

ESTRATEGIAS Y PLANES QUE SE DEBEN DESARROLLAR PARA MEJORAR EL  
NIVEL DE ROTACIÓN DE LA EMPRESA CIGESEG LTDA.

GÓMEZ JIMÉNEZ LEIDY CAROLINA  
MARTÍNEZ ARDILA PAULA CATALINA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS  
BOGOTÁ, D.C.

2018

ESTRATEGIAS Y PLANES QUE SE DEBEN DESARROLLAR PARA MEJORAR EL  
NIVEL DE ROTACIÓN DE LA EMPRESA CIGESEG LTDA.

GÓMEZ JIMÉNEZ LEIDY CAROLINA

MARTÍNEZ ARDILA PAULA CATALINA

Asesor del Trabajo

OLAYA MOLANO JUAN CARLOS

Administrador de empresas

(c) Doctor en proyectos

Trabajo de grado para optar al título como

Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS

BOGOTÁ, D.C.

2018

Nota de aceptación

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

## Dedicatoria

El presente proyecto es dedicado principalmente a Dios, que nos dio la oportunidad de la vida, otorgándonos fuerzas para emprender este largo viaje y el día hoy permitiéndonos sonreír ante un nuevo logro en nuestras vidas.

A nuestras familias, porque por su apoyo, sus consejos, su amor, su compañía y su confianza somos mujeres emprendedoras y de éxito.

Por último, a la Universitaria Agustiniiana y sus docentes tanto de pregrado como posgrado, por su tiempo, dedicación y paciencia, por darnos la oportunidad de crecer profesional y personalmente y ayudarnos a cumplir uno a uno de nuestros sueños.

## Agradecimientos

Un profundo y especial agradecimiento a los funcionarios de la empresa CIGESEG Ltda. por su colaboración durante esta investigación.

A la universidad por darnos la oportunidad de ampliar nuestro conocimiento en temas en los que decidimos encaminar nuestra vida y a cada uno de los maestros que hicieron parte de nuestra formación académica, que a pesar de las dificultades nos han corregido, instruido y enseñado con pasión, no solo en temas académicos sino de igual forma éticos.

## Resumen

El presente trabajo de investigación plantea una propuesta de planeación estratégica para la empresa CIGESEG Ltda., cuyo objeto principal desde hace 25 años es el prestar servicios de seguridad y vigilancia privada en la ciudad de Bogotá D.C y Villavicencio.

La planificación estratégica es de las herramientas más funcionales para pequeñas y medianas empresas para encaminar un negocio mediante la estructuración de objetivos y el cumplimiento de estos, teniendo como finalidad principal la constitución de guías de acción efectivas para lograr una mayor competitividad en el mercado.

Debido al constante cambio del entorno económico en el que se desarrolla la empresa se ha visto en la necesidad de generar cambios que le permitan no solo mantenerse en el mercado sino crear nuevas ventajas competitivas que se han visto afectadas por qué no se ha establecido un plan estratégico en su larga trayectoria que busque el cumplimiento de la misión y visión de la empresa.

La empresa actualmente no cuenta con un plan de objetivos y metas a lograr en cada uno de los departamentos y se identifica un porcentaje bastante alto en cuanto a la rotación del personal, lo cual genera gastos adicionales a la empresa de manera continua.

A continuación, se presentarán dos capítulos que contienen información encaminada a la creación de un plan estratégico del talento humano que busca llegar a un mayor compromiso del personal hacia la empresa, generando mayor estabilidad económica. El primer capítulo, componente investigativo, contiene la reseña histórica, el marco teórico y la identificación más amplia sobre el problema de la empresa. El segundo capítulo, el componente disciplinar contiene una conceptualización de la empresa, un análisis del entorno (interno y externo), análisis

D.O.F.A. y la guía de aplicación a nuevas estrategias, además de un análisis del departamento de talento humano y sus principales falencias.

## Tabla de contenido

Introducción .....	10
 <b>Capítulo I: Componente investigativo</b>	
Tema de investigación .....	12
Problema de investigación .....	14
Planteamiento del problema .....	14
Formulación del problema .....	15
Objetivos .....	17
Objetivo general .....	17
Objetivos específicos .....	17
Justificación .....	18
Marco de referencia .....	20
Marco teórico conceptual .....	20
Antecedentes .....	25
Marco legal .....	27
Marco metodológico .....	30
Tipo de investigación .....	30
Población y muestra .....	31
Etapas de la investigación .....	31
Análisis de la información .....	32
 <b>Capítulo II: Componente disciplinar</b>	
Conceptualización de la empresa .....	33
Objeto social .....	34
Ubicación e instalaciones .....	34



Gestión estratégica .....	36
Dirección organizacional .....	36
Políticas de la empresa.....	38
Objetivos empresariales .....	39
Diagnóstico .....	39
Propuesta de mejora .....	44
Entorno económico y competitividad .....	48
Análisis sectorial.....	49
Gestión de talento humano .....	54
Resultados y calificaciones encuesta edco .....	55
Plan de mejora.....	58
Negociación y manejo de conflictos .....	60
Modelo de negociación .....	60
Recomendaciones de conflictos.....	64
Conclusiones .....	66
Recomendaciones .....	68
Referencias .....	69
Lista de tablas .....	73
Lista de ilustraciones .....	73

## Introducción

CIGESEG Ltda., es una empresa que prevé servicios de seguridad privada empleada mediante agentes especializados; Su objeto principal es la protección de bienes muebles e inmuebles de personas naturales o jurídicas. Según el decreto N.º 848 del 23 de abril de 1998 y demás disposiciones sobre el particular, para implementar el servicio de vigilancia y seguridad privada, la prestación de estos se complementa con medios tecnológicos, como son instalación, montaje y operación de uno o varios centros de control eléctrico, electrónico, mecánicos, monitoreo de alarmas a través de comunicación vía telefónica, satelital, por procesos manuales y sistematizados o vía radio.

La empresa fue fundada el 21 de septiembre de 1993, en un núcleo familiar por sus socios capitalistas Nancy Ardila Crespo, Rosalba Ardila de Zambrano, Javier Zambrano López y Orlando Martínez Cotrino; en la actualidad cuenta con 105 empleados, distribuidos en sus dos agencias en la ciudad de Bogotá D.C. y en la ciudad de Villavicencio.

El sector de la seguridad privada es especialmente representativo en la economía nacional del país, protagonizando unos \$7 billones y empleando un aproximado de 200.000 personas. En Colombia hay cerca de 5.000 servicios diversos de vigilancia y seguridad privada legales, de los cuales cerca de 900 son empresas de vigilancia. (Forero, 2015)

CIGESEG Ltda. con 24 años de experiencia en el mercado ha tenido un crecimiento lento en comparación a demás líderes del sector a nivel país, situándose en un estado estándar donde solo se trabaja con lo obtenido y no se busca un crecimiento constante.

Para una empresa es importante tener en claro los objetivos y metas a cumplir, esto ayudará a encaminar las acciones y decisiones de las directivas y el personal, de igual manera es importante darlas a conocer para aumentar el nivel de compromiso hacia la misma por parte de sus empleados , y es allí donde se encuentra la mayor falencia de la empresa; donde nunca se planteó un plan estratégico, objetivos o metas claras para encaminarla hacia un crecimiento, trayendo consigo el desinterés de los distintos departamentos, generando una constante rotación de personal y una situación financiera estancada.

Durante esta investigación se plantea una planificación estratégica para la empresa CIGESEG Ltda. profundizando en las dos principales falencias encontradas que son la gestión estratégica y el talento humano, abordando teóricamente bajo las aproximaciones de Stephen Robbins sobre la cultura organizacional y las de Hax y Majluf sobre la planeación estratégica y la importancia del compromiso que adquieran cada una de partes involucradas para la implementación del plan.

## Capítulo I: Componente investigativo

### 1 Tema de investigación

La empresa CIGESEG LTDA., está situada en la ciudad de Bogotá D.C., en el Barrio Cofradía, dedicada a la prestación de servicios de Seguridad Privada comercial, residencial, industrial, hospitalaria y bancaria. Actualmente cuenta con 105 empleados, desempeñándose en distintas áreas tanto administrativa como operativa. Con 24 años de experiencia y gracias a la calidad y el desempeño en el mercado, la empresa ha contado con clientes de diferentes empresas e instituciones como la Fiscalía General de la Nación, INPEC (Instituto Nacional penitenciario y Carcelario), Imprenta Nacional de Colombia, CASUR (Caja de Sueldos de Retiro Policía Nacional), Ministerio del Transporte, Hospital El Tunal, entre otros.

Dicho de manera sencilla, un proceso de planeación estratégica consiste en responder a las preguntas: ¿de dónde venimos?, ¿dónde estamos?, ¿para dónde vamos? Esto significa que el primer paso de todo proceso de diseño de planeación estratégica empieza con un diagnóstico que abarque dos dimensiones: una pasada y otra presente. (Gómez, J. 2017, P.1)

En CIGESEG LTDA. se propondrá la creación de una planeación estratégica del talento humano encaminada mediante la visión de la empresa, donde se analice y desarrolle objetivos y metas a cumplir a corto, mediano y largo plazo que aumente un mejoramiento en la calidad de su servicio y un mayor reconocimiento en el sector, y de esta manera se logre el aumento del compromiso de todo el talento humano hacia la empresa, siendo este el tema principal; desde el departamento de talento humano ampliando la visión y relación de la empresa con cada una de las directivas y empleados, para que ambas partes sean beneficiadas de la misma.

El siguiente trabajo está sustentado teóricamente bajo las aproximaciones de Stephen Robbins (2014) en el libro *Administración* 12<sup>a</sup> edición, donde afirma que existen siete dimensiones que capturan la esencia de la cultura organizacional y que al entrelazarse conforman un ADN o personalidad de una compañía, entre ellos está la autonomía individual, la estructura, el apoyo, la identidad, el reconocimiento, la tolerancia al conflicto, la tolerancia al riesgo, temas en los que ondearemos más ampliamente en el capítulo II. Además de esto el autor divide las culturas organizacionales en dos tipos: las fuertes y las débiles, se distinguen una de la otra en la forma en cómo influyen en los comportamientos y acciones de los empleados; esto permitirá ampliar el conocimiento para de esta manera identificar la cultura organizacional que se maneja en la empresa y la manera correcta de abordarla de acuerdo con las necesidades que se presenten, de igual forma el modelo de Hax y Majluf propone un énfasis especial en crear lazos correlacionados entre la estrategia, la estructura y la cultura que abarca la empresa, este modelo especifica que la cultura, como identidad de una organización es un punto clave hacia donde apunta la estrategia, la cultura es algo sumamente influyente que se comparte entre los miembros de una organización y a los nuevos colaboradores que llegan a ella, mediante este traspaso de creencias se genera un clima organizacional que aporta a que los objetivos de la organización se cumplan.

