la empresa.
- Creación de premios para los ganadores que podrían ser además, entradas para conciertos o eventos especiales, viajes a sitios seleccionados, entre otros.

#### d) Acercamientos de la alta gerencia con su gente.

Podría ser con el desarrollo de diferentes grupos focales donde los líderes se sienten con los colaboradores de diferentes áreas de trabajo y los inviten a discutir cualquier tema que tengan en mente.

Establecer el “centro del diálogo”, que cuenta con la intranet para conversaciones entre el presidente y los colaboradores. Para aumentar el valor del aprendizaje, sus respuestas van acompañadas de resúmenes con viñetas, gráficos y otras ayudas.

Antes de empezar a trabajar, a cada elegido (a) se le asigna un (a) compañero (a) de equipo que le proporcione el apoyo necesario entre pares, durante cada turno. Los nuevos también son formalmente presentados en la empresa en un programa especial, diseñado para estos sucesos, que son eventos y celebraciones ocasionales programadas para un día a la semana, donde se les dé la oportunidad de compartir algunos antecedentes acerca de sí mismos (as) con sus compañeros (as) de trabajo.

Lanzamiento de un blog como herramienta de comunicación. Cada trabajador puede poner cualquier cosa que quiera en el sitio web, incluye una función a través del cual la gente puede confirmar que ha leído el mensaje. La compañía también tiene reuniones de junta abierta a la cual, cualquier empleado puede asistir.

#### e) Actividades para el mejoramiento del ambiente laboral.

Cursos de idiomas gratis, masajes, cortes de pelo en el sitio, el fútbol de mesa, tenis de mesa, hockey al aire libre y juegos de video. Ofrecer a sus colaboradores las tres comidas al día libres (de alta calidad), con menús a menudo propuestos por ellos (as). Permitir que los (as) colaboradores (as) organicen clubes de libros y otras actividades. Hacer agradable el ambiente y decoración de las oficinas, para que las horas de permanencia en estas sean agradables para sus colaboradores y generen camaradería entre ellos. Se podrían encontrar ítems como:

#### f) Fortalecer el trabajo en equipo.

Para fortalecer el trabajo en equipo, las instituciones podrían realizar las siguientes acciones:

- Contratar a un músico que visite cada área de trabajo para enseñarles a los colaboradores en cada piso una melodía con un instrumento. Aunque la mayoría nunca haya tocado el instrumento antes, los colaboradores puedan ensayar sus piezas durante una hora diaria, sin saber que lo mismo sucede en los otros pisos. Finalmente, que todos los colaboradores sean invitados al auditorio, donde cada uno toque su melodía como parte de una orquesta completa. Este es un ejercicio para mostrar a la gente el valor de tomar riesgos, aprender nuevas habilidades y para demostrar que trabajando en equipo, cada uno contribuye a un todo mayor.
- Invitar a los colaboradores para que conformen "equipos de competencia" o grupos de personas con alto nivel de especialización en el conocimiento específico en las áreas donde trabajan, que conjuntamente trabaja para avanzar en el pensamiento, mientras que al mismo tiempo trabajan en la construcción de las competencias de sus compañeros de trabajo.
- Un programa en el que los equipos estén invitados a compartir una presentación con sus colegas acerca de su grupo, poniendo de relieve lo que hacen y cuáles son sus oportunidades y retos claves. Estas sesiones se registran y se presentan en la intranet, como aprendizaje y desarrollo de la empresa.
- Cada vez que un grupo de nuevos colaboradores ingrese a la compañía, producir un folleto con fotos e información biográfica acerca de ellos, que se encuentren en una base de datos interna para ayudar a todos a reconocerlos por su nombre. Los nuevos colaboradores pueden ser invitados a la sala de reuniones y eventos de la empresa para conocer a sus colegas antes de que comiencen sus trabajos. La compañía también puede proporcionar mentores para los nuevos colaboradores quienes están al lado de ellos por un tiempo.
- Ofrecer un premio para los logros excepcionales, a fin de reconocer de manera individual o a equipos que demuestren los valores de la compañía o que contribuyan directamente con sus actividades al cumplimiento de la misión.
- Proposición en conjunto de cursos de capacitación individualizados y voluntarios que pueden durar entre 1 y 3 días cada uno y a veces tengan lugar los fines de semana. También con frecuencia generar paneles de discusión para compartir los conocimientos entre sí y formar grupos de personas de todas las divisiones con funciones similares para