## 2 Problema de investigación

### 2.1 Planteamiento del problema

La planeación estratégica está orientada al logro de los objetivos institucionales de una empresa, mediante el análisis del pasado, presente y futuro; conociendo sus errores a través de diagnósticos y acciones de mejora.

El problema de CIGESEG LTDA inicia al momento de su constitución donde no se definió una estructura que guiara cada una de sus áreas hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa, nunca se realizó una planeación estratégica del talento humano, activo principal de la empresa para incrementar el compromiso y motivación de los mismos para con la empresa y en ningún momento un seguimiento de satisfacción tanto para los clientes, como para los empleados. Lo que está acarreado una rotación constante de personal en un índice del 60% en empleados que llevan un tiempo en la empresa entre 3 a 5 meses, esto teniendo varios causantes como la distante relación que existe entre los directivos y sus empleados que se refleja en el desconocimiento de las metas y logros de la empresa, lo que conlleva a que el empleado no cree un lazo de compromiso con la misma y su motivación disminuya cada vez más causando un desinterés a la hora de abandonar su cargo.

De este problema se desprenden varios inconvenientes que afectan en gran magnitud el equilibrio de la empresa; en primer lugar se ve reflejado en los clientes quienes pierden su confianza por el constante cambio de personal en cada punto, los gastos aumentan cada vez que un empleado decide renunciar a su cargo incrementando en gastos de nuevas contrataciones y dotación, gastos que han ido afectando el estancamiento de la empresa económicamente reflejándose en aspectos como que actualmente no cuentan con instalaciones propias.

Un plan estratégico permite conocer el motivo inicial del por qué se presentan cada uno de los problemas; brindando los recursos necesario para plantear objetivos y estrategias para solucionarlas; en el caso de CIGESEG LTDA. los controles que podrían llevarse a cabo para contrarrestar los problemas en el departamento del talento humano son principalmente el hacer sentir a sus empleados como una parte vital del funcionamiento de los procesos de la empresa y darles a conocer la misión, visión, estrategias, objetivos y logros que gracias a ellos cumple la empresa, además de mejorar los mecanismos de control financiero y llevar a cabo un control de gastos que midan las pérdidas que acarrea el constante cambio de personal y por último, realizar un análisis interno y externo de la empresa que permita el aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades, convirtiéndose así en una empresa emprendedora, inclusiva e innovadora que haga sentir a sus empleados orgullosos y comprometidos.

## 2.2 Formulación del problema

¿Qué estrategias y planes se deben desarrollar para mejorar el nivel de rotación de la empresa CIGESEG LTDA?

Tabla 1

*Situación actual CIGESEG Ltda.*

<b>SÍNTOMAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se reporta un gran índice de rotación de personal</li> <li>• Problemas de cartera</li> <li>• No tienen un posicionamiento en el mercado</li> </ul>
<b>CAUSAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No existe un plan de motivación para el personal</li> <li>• La constante rotación del personal acarrea gastos adicionales de contratación, dotación, etc.</li> <li>• No cuenta con un plan estratégico o una guía para el seguimiento de metas y objetivos a cumplir.</li> </ul>
<b>PRONÓSTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los clientes irán perdiendo su confianza depositada en la empresa, a causa del constante cambio de personal en cada punto.</li> <li>• Los activos irán disminuyendo a causa del pago de pasivos lo cual podría llevar a la empresa a una</li> </ul>

<p>banca rota.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa llegara a un estado de estancamiento, sin un objetivo fijo al que encaminar la empresa, los competidores aprovecharán las oportunidades que brinda el mercado y poco a poco la empresa perderá más reconocimiento.</li></ul>
<b>CONTROL AL PRONÓSTICO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar a conocer a sus empleados la misión y visión de la empresa para incrementar su motivación y compromiso hacia la misma, crear un buzón de sugerencias y la creación de encuestas de satisfacción hacia los empleados.</li><li>• Mejorar los mecanismos de control financiero de la empresa para el análisis de los procesos que más gastos conllevan a la empresa para buscar el mejor aprovechamiento de los recursos.</li><li>• Realizar análisis interno y externo para conocer situación de la empresa y generar acciones de mejora</li></ul>

Fuente: Autoría propia



### 3. Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

Identificar las estrategias y planes para desarrollar la mejora en cuanto a la rotación de personal que se presenta en la empresa CIGESEG Ltda.

#### 3.2 Objetivos específicos

- 1) Realizar diagnóstico para conocer el estado actual de la empresa
- 2) Generar un plan estratégico del talento humano
- 3) Proponer una propuesta de mejora con indicadores de control

#### 4. Justificación

Actualmente CIGESEG LTDA, maneja una dinámica de mercadeo por medio de la voz a voz y la aplicación a licitaciones. La empresa cumple únicamente con una línea de negocio que corresponde a la prestación de servicios de vigilancia con guardas en sucursales en Bogotá y Villavicencio, cada uno con equipamiento de seguridad como alarmas, radios, armas y elementos de defensa, cuadernillos, entre otros.

En el desarrollo del proyecto integrador se aborda teóricamente la planeación estratégica del talento humano, entendida como una herramienta administrativa que interpreta la situación actual de un departamento y establece objetivos y estrategias que permitan un mayor aprovechamiento de las fortalezas con las que se cuenta actualmente y las oportunidades que se presentan.

La empresa se ha permanecido estancada, ya que los administrativos han optado por mantener la misma estabilidad tanto económica, logística y administrativa durante los últimos años, que se ve reflejado en el poco reconocimiento de la empresa en el mercado y en su alto índice de rotación de personal. Las áreas de la empresa no cuentan con unos objetivos específicos y unas metas claras a cumplir, por ello este proyecto es importante para corregir estas falencias y mejorar la rotación de personal mediante un plan de mejora y unos indicadores de seguimiento que buscan mejorar todos los procesos que se ven afectados por este problema, y aumentar los ingresos y utilidades y principalmente cuidar el activo más importante; sus empleados.

El desarrollo del proyecto permite la aplicación práctica del conocimiento teórico en un contexto real de la empresa CIGESEG Ltda. direccionado hacia la contribución del crecimiento,

el mejoramiento y aprovechamiento de sus fortalezas y oportunidades y la disminución de las debilidades y amenazas.

Por último, la Universitaria Agustiniana como fuente generadora de conocimiento ha establecido el desarrollo del presente proyecto, como requisito para optar al título de especialista en gerencia de empresas.

## 5. Marco de referencia

### 5.1 Marco teórico conceptual

En el desarrollo del proyecto integrador se abordan conceptos tales como la planeación estratégica y la gestión talento humano y la cultura organizacional como categorías teóricas.

Comenzaremos por definir la palabra estrategia, etimológicamente descrita viene del griego Στρατηγία (stratós = ejército) y “agein” que significa guía o conductor, es decir que la estrategia podría definirse como la conducción de un ejército. Hablando empresarialmente las estrategias son pasos que nos conducirán al cumplimiento de la misión y visión de una compañía.

El diseño del plan estratégico en su primera fase de la elaboración responde a la pregunta ¿Que debe hacer la organización para incrementar su nivel de competitividad, de rentabilidad, y su participación en el mercado? Esta pregunta se responde después de un análisis concienzudo del equipo directivo respecto a la situación actual de la organización y después de haber analizado lo que sucede dentro y fuera de la organización. (Álvarez, 2006, p. 28)

Peter Bishop (2015) afirma: “La planeación es la actividad que más directamente relaciona a la gente con el futuro”. La planeación estratégica es un procedimiento que indica anticipadamente los movimientos que debe realizar la empresa para un mejoramiento continuo enfocado hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales. La planeación estratégica se divide en tres etapas, la etapa inicial corresponde a la propuesta de los objetivos organizacionales de la empresa, como segunda etapa se tiene el análisis interno y externo de la empresa, es decir, distinguir con que se cuenta actualmente en la empresa y que oportunidades se presentan en el mercado. Y por último la etapa tres considera la formulación de estrategias. De esta manera hoy en día se considera fundamental la planificación de actividades que permitan que la empresa se

mantenga en el mercado a un largo plazo, manteniendo su rentabilidad mediante el cumplimiento de metas y objetivos. Arena (2000) afirma. “La planeación estratégica es el primer paso del proceso administrativo donde se define el problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. De esto podemos afirmar que, es el proceso por medio del cual se definen las metas y labores de la organización y como lograrlos.”

Roger A. Kaufman (2004, p.23), concluye: "Así pues, la planeación se ocupa solamente de determinar qué debe hacerse con el fin de que posteriormente puedan tomarse las decisiones prácticas para su implementación. La planificación es un proceso para determinar "a dónde ir" y establecer los requisitos para llegar a ese punto de la manera más eficiente y eficaz". La planeación estratégica ofrece ventajas tales como que las empresas comenzarán a implementar el pensamiento a futuro, el mantener un equilibrio en cuanto a calidad y servicio en cada una de las áreas de la empresa y el lograr una mayor eficiencia en los procesos logísticos de la empresa, brindara una mayor comprensión de las amenazas externas y un mayor aprovechamiento de las oportunidades.

Para William H. Newman, citado en (Álvarez, 2004, p. 23), considera que los sectores más importantes de la tarea administrativa son: organización, relaciones humanas, planeación, dirección, evaluación y control. El propio autor define al proceso de planeación en los siguientes términos: "Entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome. Estas etapas son el diagnóstico del problema, la determinación de soluciones optativas, el pronóstico de resultados en cada acción y, finalmente, la elección del camino a seguir". (Newman. W, 2004, p. 23)

De esta manera se puede llegar a concluir que la planeación estratégica es el plan que incluye las metas y objetivos de una organización y establece un plan de acción, permitiendo llevarles un seguimiento mediante indicadores, lo que se convertirá en una maniobra con el propósito de convertir una organización en ser más inteligente que un contrincante.

Para lograr una estrategia contundente se encuentra necesario el análisis de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de una organización, en este caso hablaremos del área de talento humano aquella que busca comprometer y afianzar la gestión humana en función de los objetivos de la organización y el cumplimiento de las estrategias en pro del aprovechamiento de las oportunidades del mercado.

Crear el alma de la empresa significa saber tomar el pulso del compromiso y la confianza de los empleados, y comprender realmente sus esperanzas, sueños y aspiraciones. Sin estas medidas, nos encontramos en peligro de que el compromiso desaparezca, y sin que nos percatemos de ellos. (Gratton, 2002, p. 63)

Una buena gestión del talento humano permite a una empresa avanzar de manera contundente en el mercado, cuando un empleado se siente parte fundamental de su organización creará un vínculo de compromiso y responsabilidad para con ella, como afirma Armando Cuesta: “La consideración del personal o del ser humano como tal en su integridad, junto a sus relaciones humanas o sociales, y no como un medio o recurso, sino como fin.” (2014, p. 2), esto nos permite comprender que el departamento de talento humano busca que los empleados hagan parte de la organización no como un elemento o recurso sino como parte intelectual y fundamental del funcionamiento de esta, como parte de un engranaje que hace completo el proceso para el cumplimiento del objetivo de la empresa.

La escuela de las “relaciones humanas” “descubre” que la organización no es solamente un aparato económico y técnico sino un organismo “social”. Y que el

hombre en vez del “hombre económico racional” es un “ser social”. Ve entonces la organización no como un agregado de individuos aislados sino miembros de una variedad de grupos. (Dávila 1985, p. 167)

De esta manera concluimos que la gestión humana, busca que el empleado se sienta parte importante de la empresa que no lo ve como un recurso económico facilitador de la cadena de producción, sino como un ser social el cual su compromiso con la empresa le podrá permitir avanzar realmente en el mercado y permitir que la imagen en su sector económico mejore, aumentando sustancialmente sus oportunidades en el mercado. Para que esto sea posible se hace conveniente tratar el tema de la cultura organizacional, según el trabajo de Hax y Majluf (2001) donde enfatizan especialmente en la necesidad de establecer una coherencia entre la cultura, la estrategia y la estructura de una organización para que sea efectiva, una organización debe impartir a sus empleados una visión estratégica basada en los valores consensuales, Hax y Majluf afirman que, en alguna medida, la cultura de la organización condicionan su estrategia y esta, a su vez, determina los elementos básicos de la estructura.

Según Hax y Majluf, si se dese diseñar una organización es convincente seguir los siguientes pasos: 1. Definir una estructura organizacional básica, que representa la división básica, que representa la división principal de los negocios en que se encuentra la organización. El orden jerárquico revela las prioridades que asignan los ejecutivos a las actividades centrales de la organización. 2. Definición detallada de la estructura organizacional. Se trata en este paso, de revestirla estructura organizacional básica con todos los detalles operacionales específicos que hacen la organización. 3. Se completa el diseño organizacional con la especificación de un cierto balance entre la estructura organizacional y los procesos de gestión que la acompañan. (Rodríguez, 2015, p. 60)

La cultura es considerada como el conjunto de experiencias, valores, hábitos, creencias y costumbres que rodean un determinado grupo de personas, es mediante estas características que los

individuos comienzan a crear procesos de identificación o en su defecto de exclusión. Según explican Leyva Granados y Yuliana Azucena en su trabajo Desarrollo de una cultura empresarial contra el paradigma de las agencias publicitarias “el conjunto de normas, de valores y de formas de pensar que caracterizan el comportamiento, posicionamiento del personal en todos los niveles de la empresa, el estilo de dirección, la forma de asignar los recursos, la forma de organizar la esa corporación, así como la imagen de la empresa” , de este manera la cultura organizacional es el que influye en el comportamiento de los miembros de una empresa, y tendrá efectos constantes en la retención y rotación del personal puesto que a medida que los trabajadores se identifiquen de una mejor manera con los valores de una empresa mayor será su compromiso y menor será la tasa de abandono de un cargo.

Nuestra definición de cultura organizacional implica tres cosas. En primer lugar, la cultura es una percepción. Es invisible e intangible pero los empleados lo perciben en lo que experimentan dentro de la organización. En segundo lugar, la cultura organizacional es descriptiva, tiene que ver con aquello que los miembros de la organización perciben y como lo describen, más allá de que les guste o no. Por último, aunque los empleados tengan diferentes antecedentes o trabajen en disantos niveles organizacionales, todos ellos tienden a describir la cultura de la empresa en términos similares; a esto nos referimos al hablar de una cultura compartida. (Robbins, 2014, p. 51)

Entendiendo así que la cultura organizacional es un tejido que comienza a enlazarse desde el momento en que un nuevo empleado ingresa a las instalaciones de la empresa y comienza a percibir su entorno desde la manera en cómo es recibido, la cultura organizacional es un trabajo conjunto que se forja día a día, todas las organizaciones y en este caso CIGESEG Ltda., empresa prestadora de servicios de seguridad privada debe considerar a sus empleados como el mayor activo vital de la empresa, y por ello es necesario contar con un personal altamente comprometido, motivado e identificado con la organización para así mediante un trabajo en equipo puedan lograrse los objetivos institucionales.



## 5.2 Antecedentes

Quizá una de las diferencias más notorias entre la planeación del hombre primitivo y el hombre moderno, consista en que el primero tenía que pagar un precio muy alto por sus errores de planeación, que a veces implicaba la vida misma, mientras que en el mundo moderno es posible observar que muchos funcionarios, ejecutivos y responsables del desarrollo de planes, programas y proyectos, fallan una y otra vez en el logro de sus objetivos y metas y, con frecuencia, ni su puesto pierden.

A inicios de la década de los cincuenta, las firmas de negocios y más tarde otros tipos de organizaciones de producción de bienes y servicios, empezaron a preocuparse por sus desajustes con el medio ambiente (Ansoff & Hayes, 1990). Esto generó el desarrollo de la planeación estratégica, pues se concordó que los objetivos planeados no eran lo único que se tenía que trazar, sino que debía traducirse en las acciones correctas. Desde la década de 1960 y hasta mediados de 1980, la planeación estratégica hace un enfoque primordial en el establecimiento de metas y su respectiva planeación.

No fueron empresas fáciles de lograr por simple ensayo y error, sino problemas muy complejos cuya solución tuvo que ser desafiada por la capacidad de imaginación, de acción y de organización de los grupos humanos.

La planeación, se hizo mucho más necesaria cuando el hombre con la agricultura y el establecimiento de los primeros asentamientos humanos se hizo sedentario, entonces se imponía la previsión del tiempo, definido mediante la observación detallada y precisa del movimiento de los astros. Fallar en estas previsiones significaba perder las cosechas, o por lo menos no lograr los resultados esperados y, consiguientemente, sufrir la escasez de alimento.

El significado de cultura organizacional nos lleva a los años 80's donde se desarrollan los primeros estudios por Ouchi (1981), mencionaba que la tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía, este influyendo en la eficacia de una organización, siendo una de las raíces donde se deben formar o mantener adecuadamente para que se vean resultados favorables.

Uno de los autores que más ha hecho énfasis en la cultura organizacional es Edgar Schein llegando a dar una definición clara "... respuestas que ha aprendido el grupo ante sus problemas de subsistencia en su medio externo y ante sus problemas de integración interna" (Schein, 1988, p. 24), siendo entendida como las experiencias que ha tenido el personal, tanto internas como externas y poniéndolas en práctica para diseñar estrategias y adaptarse a la compañía.

"Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Límites, grupales y criterios para la inclusión y exclusión, consenso común sobre quienes están dentro y quienes fuera. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidad amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos, todo grupo debe saber cuáles son. Ideología y religión" (Schein, 1988, p. 79).

### 5.3 Marco legal

#### Constitución Política de Colombia de 1991 (Art. 1 y 2)

- 1) Artículo 1: Estableció que Colombia es un estado social de derecho democrático y se fundamenta en el respeto, el trabajo y la solidaridad del estado con las personas que lo habitan y donde es más importante el interés general al particular.
- 2) Artículo 2: El estado tiene como fin servir a la comunidad, garantizando los derechos y los deberes de estos, así como fijar las normas y decisiones con relación a la economía, política y la vida, asegura la convivencia pacífica y el orden justo.
- 3) Resolución 358 de 2013: Se conforma el Comité Paritario de Seguridad y Salud en el Trabajo del Nivel Central del Ministerio del Trabajo y se designan los representantes del empleador.
- 4) Resolución 1356 de 2012: El Ministerio de Trabajo mediante Resolución 652 de 2012, estableció la conformación y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas.
- 5) Código sustantivo del trabajo, capítulo V, artículo 10. *igualdad de los trabajadores.*
- 6) Código sustantivo del trabajo, ARTICULO 56. *OBLIGACIONES DE LAS PARTES EN GENERAL.* De modo general, incumben al {empleado}r obligaciones de protección y de seguridad para con los trabajadores, y a éstos obligaciones de obediencia y fidelidad para con el empleador.
- 7) Código sustantivo del trabajo, Capítulo II ARTICULO 145. *DEFINICION.* Salario mínimo es el que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia, en el orden material, moral y cultural.
- 8) Código sustantivo del trabajo, Capítulo III Retencion, Deduccion Y Compensacion De Salarios. Artículo 152. *Prestamos Para Viviendas.* En los convenios sobre financiación de

viviendas para trabajadores puede estipularse que el empleador prestamista queda autorizado para retener del salario de sus trabajadores deudores las cuotas que acuerden o que se prevéan en los planos respectivos, como abono a intereses y capital, de las deudas contraídas para la adquisición de casa.