compartir las mejores prácticas, tales como: “la presentación del grupo”, “el líder del equipo”, o “el grupo de gestión de proyectos”, entre otras.

- Otra manera de construir habilidades en las personas, al mismo tiempo que se promueve la colaboración entre las divisiones, es promover el trabajo de formación interna en el sitio de trabajo, aprovechando el hecho que por lo general las funciones son cruzadas o diversas en función del aprendizaje o el trabajo con enfoque de procesos.
- Apoyar a los (as) colaboradores(as) para que tengan acceso a la intranet de la empresa donde puedan participar en charlas y debates internos.
- Realizar entrenamientos alrededor de varios conceptos como por ejemplo: Los del programa de televisión de “El aprendiz”. Se podría contratar a un líder de negocios externo, para juzgar a los equipos de colaboradores, en sus habilidades de negociación, compras y otras habilidades empresariales básicas, que se requiera de acuerdo a la misión de cada empresa. O el programa “Gracias a Dios es lunes”, en el cual el CEO y el director de gestión humana sirven café y galletas a grupos de alrededor de diez (10) colaboradores para recibir sus ideas.

### Acciones Complementarias

También se recomienda realizar las siguientes acciones:

**“Mentoring”:** tutorías de los colaboradores más antiguos hacia los más jóvenes, para que estos se integren más, se mejore la comunicación y haya mayor grado de innovación y aportes de ideas.

**Contar con una División de Entretenimiento:** con el fin de lograr derribar los muros entre el trabajo y la diversión. La idea es lograr que la gente se comunique, juegue, interactúe y trabaje en equipo, cuando, donde y como quieran, a través de herramientas como televisores, computadores y dispositivos móviles.

**Llevar a cabo coaching organizacional con los jefes de grupo:** esta herramienta busca el desarrollo de competencias y potencia el compromiso, la motivación y el logro de resultados, tanto en el plano del negocio, como en el personal. Adicionalmente, darles formación a los jefes en temas relacionados con el negocio, tales como: habilidades de negociación, gerencia de negocios financieros, modelo de inteligencia comercial y curso de entrenadores para el modelo de Inteligencia Comercial.

## 7. Conclusiones

La mayoría de autores en el ámbito estratégico coinciden en la necesidad de la construcción consciente, provocada y administrada de un escenario o una cultura organizacional y ambiente laboral adecuado con las características que se mencionaron en este artículo. Esta condición, indudablemente, le permite a cualquier tipo de organización facilitar el desarrollo eficaz de las estrategias, que directa o indirectamente son afectadas por el entorno en el que se desenvuelven, la comprensión, el diseño y la gestión de su funcionamiento, en las cuales, sin lugar a dudas, el centro es el ser humano.

En esto es contundente el enfoque del *GPTW*, que está siendo utilizado por empresas de todo el mundo y sectores económicos tanto de carácter público como privado, que permite, bajo unos criterios universalmente aceptados, evaluar el ambiente laboral y referenciar una empresa con otra sin importar el tipo de organización ni entorno en que se encuentre, como ya se mostró en este trabajo.

Se infiere de los tres análisis de correlación y regresión múltiple realizados para la comprobación de la hipótesis trabajada en este artículo, que el respeto como variable dependiente de la credibilidad en los jefes, imparcialidad, orgullo y camaradería, como dimensiones que se manejan integralmente en el modelo *GPTW*, es explicado en un 97 % por la credibilidad que se tiene en los jefes y la camaradería que existe entre los trabajadores.