- 9) Código sustantivo del trabajo, Título VI, capítulo I, Artículo 158. *Jornada ordinaria*. La jornada ordinaria de trabajo es la que convengan a las partes, o a falta de convenio, la máxima legal.
- 10) Código sustantivo del trabajo, Título VI, capítulo I, Artículo 160. *Trabajo ordinario y nocturno*. Determina que el trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.). Y el trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).
- 11) Código sustantivo del trabajo, Título VI, capítulo II, Artículo 165. *Trabajo por turnos*. Cuando la naturaleza de la labor no exija actividad continuada y se lleve a cabo por turnos de trabajadores, la duración de la jornada puede ampliarse en más de ocho (8) horas, o en más de cuarenta y ocho (48) semanales, siempre que el promedio de las horas de trabajo calculado para un período que no exceda de tres (3) semanas, no pase de ocho (8) horas diarias ni de cuarenta y ocho (48) a la semana. Esta ampliación no constituye trabajo suplementario o de horas extras.
- 12) Código sustantivo del trabajo, Título VIII, capítulo IV, Artículo 230. *suministro de calzado y vestido de labor*. Modificado por el art. 9, Decreto 617 de 1954. Modificado por el art. 7o. de la Ley 11 de 1984. El nuevo texto es el siguiente: Todo empleador que habitualmente ocupe uno (1) o más trabajadores permanentes, deberá suministrar cada cuatro (4) meses, en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor al trabajador, cuya remuneración

mensual sea hasta dos (2) meses el salario mínimo más alto vigente. Tiene derecho a esta prestación el trabajador que en las fechas de entrega de calzado y vestido haya cumplido más de tres (3) meses al servicio del empleador.

- 13) Título XI, capítulo I, Artículo 348. Locales y equipos. Todo patrono o empresa está obligado a suministrar y acondicionar locales y equipos de trabajo que garanticen la seguridad y la salud de los trabajadores, de conformidad con las normas que sobre el particular establezca la Oficina Nacional de Medicina e Higiene Industrial del Ministerio del Trabajo.

## 6. Marco metodológico

### 6.1 Tipo de investigación

El tipo de estudio que se va a desarrollar es descriptivo dado que en este se busca información acerca de la empresa CIGESEG LTDA. que se generará por medio de análisis componentes cuantitativos y cualitativos. El cuantitativo consta de entrevista a clientes, personal de la empresa y sus dueños, cuyo resultado permitirá conocer el estado actual de la organización, como es reconocida por los mismo clientes y el personal a servirle; por otro lado el componente cualitativo se llevara a cabo con el desarrollo y análisis de la matriz DOFA, MMGO, PESTEL, entre otros, esto permitirá generar propuestas de estrategias donde se reconstruirá su funcionamiento e imagen hacia el sector, resaltando por su calidad tanto del personal como del servicio.

Se abordará un enfoque a estudio de caso, este tipo de investigaciones es empleada en procesos donde se busca estudiar exhaustivamente características básicas o situaciones actuales. Este se caracteriza principalmente por el estudio a profundidad de una unidad de análisis, observando minuciosamente las características, comportamientos y procesos que forman parte de esta unidad. Debido a la profundidad con que se analiza el caso, este tipo de investigaciones sirve para planear a futuro otras investigaciones más extensas dependiendo a los resultados obtenidos; en esta ocasión nos permite comprender la situación actual de la empresa, para posteriormente crear planes de mejoramiento, que nos brindará ampliar la visión que tienen las directivas y empleados sobre ella, generando mayor compromiso y lealtad respecto a los empleados; llevando a CIGESEG Ltda. a un estado de mejoramiento y estabilidad económica, tanto hacía el personal como hacia sus clientes.

## 6.2 Población y muestra

CIGESEG. LTDA consta de 105 empleados, de los cuales serán encuestados distintas personas (20) de las diferentes áreas de la empresa, y se toma muestra del reporte de novedades que se da a conocer a la Superintendencia de Vigilancia Privada y el sistema de información que maneja la empresa; las características de la población a laborar en la empresa no son específicas, solo que consten con el curso de vigilancia y mínimo tener su bachiller, de igual manera tener un tiempo estimado en la empresa para poder dar datos necesarios, desde esto se analizará la muestra que nos dará a determinar el problema general de la empresa.

## 6.3 Etapas de la investigación

Durante el proceso de esta investigación se pretende optar por distintos pasos: Definir en términos claros y específicos los objetivos del análisis, generar un diagnóstico actual de CIGESEG Ltda., desarrollo y aplicación de un Análisis de factores internos y externos (Elaboración de DOFA), análisis interno y general de la empresa (Matriz MMGO), describir y conocer el entorno que se encuentra la empresa, describir el problema que afecta la empresa, no solamente en su esqueleto interno si no su influencia en la parte externa y su desarrollo, realización de entrevistas al personal de la empresa, análisis de la información recolectada, planteamiento de indicadores de seguimiento, presentación de resultados e informar apropiadamente los resultados, conclusiones y plan de mejoramiento

## 6.4 Análisis de la información

La recolección de la información para llevar a cabo la investigación proviene de dos fuentes:

1) Información directa: Se realizarán entrevistas y encuestas con los gerentes de la empresa, empleados y clientes en la ciudad de Bogotá, donde se evaluará el estado de CIGESEG, servicios y dificultades que presenta; a la vez, se utilizará la información suministrada por la empresa que será consignada en matrices de análisis como DOFA, MMGO, PESTEL, MEFE, MPC, 5 FUERZAS DE PORTER con el fin de evaluar la situación interna y externa de la empresa e identifica la mayor problemática y su desarrollo dentro de la empresa.

2) Referencia de competidores: Se investiga y conoce en la página web de la Superintendencia de Vigilancia Privada características de cada uno de los competidores fuertes que se encuentran en la actividad económica, complementando con cada una de sus páginas web (si las tienen).



## Capítulo II: Componente disciplinar

### 7. Conceptualización de la empresa

CIGESEG LTDA., está situada en la ciudad de Bogotá D.C., en la dirección Carrera 98 # 23G-80 en el Barrio Cofradía, dedicada actualmente a la prestación de servicios de Seguridad Privada comercial, residencial, industrial, hospitalaria, bancaria, su entorno comercial se domicilia en el departamento de Cundinamarca. Actualmente cuenta con 105 empleados, desempeñándose en distintas áreas como Administrativa y operativa. Es de nacionalidad colombiana, y su domicilio principal es la ciudad de Bogotá, con la meta de poder establecer sucursales fuera de la ciudad.

El día 15 de septiembre de 1993 se efectúa la escritura de la constitución de la compañía, con razón social: Compañía General de Seguridad CIGESEG LTDA, con número NIT 800208106-9. Esta empresa surge de la necesidad de poder ofrecer de manera personalizada a los clientes en todas sus peticiones en seguridad, con la finalidad de protegerlos contra los riesgos de la delincuencia común u organizada, custodiando sus instalaciones y velar por su integridad.

Gracias a su calidad y desempeño en el mercado CIGESEG LTDA ha contado con clientes en diferentes empresas e instituciones como lo son: Fiscalía General de la Nación, INPEC Instituto Nacional penitenciario y Carcelario, Imprenta Nacional de Colombia, CASUR Caja de Sueldos de Retiro Policía Nacional, Ministerio del Transporte, Hospital el Tunal, Hospital Olaya Herrera, Hospital Santa Clara, Servientrega, Banco de Bogotá, Banco Caja Social, Banco Colmena, Bavaria, Fabrica de Alimento Concentrado SOLLA, Súper Gas, Centro Comercial Villa centro, entre muchos de nuestros clientes.

## 7.1 Objeto social

El objeto principal de la sociedad es la prestación remunerada de servicios de vigilancia, protección de bienes muebles e inmuebles de personas naturales o jurídicas, escolta a personas y vehículos, según decreto N° 848 del 23 de abril de 1990 y demás disposiciones sobre el particular para implementar el servicio de vigilancia y seguridad privada, la prestación de los mismos con medios tecnológicos, como la instalación, montaje y operación de uno o varios centros de control eléctrico; electrónicos, mecánicos, monitoreo de alarmas a través de comunicación vía telefónica, satelital, por procesos manuales, sistematizados o vía radios.

## 7.2 Razón social

Nombre: CIGESEG LTDA

NIT: 800208106-9

CIIU: 8010 Actividades de seguridad privada

Domicilio: Bogotá D.C

Registrada en cámara de comercio con número de matrícula No.: 00565845 del 21 de septiembre de 1993.

## 7.3 Ubicación e instalaciones.

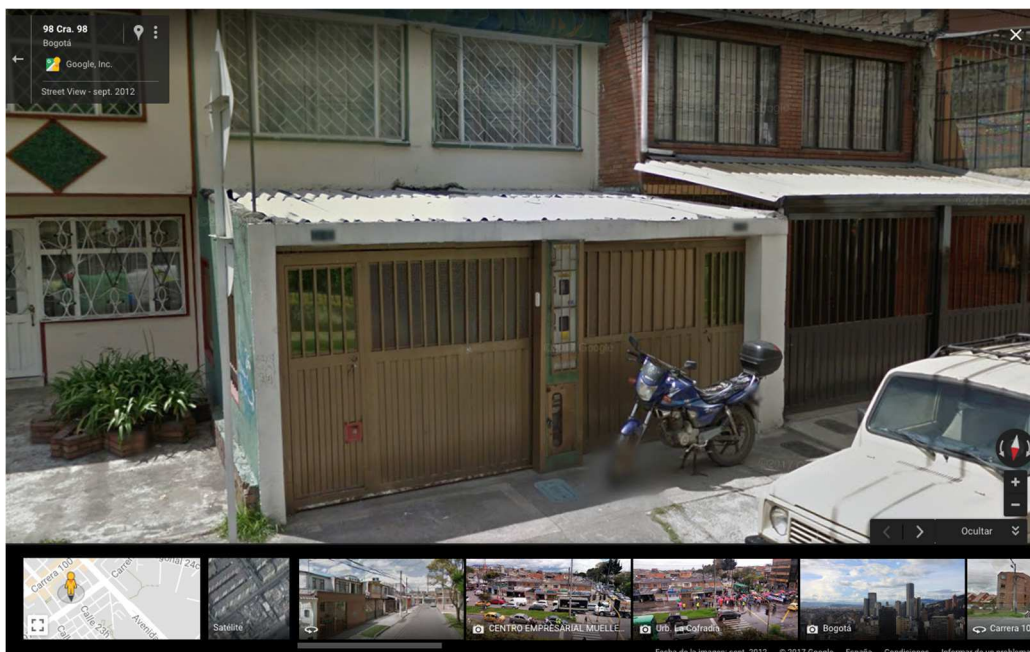


Figura 1: Fotografías del exterior de la empresa, (2017) Google Maps.