Para realizar algunos pronósticos de manejo entre estas dimensiones la ecuación del modelo es:  $\text{RESPETO (Valor del IAL)} = -19.5529 + 1.04343 * \text{CREDIBILIDAD (Valor del IAL)} + 0.146681 * \text{CAMARADERÍA (Valor del IAL)}$ . Demostrándose con esto la hipótesis planteada.

Se recomienda, para mejorar el respeto con la alta gerencia, el trabajar intensamente en las prácticas descritas en el punto cinco de este escrito para mejorar la credibilidad en los jefes y la camaradería entre los trabajadores.

El respeto debe ser visto como una dimensión basada en el equilibrio. Es hacer fácil que los empleados equilibren el trabajo y su vida personal con la obtención de beneficios tanto personales como organizacionales. Esto no solo es atractivo para atraer y retener personas calificadas sino también para mejorar la productividad y permitir que los empleados vayan a trabajar con un sentimiento saludable, relajado y con energía.

Los soportes fundamentales que se deben llevar a la práctica del día a día para que se desarrolle el respeto permanentemente son: primero, la existencia de una estructura organizacional plana, con distancias mínimas de poder, donde cada persona sepa que pueden dirigirse directamente hacia los líderes con disposición de “puertas y



mentes abiertas”; segundo, la utilización asertiva del grupo de la alta gerencia con la insistencia del CEO en ellos (as), en practicar una disposición de cercanía con sus colaboradores; tercero, el mantenimiento de una cultura de medición con reglas claras, donde todo sea medible y analizado y llevado a la luz con honestidad.

## Referencias

- Cotton, P. (2004). Ponencia. Desarrollando un clima organizacional óptimo. En el *II Simposio, "Hacia lugares de trabajo más seguros en Australia"*, (Sídney, Australia, Marzo de 2004). Traducción: Los Recursos Humanos.com. En: <http://www.losrecursoshumanos.com/developing-a-optimal-organizational-climate.htm>. Recuperado en junio de 2009.
- Filo K.; Funk D. C. & O'Brien D. (2009). The Meaning Behind Attachment: Exploring Camaraderie, Cause and Competency at a Charity Sport Event. *Journal of Sport Management*, 2009, 23, pp. 361-387 © 2009 Human Kinetics, Inc. Recuperado en enero 2012 de: <http://web.ebscohost.com/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=f65646f6-227f-4e71-ba34-c47236c2c9fc%40sessionmgr115&hid=126>
- Gómez, C. A. (2004). Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al Ítem. En: *Acta Colombiana de psicología* 11, pp. 97-113, 04. Colombia: Universidad Católica de Colombia.
- GPTW (2008). *Modelo*. En: <http://www.greatplacetowork.es/great/modelo.php>. Recuperado en abril de 2010.
- Ouellet, A. (2001). *Procesos de investigación: Introducción a la metodología de la investigación y las competencias pedagógicas*. 1ª edición en español. Bogotá. D.C.: Escuela de Administración de Negocios –EAN-. Centro de Investigaciones.
- earned the top spot on this year's 50 best Small and Medium Workplaces in Europe*. p.55. En: <http://www.greatplacetowork-europe.com/gptw/GPTW-Magazine-EU.pdf>. Recuperado en diciembre de 2009.
- Suárez A. (2010). *¿Cómo hacer la transición hacia un excelente ambiente laboral?* En: [http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/11-transicion\\_ambiente\\_laboral.pdf](http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoMedios/Documentos%20PDF/11-transicion_ambiente_laboral.pdf). Mencionado por Pérez Uribe R. (2012)
- Universidad de Antioquia (2007). *La gerencia y el control de procesos*. En: <http://docencia.udea.edu.co/bacteriologia/CalidadLaboratorios/capitulo2/capitulo2.html>. Vicerrectoría de Docencia. Consultado en septiembre 22 de 2007.
- Usac (2009). *Estadística*. En: <http://sitios.ingenieria-usac.edu.gt/estadistica/estadistica3/teoria.html>. Recuperado en junio de 2009.