## 8. Gestión estratégica

### 8.1 Dirección organizacional

#### 1) Visión

Ubicarse en posición de liderazgo dentro del grupo de empresas que prestan los servicios de vigilancia y seguridad privada, con los más altos estándares de calidad y con un proceso de mejoramiento continuo que permita incrementar nuestra participación en el mercado y el uso eficiente de los recursos humanos, físicos y tecnológicos. (Brochure CIGESEG.Ltda, 2005, p.2)

#### 2) Misión

Prever servicios integrales de vigilancia, seguridad y protección a todos los sectores de la actividad económica, en forma profesional, adelantando los estudios técnicos necesarios para identificar la problemática de cada uno de nuestros clientes e implementar las soluciones del caso. (Brochure CIGESEG.Ltda, 2005, p.2)

#### 3) Filosofía empresarial

El trabajo constante individual como en equipo, el orden, la disciplina, la innovación, el compromiso, la lealtad, el respeto y la confianza son valores que cada uno de los funcionarios de CIGESEG, deben aplicar en el cumplimiento de su deber, sin importar el cargo que desempeñe. Esta es la premisa que día a día permite el éxito de la empresa, manteniendo en niveles muy bajos la siniestralidad, quejas o reclamos de parte de los clientes o usuarios. (Brochure CIGESEG.Ltda, 2005, p.3)

#### 4) Valores institucionales

En CIGESEG.Ltda, se plantean ocho valores principales con los que sobresalen tanto en el sector como en los clientes.

- 1) *Trabajo en Equipo*: Se busca tener el mismo objetivo, generando una mejor cohesión y solides en el cumplimiento del trabajo propuesto, se integran las funciones y actividades de todos los funcionarios buscando el mismo resultado “EL ÉXITO”. *El*
- 2) *Orden*: Nos referimos al cumplimiento de las reglas, normas, procedimientos y del comportamiento que deben cumplir los funcionarios dentro de la empresa. *La*
- 3) *Disciplina*: Dentro de la empresa es la manera ordenada y sistemática como se hacen las cosas siguiendo un conjunto de normas y reglas establecidas; así mismo es la relación de autoridad con la subordinación donde un jefe ordena y el subalterno obedece. *La Innovación*: Los funcionarios de CIGESEG se deben capacitar con regularidad para generar una respuesta positiva en el manejo de la seguridad y poder así hacer frente al constante crecimiento de la delincuencia e inseguridad del país. *El*
- 4) *Compromiso*: Nuestra capacidad grupal e individual nos permite cumplir con el trabajo encomendado por nuestros usuarios en los tiempos previstos, manteniendo un alto nivel de calidad y confiabilidad. *La Lealtad*: Los funcionarios de la empresa seremos fieles por nuestras acciones y comportamientos a nuestros clientes y las misiones encomendadas por ellos. *El Respeto*: Brindaremos el reconocimiento a cada uno de nuestros clientes, valorando sus intereses y necesidades creando un sentimiento de reciprocidad. *La Confianza*: En seguridad es el punto de partida de una buena relación con cada uno de nuestros clientes y se debe reforzar con nuestras acciones y un comportamiento sin mancha durante nuestra labor. (Broshure CIGESEG.Ltda, 2005, p.3,4)

## 8.2 Políticas empresariales

### Política de Calidad:

- 1) La razón de ser de CIGESEG es el servicio a cliente.
- 2) Todos nuestros funcionarios se esfuerzan y tienen como premisa; la mejora en el día a día de nuestro servicio hacía el cliente.
- 3) CIGESEG valora y cultiva el esfuerzo de cada uno de nuestros funcionarios.
- 4) Como una gran familia CIGESEG se preocupa por los núcleos familiares de cada uno de nuestros funcionarios.
- 5) Nuestros empleados son nuestro activo máspreciado por lo tanto velamos por su integridad, satisfacción y motivación hacía la empresa.

### Política Operacional:

- 1) El cumplimiento estricto en los horarios establecidos.
- 2) El buen uso de los uniformes y la correcta presentación personal.
- 3) Los buenos tratos, el respeto que debe siempre permanecer entre los funcionarios de la organización
- 4) Se prohíbe el consumo y uso de narcóticos, bebidas alcohólicas y cigarrillos que afecten el rendimiento laboral del empleado.
- 5) Cero tolerancias al acoso laboral.

## 8.3 Objetivos empresariales

### Objetivos Generales Corporativos:

- 1) Posicionar a la empresa como una de las primeras elecciones para el servicio de vigilancia y seguridad privada en el mercado

- 2) Aumentar la competitividad de la empresa en el mercado con la implementación de nuevas tecnologías y el mejor y mas capacitado talento humano.
- 3) Dar a nuestros clientes un servicio inmejorable para cubrir sus necesidades en seguridad
- 4) Incrementar el nivel de satisfacción de nuestros empleados para que su compromiso permita a nuestra empresa fortalecerse y permitir una mejora continúa

Objetivos específicos funcionales:

- 1) Caracterizarnos como una empresa incluyente garantizando oportunidades para hombres mujeres y personas con discapacidad.
- 2) Proteger y velar por la seguridad de los empleados de la empresa manteniendo siempre la reglamentación laboral sobre el marco legal nacional.
- 3) Ampliar la cobertura de los servicios ofrecidos por la empresa a más ciudades a nivel nacional.
- 4) Aumentar el margen de contratos adquiridos año tras año, y brindar estabilidad laboral a nuestros empleados.

## 8.4 Diagnóstico

### 8.4.1 Análisis DOFA empresa Cigeseq Ltda.

Tabla 1. Análisis DOFA Empresa CIGESEG LTDA.

FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
1. Fidelidad por parte de los clientes 2. Experiencia en el mercado por más de 20 años 3. Amplio conocimiento del sector, su entorno y sus competidores. 4. Presentan un servicio de excelente calidad. 5. Contamos con un excelente grupo de proveedores y asesores. 6. Todo el personal empleado está capacitado con las normas establecidas en el desarrollo de la actividad 7. Contratación si distinción de sexo, las mujeres son una parte importante del talento humano.	1. Cartera morosa por parte de los clientes. 2. Carencia de un sistema de publicidad y marketing. 3. Carencia de una certificación de calidad, que apoyaría la probabilidad de adquirir contratos públicos. 4. Infraestructura pequeña 5. A pesar de los más de 10 años prestando el servicio de seguridad privada, la empresa no cuenta con un buen posicionamiento en el mercado. 6. No se realiza un continuo análisis financiero, los gastos acarreados por la rotación del personal aumentan gastos adicionales que no han sido controlados. 7. Se encuentra un gran registro de rotación del personal. 8. Los empleados no se encuentra motivados y comprometidos

	con la empresa 9. Por ser una empresa pequeña no cuenta con la posibilidad de comprar grandes cantidades de equipos (Cámaras de Video, Monitores, Detectores de Metales), originando un mayor costo de estos.
<b>OPORTUNIDADES (F)</b>	<b>AMENAZAS (A)</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posibilidad de extender su cobertura a nivel nacional.</li> <li>2. Aplicación de las TICS al mejoramiento de la empresa</li> <li>3. El incremento de la inseguridad en Colombia.</li> <li>4. La demanda de servicios de seguridad.</li> <li>5. La automatización en los controles que hacen parte de la seguridad tanto residencial como industrial.</li> <li>6. Tarifas acordes a la norma emitida por la Supervigilancia.</li> <li>7. El uso y la masificación del internet permite ampliar al cliente un control permanente con sus bienes al monitorear los mismos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alta competencia en el sector. No cuenta con una certificación de calidad</li> <li>2. Productos como las cámaras de seguridad y monitoreo cada vez son más asequibles a los ciudadanos, dando paso a servicios sustitutos.</li> <li>3. La autorización de multinacionales extranjeras para laborar en Colombia en el sector de la seguridad.</li> <li>4. La falta de control por parte de los organismos rectores que permite que empresas trabajen por menores costos.</li> <li>5. La inestabilidad económica del país que permite el constante incremento de los costos de los equipos que debemos adquirir para nuestro servicio.</li> <li>6. La constante rotación del personal estanca que la empresa adquiera un reconocimiento positivo en el mercado</li> </ol>

Fuente: Autoría propia

La matriz DOFA nos da a conocer la posición que se encuentra la empresa desde su interior, ayudándonos a resaltar los beneficios y dificultades que tienen y la posibilidad de realizar un plan estratégico para mejorar esos aspectos negativos que en un futuro serán beneficios.

Para CIGESEG LTDA., el análisis DOFA demuestra que es una empresa decidida a mostrar su mejor cara a los clientes, resaltando el interés de calidad tanto con su personal como con los elementos que complementan el servicio, además de esto una de las debilidades que más resalta en la empresa es el poco reconocimiento en el sector a pesar del tiempo que lleva en servicio, lo que nos lleva analizar y proyectar algunas estrategias que llevarán a que esta empresa sea reconocida con la calidad que obtiene y desea proyectar.

Aunque se ven distintas oportunidades o fortalezas se reconoce que la empresa tiene más



debilidades que las demás y ahí es donde encontramos las mayores falencias respecto al tema principal, viendo que se encuentra un registro alto de rotación de personal como de cartera morosa tanto de clientes como de personal, resaltando la falta de compromiso de ambas partes y la negligencia que se maneja, convirtiéndose en una amenaza gigante para la empresa y una de las razones por el que está, está en un estado neutro sin avance alguno.

#### 8.4.2 Estratégias DOFA

Tabla 2. *Estrategias DOFA Empresa CIGESEG LTDA*

		<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
<b>CIGESEG LTDA.</b>		1. Fidelidad por parte de los clientes	1. Cartera morosa por parte de los clientes. 42
		2. Experiencia en el mercado por más de 20 años	2. Carencia de un sistema de publicidad y marketing.
		3. Amplio conocimiento del sector, su entorno y sus competidores.	3. Carencia de una certificación de calidad, que apoyaría la probabilidad de adquirir contratos públicos.
		4. Prestan un servicio de excelente calidad.	4. Infraestructura pequeña
		5. Cuentan con un excelente grupo de proveedores y asesores.	5. A pesar de los más de 10 años prestando el servicio de seguridad privada, la empresa no cuenta con un buen posicionamiento en el mercado.
		6. Todo el personal empleado está capacitado con las normas establecidas en el desarrollo de la actividad	6. No se realiza un continuo análisis financiero, los gastos acarreados por la rotación del personal aumentan gastos adicionales que no han sido controlados.
		7. Contratación si distinción de sexo. Las mujeres son una parte importante del talento humano.	7. Se encuentra un gran registro de rotación del personal.
			8. Los empleados no se encuentra motivados y comprometidos con la empresa
		9. Por ser una empresa pequeña no cuenta con la posibilidad de comprar grandes cantidades de equipos (Cámaras de Video, Monitores, Detectores de Metales), originando un mayor costo de estos.	
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>		<b>Estrategias – FO</b>	<b>Estrategias - DO</b>
	<p>1. Posibilidad de extender su cobertura a nivel local y nacional</p> <p>2. Aplicación de las TICS al mejoramiento de la empresa</p> <p>3. El incremento de la inseguridad en Colombia.</p> <p>4. La alta demanda de servicios de seguridad.</p> <p>5. La automatización en los controles que hacen parte de la seguridad tanto residencial como industrial.</p> <p>6. Tarifas acordes a la norma emitida por la Supervigilancia.</p> <p>7. El uso y la masificación del internet permite ampliar al cliente</p>	<p>1. Ejecución de políticas estandarizadas de calidad de servicio al cliente, enfocadas en las competencias de la empresa.</p> <p>2. Realizar capacitaciones al personal en el manejo de nuevas tecnologías, para brindar a sus clientes un servicio completo y especializado y fortalecer una cultura de cooperación, trabajo en equipo y mejora continua en todos los procesos y la cultura organizacional.</p> <p>3. Mantener los costos de los</p>	<p>1. Realizar valoraciones constantes del manejo financiero de la empresa, con el fin de calibrar su liquidez y solvencia, para así establecer nuevos objetivos que se puedan ejecutar a corto plazo.</p> <p>2. Plantear la creación de una campaña publicitario de bajo costo que impacte en el público propuesto.</p>

un control permanente con sus bienes al monitorear los mismos.	proveedores para así poder mantener precios estables y asequibles a nuestros clientes.	
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>Estrategias - FA</b>	<b>Estrategias - DA</b>
<p>1. Alta competencia en el sector y el no contar con una certificación de calidad</p> <p>2. Productos como las cámaras de seguridad y monitoreo cada vez son más asequibles a los ciudadanos, dando paso a servicios sustitutos.</p> <p>3. La autorización de multinacionales extranjeras para laborar en Colombia en el sector de la seguridad.</p> <p>4. La falta de control por parte de los organismos rectores que permite que empresas trabajen por menores costos.</p> <p>5. La inestabilidad económica del país que permite el constante incremento de los costos de los equipos que debemos adquirir para nuestro servicio.</p> <p>6. La constante rotación del personal estanca que la empresa adquiera un reconocimiento positivo en el mercado</p>	<p>1. Invertir en publicidad para cautivar clientes potenciales.</p> <p>2. Contar con proveedores confiables con productos de excelente calidad para hacer frente a nuevas empresas extranjeras.</p> <p>3. Crear alianzas estratégicas con empresas especializadas en monitoreo de cámaras y alarmas de seguridad.</p> <p>4. La creación de áreas especializadas en la empresa, generando una mejor organización.</p>	<p>1. Asumir nuevos sistemas para hacer frente a los cambios tecnológicos, implementar tiempos de obsolescencia a los equipos tecnológicos para la realización de su mantenimiento o actualización.</p> <p>2. Perfeccionar el manejo de cuentas de cobro hacia sus clientes implementando un software administrativo de acuerdo con las necesidades de la empresa y sus clientes. O la creación de un departamento de cobranzas, para la recuperación de cartera, diseñando un castigo por mora a los pagos.</p> <p>3. Mejorar continuamente en el cumplimiento de requisitos legales, certificaciones de calidad y estándares internacionales.</p>

Fuente: Autoría propia

## 8.4 Propuesta de mejora

Tabla 3. *Plan de acción*

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Aumentar la motivación, confianza y compromiso de los empleados	Capacitar adecuadamente al personal y que cuente con altos estándares éticos como laborales siendo motivado y comprometido desde la empresa. Realizar con frecuencia encuestas de satisfacción y ambiente laboral, donde se permita evidenciar el compromiso de la empresa hacia ellos y hacia la evolución de una sociedad inclusiva.	Dpto. de Talento humano	Corto/Mediano Plazo
Promover el uso de la tecnología dentro de la empresa y dentro de nuestros clientes. Implementando un Dpto. de Alarmas y monitoreo.	Sondear a los clientes que estarían interesados en adquirir el servicio de alarmas y monitoreo.	Implementar y crear alianzas en tecnología moderna y eficaz, negociando beneficios mutuos con los proveedores	Dpto. Operativo Largo Plazo
Aumentar el reconocimiento en el mercado	Crear una puesta publicitaria, donde se evidencie los altos estándares que maneja, exige y plantea la empresa para sus clientes, promoviendo la equidad de género.	Dpto. Administrativo	Largo Plazo
Aumentar la competitividad de la empresa en el mercado	Realizar estudios de mercado que permitan conocer el entorno y crear estrategias innovadoras.	Dpto. Administrativo	Mediano Plazo
Posicionar la empresa como una de las mejores en el sector.	Realizar valoraciones constantes del manejo financiero, de ventas, servucción etc., para así establecer nuevos objetivos	Dpto. Administrativo	Mediano Plazo

que se puedan ejecutar a corto plazo y día a día ser posicionada.
---

Fuente: Autoría propia

## Metas

- a. Contratar una persona capacitada en el talento humano, para motivar a los empleados en un plazo mínimo de 3 meses.
- b. Incorporar a la empresa personas capacitadas en el manejo de alarmas y monitoreo en un plazo no mayor a 6 meses, y dar a conocer a los clientes la mejora del servicio
- c. Durante el 2019 comenzar a implementar métodos publicitarios para fomentar el reconocimiento de la empresa en el mercado.
- d. Incrementar las ventas en mínimo 5 puntos porcentuales por año, y la satisfacción de los clientes.
- e. Aumentar el nivel de satisfacción de los empleados en un 50% mediante encuestas u otros medios de divulgación.
- f. Durante el año 2019, incrementar la planta de personal femenino en la empresa en un 30%
- g. En cada semestre los empleados deben tener actualización en nuevas tendencias delictivas en convenio con la red de apoyo de la policía.
- h. Implementar la presentación de balances financieros cada 3 meses junto con los directivos de la empresa para analizar la situación de la empresa, su evolución y planes de acción.

Tabla 4. *Cronograma de actividades.*

ACTIVIDAD / MESES	E N	F E	M A	A B	M A	JU N	JU L	RESPONSABLE
Contratar una persona capacitada en el talento humano, para motivar a los empleados.	X							Dpto. Recursos Humanos
Incorporar a la empresa personas capacitadas en el manejo de alarmas y monitoreo.				X				Dpto. Recursos Humanos
Cotizar los distintos medios de publicidad.		X	X					Dpto. Ventas y Mercadeo
Realizar estudios de mercado	X				X			Dpto. Comercial y Ventas
Realizar encuestas de satisfacción a los empleados	X			X			X	Dpto. Recursos Humanos
Incrementar la planta de personal femenino en un 50%		X			X			Dpto. Recursos Humanos
Capacitación del personal en nuevas tendencias delictivas	X			X			X	Dpto. Recursos Humanos
Presentar balances financieros trimestrales para analizar la situación de la empresa y realizar planes de acción	X			X			X	Dpto. Financiero Dpto. Administrativo Dpto. Operativo

Fuente: Autoría propia

## 8.5 Indicadores de gestión

- a. Disminución del personal en un 40% y aumento la incorporación de personal femenino a la empresa en un 25%. Mejorar la calificación de encuestas tales como la EDCO aplicada a los empleados. (Empleados nuevos en el primer trimestre del año 2018/empleados nuevos en el primer trimestre del año 2019)
- b. Seguimiento continuo del aumento de empleados capacitados por mes, a lo largo del año 2019. (Empleados capacitados 2017/Empleados capacitados 2019)
- c. Medición del incremento de opiniones y sugerencias por parte de los empleados en un buzón de sugerencias. Que demuestre el interés de los empleados en expresar sus opiniones frente a la empresa.

- d. Renovar la imagen empresarial entre los empleados, clientes y el sector, mediante el aumento de nuevos contratos y satisfacción del cliente. (Contratos año 2018/Contratos año 2019)
- e. Disminución del número de quejas, reclamos o llamado de atención por parte de los clientes.
- f. Aumentar en un 20% el número de nuevos contratos por mes, en el primer semestre del 2018. (Contratos al finalizar el 2018-II/Contratos al finalizar 2019-I)

## 9. Entorno económico y competitividad

Para llegar a un concepto claro de lo que es la *competitividad*, es de vital importancia reconocer los conceptos que lo rodean, como puede ser: *Competencia*, a lo cual se le conoce como una constante pugna entre dos o más grupos, que ya pueden ser personas o empresas que van en busca de un mismo objetivo, y encaminan sus fuerzas en pro de lograrlo. *Competente*, que se conoce como la persona capaz de realizar una determinada misión. Estos dos conceptos complementan muy bien la definición de *Competitividad*, que según Cuauhtémoc significa la “creación y mantenimiento de un mercado en el que participan numerosas empresas y donde se determina el precio conforme a la ley de la oferta y la demanda” (Anda, 1996, p. 144). Entendiendo así que la competitividad es la capacidad de una empresa de ser competente para mantener o aumentar sus beneficios en las situaciones que se presenten en el mercado en relación con sus competidores. Se puede afirmar que una empresa es competitiva cuando la relación entre la producción, el valor, y sus insumos utilizados generan una ventaja competitiva frente a las demás empresas del sector. Porter sostenía que:

“La prosperidad de una nación depende de su competitividad, la cual se basa en la productividad con la cual esta produce bienes y servicios. Políticas macroeconómicas e instituciones legales sólidas y políticas estables, son condiciones necesarias, pero no suficientes para asegurar una economía próspera. La competitividad está fundamentada en las bases microeconómicas de una nación: la sofisticación de las operaciones y estrategias de una compañía y la calidad del ambiente microeconómico de los negocios en la cual las compañías compiten. Entender los fundamentos microeconómicos



de la competitividad es vital para la política económica nacional”.

(Porter,2003, p. 163)

De ello podríamos afirmar que la competitividad de una empresa, esta principalmente influenciada de la microeconomía que rodea el mercado. La cual permite que las empresas puedan aumentar o disminuir su productividad, lo cual afecta directamente la macroeconomía de un país.

Para cualquier país es de vital importancia que exista competitividad en todas las actividades económicas, puesto que así aumenta la demanda final de un país o el PIB, lo que se vería reflejada beneficiosamente por ejemplo en la reducción del desempleo nacional y el aumento de la renta per cápita.

“Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo (Haguenauer, 1990).

## 9.1 Análisis Sectorial

Las actividades terciarias o de servicios en Colombia domina la banca, la tercerización de procesos, comunicaciones, hostelería y turismo. Durante el año 2015, los sectores de servicios exhibieron una expansión del 3.5% anual, según las cuentas nacionales del Dane. Dicho resultado, aunque continuó superando el registro de toda la economía (3.1%), representó una desaceleración respecto al 5.2% observado un año atrás. Ello se explica por la menor dinámica de los sectores de servicios sociales (expandiéndose un 2.9% anual en 2015 vs. 5.2% en 2014) y

la intermediación financiera-servicios empresariales (4.3% vs. 5.7%). Las actividades terciarias le aportan un 52.7% al PIB.

La actividad económica de la seguridad privada COD. 8010 se ha transformado en una de las actividades más activos y productivos en Colombia. Las cifras que genera el sector son evidentes: desde el año 2010 este sector obtuvo un aumento potencial anual del 11%.

Figura 2

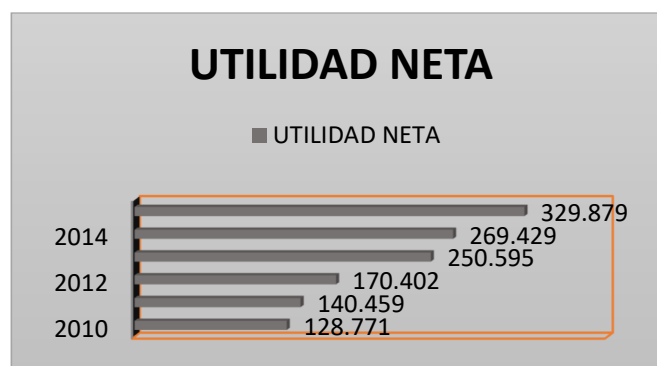


Figura 2: Reporte estados financieros. 2015. Pagina web Súper Vigilancia

Figura 3

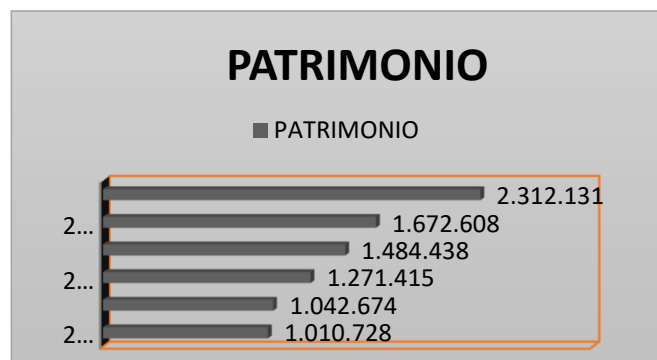


Figura 3: Reporte estados financieros. 2015. Página web Súper Vigilancia

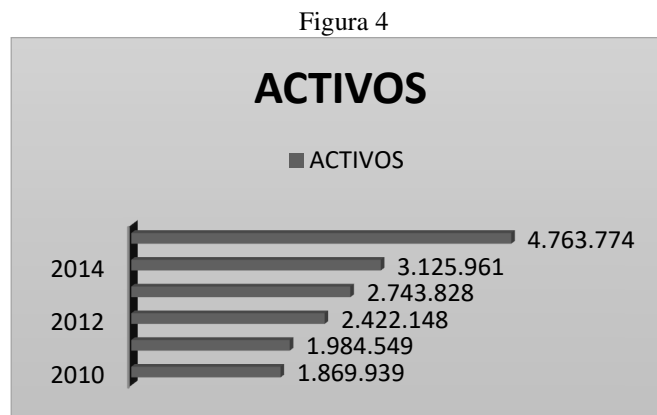


Figura 3: Reporte estados financieros. 2015. Página web Súper Vigilancia

En el año 2013, de acuerdo con las cifras obtenidas entre 5000 empresas, se obtuvieron ingresos aproximados de \$6,7 billones. Para el 2014 el sector obtuvo ingresos superiores a los \$7 billones, y para el 2015 se llegó a un total de 8,3 billones. Registrando así un aumento del 11,5%. El crecimiento de esta actividad comenzó su más alto auge desde la última década, por ejemplo, en el año 2008 el sector registro un ingreso de 3,8 billones en ventas, pero al 2014 sus ingresos se duplicaron.

El crecimiento de esta actividad económica se ha visto reflejada en sus utilidades netas que al 2014 llegaron a \$269.3429 millones, casi un 34% más que el año anterior. Sus activos superaron los \$3,15 billones y su patrimonio ascendió a \$1,68 billones.

Según Fenilo, basados en los datos de Súper Vigilancia el sector económico de la seguridad privada se ha extendido en el país en un 86%. (Revista Dinero, 2016) “La cantidad de ventas en 2014 es cerca de un punto del Producto Interno Bruto (PIB) del país, lo que representa una de las participaciones más altas en los últimos años”.

El sector de vigilancia y seguridad es uno de los que presenta un crecimiento constante en materia laboral del país. A corte en marzo de 2015, se reportó un total de 216.151 personas conformando el sector operativo de vigilancia y seguridad privada.

(Superintendencia de Vigilancia y seguridad privada, 2016). Una de las razones promotoras del crecimiento de esta actividad económica, es la inversión extranjera y el fortalecimiento del sector finca de raíz, que ha generado mayor construcción de vivienda, oficinas, centros comerciales, lo que beneficia la demanda en el sector de vigilancia y seguridad privada. A nivel nacional, los negocios se concentran básicamente en Bogotá, en donde hay 90.000 guardas de los 246.000 que hay en el país. (Tapias, 2016, p.46)

Figura 5

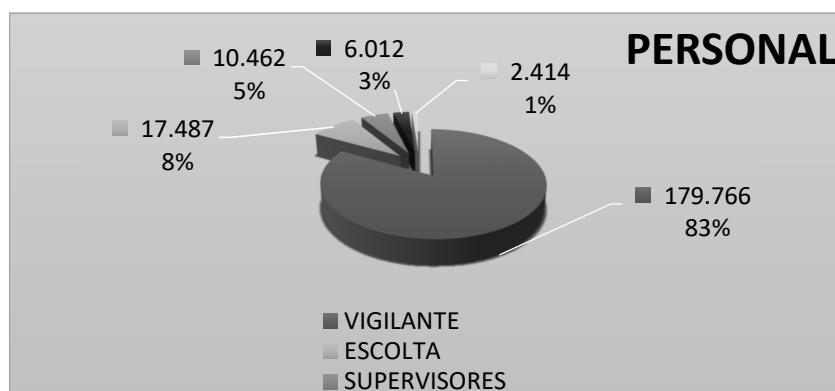
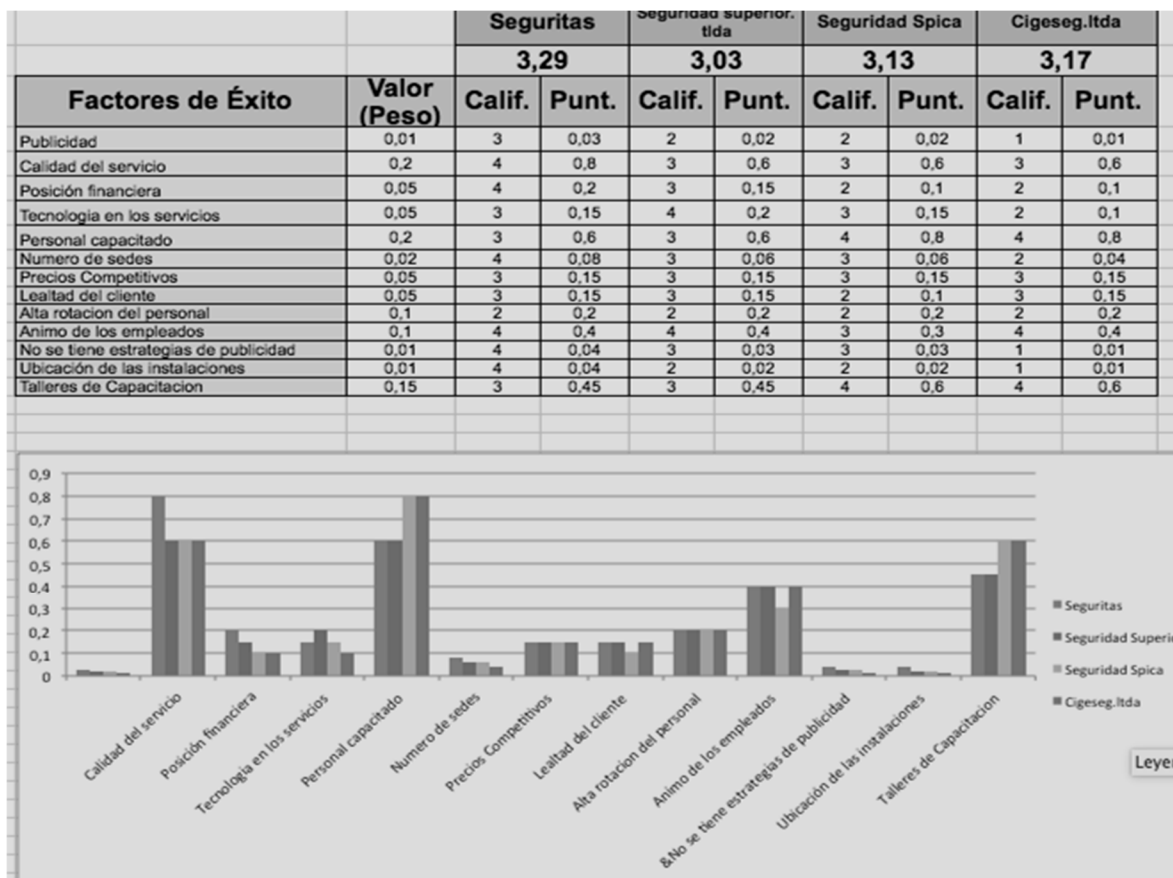


Figura 5: Reporte estados financieros. 2015. Página web Súper Vigilancia.

Figura 6. Matriz perfil competitivo – mpc



Fuente: Autoría propia

La matriz MPC nos ayuda comparar empresas del mismo sector económico y evaluar su rendimiento en el mercado; en el caso de Cigeseq Ltda nos damos cuenta que las empresas de actividad económica de vigilancia privada, manejan un estándar de pocas diferencias, aunque es obvio que algunas de ellas tienen mayor economía o servicio que las otras. Seguritas como vemos en la matriz tiene mayor servucción y mejor calidad, lo que le da a los clientes mayor seguridad y confianza para adquirir sus servicios. En Cigeseq Ltda siendo la empresa de menos reconocimiento que las demás, nos resalta que a pesar de ello, la empresa tiene con qué cumplirle a los clientes y dar mayor seguridad en sus servicios estando en la segunda mejor posición en la matriz.

## 10. Gestión del talento humano

Se aplica la encuesta EDCO (Encuesta de clima organizacional) a 20 empleados de la empresa CIGESEG Ltda. de las áreas operativas (17) y administrativas (3), con la aplicación del clima organizacional de la organización pretendiendo encontrar un parámetro a nivel general sobre la percepción con la que cuentan los empleados acerca de la empresa, adicionalmente, proporciona información sobre los procesos que contribuyen a dichas actitudes organizacionales para generar una planificación a su mejoramiento. La prueba consta de 40 preguntas, el tiempo de duración para desarrollar la prueba fue de 20 minutos. Los resultados de la encuesta se clasificarán en tres escalas; alta que se obtendrá con puntajes entre 73.37 a 100, media con un intervalo entre 46.66 a 73.37 y baja con puntajes entre 20 a 46.67. La encuesta EDCO maneja 8 subescalas que califican características específicas del clima organizacional, que se dividen en:

1. Relaciones Interpersonales
2. Estilo de dirección
3. Sentido de pertenencia
4. Retribución
5. Disponibilidad de recursos
6. Estabilidad
7. Claridad y coherencia en la dirección
8. Valores colectivos

## 10.1 Resultados y calificaciones encuesta EDCO

Tabla 5. Resultados de encuesta Edco

variables		DIMENSIONES	PUNTA CIÓN	CALIFICAC IÓN
	Relaciones interpersonales	1. los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones	54	Promedio
		2. soy aceptado por mi grupo de trabajo	82	Nivel alto
		3. los miembros del grupo son distantes conmigo	77	Nivel alto
		4. mi grupo de trabajo me hace sentir incómodo	88	Nivel alto
73,6	nivel alto	5. el grupo de trabajo valora mis aportes	67	Promedio
	Estilo de dirección	6. mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo	74	Nivel alto
		7. el jefe es mal educado	81	Nivel alto
		8. mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo	62	Promedio
		9. las órdenes impartidas por el jefe son arbitrarias	61	Promedio
70,4	promedio	10. el jefe desconfía del grupo de trabajo	74	Nivel alto
	Sentido de pertenencia	11. entiendo bien los beneficios que tengo en la empresa	56	Promedio
		12. los beneficios de salud que recibo en la empresa satisfacen mis necesidades	86	Nivel alto
		13. estoy de acuerdo con mi asignación salarial	57	Promedio
		14. mis aspiraciones se ven frustradas por las políticas de la empresa	64	Promedio
68	promedio	15. los servicios de salud que recibo en la empresa son deficientes	77	Nivel alto
	Retribución	16. realmente me interesa el futuro de la empresa	61	Promedio
		17. recomiendo a mis amigos la empresa como un excelente sitio de trabajo	63	Promedio
		18. me avergüenzo de decir que soy parte de la empresa	73	Nivel alto
		19. sin remuneración no trabajo horas extras	51	Promedio
62	promedio	20. sería más feliz en otra empresa	62	Promedio
	Disponibilidad de recursos	21. dispongo del espacio adecuado para realizar mi trabajo	80	Nivel alto
		22. el ambiente físico de mi sitio de trabajo es adecuado	73	Promedio
		23. el entorno físico de mi sitio de trabajo dificulta la labor que desarrollo	70	Promedio
		24. es difícil tener acceso a la información para realizar mi trabajo	69	Promedio
73	promedio	25. la iluminación del área de trabajo es deficiente	74	Nivel alto
	Estabilidad	26. la empresa despidió al personal sin tener en cuenta su desempeño	82	Nivel alto
		27. la empresa me brinda estabilidad laboral	80	Nivel alto
		28. la empresa contrata personal temporal	99	Nivel alto
		29. la permanencia en el cargo depende de preferencias personales	81	Nivel alto
87,4	nivel alto	30. de mi buen desempeño depende la permanencia en el cargo	95	Nivel alto
	Claridad y coherencia en la dirección	31. entiendo de manera clara las metas de la empresa	42	Nivel bajo
		32. conozco bien como la empresa está logrando sus metas	33	Nivel bajo
		33. algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas	43	Nivel bajo
		34. los directivos no dan a conocer los logros de la empresa	39	Nivel bajo
40,6	nivel bajo	35. las metas de la empresa son poco entendibles	46	Nivel bajo
Valores colectivos		36. el trabajo en equipo con otras dependencias es bueno	64	Promedio

		37. las otras dependencias responden bien a mis necesidades laborales	51	Promedio
		38. cuando necesito información de otras dependencias la puedo conseguir fácilmente	65	Promedio
		39. cuando las cosas salen mal las dependencias son rápidas en culpar a otras	69	Promedio
61,6	promedio	40. las dependencias resuelven problemas en lugar de responsabilizar a otras	59	Promedio

Fuente: Autoría propia

Se puede notar que los empleados operativos que llevan menos de 3 meses, que representan un 45% de los encuestados sienten inseguridad en cuanto a la estabilidad laboral que puede brindarle la empresa a futuro, a comparación de los empleados que llevan un aproximado mayor a los 12 meses que consideran que la empresa brinda estabilidad laboral siendo conscientes de que su permanencia depende del buen desempeño que realicen en su cargo. En un 95% de los encuestados tienen conocimiento de que la empresa no contrata empleados temporales, únicamente una persona encuestada que lleva menos de un mes en su cargo aporta que la empresa muy pocas veces lo hace lo cual es completamente falso, llegando a la conclusión que por el poco recorrido en la empresa no cuenta con la suficiente información acerca de la misma. Una empresa de seguridad privada debe confiar plenamente en sus empleados puesto que depositan en ellos la seguridad de sus clientes, por ello se refleja en la encuesta que en un 70% son conscientes de que dependiendo de su desempeño podrán continuar en su cargo, su desempeño no solo corresponde al cumplimiento de sus funciones como vigilante sino también en la confianza que hayan adquirido con la empresa a lo largo de su transcurso en la misma, por ello muy pocas veces la permanencia en el cargo depende de las preferencias personales que se tengan hacia alguien, llegando así a considerar que la estabilidad en la empresa logra uno de los puntajes más altos con un 87,4 de favorabilidad por parte de sus empleados.



Según las encuestas realizadas, en el área de claridad y coherencia en la dirección se refleja que en un 65% se tiene desconocimiento de las metas de la empresa, el restante significaría el 35% que hace referencia a los empleados administrativos y a quienes llevan una mayor antigüedad en la empresa, se concluye que la empresa no toma en cuenta a los empleados nuevos para compartirles las metas y logros que tienen propuestos. También se refleja que un 80% de encuestados desconoce totalmente como la empresa está logrando sus metas por lo tanto los empleados no logran relacionar sus funciones diarias con el cumplimiento de las metas. También se identificó la información de los planes de la empresa únicamente la conocen los encuestados del área administrativas y no se ha dado a conocer al área operativa. Logramos concluir que los empleados desconocen totalmente hacia donde busca ir la empresa en el mercado, en la mayoría de los casos esta información únicamente la conocen los cargos administrativos, lo cual logra que sus empleados operativos siendo un organismo fundamental en el funcionamiento de la empresa no tenga una motivación para la realización de sus funciones.

El sentido de pertenencia de la empresa se encuentra en un estado inestable siendo evidente la inconformidad que tiene los empleados frente algunos servicios dados de la empresa ya sea por desconocimiento alguno o porque realmente no son brindados por parte de la empresa, para los empleados es evidente las inconsistencias que tienen hacia ellos, pero para administrativos se ve una opinión distinta resaltando los servicios que les presta la empresa de una manera positiva. Concluyendo de esta manera el gran distanciamiento que se hace presente entre el área administrativa y el área operativa de la empresa, ambas partes presentan percepciones completamente distintas de la empresa y se hace necesaria una integración y motivación a toda la planta de empleados para que conozcan hacia donde está encaminada la

empresa y cuáles son sus metas a lograr, demostrando que debido a la naturaleza de su objeto social los empleados son el activo más valioso con el que se cuenta.

## 10.2 Plan de mejora

Tabla 6. *Plan de acción.*

Objetivo	Actividades	Indicadores	Recursos
Aumentar el nivel de participación, conocimiento y motivación de los empleados sobre los planes estratégicos y la toma de decisiones de la empresa.	1. Realizar un diagnóstico sobre los conocimientos y el sentido de pertenencia que tienen los empleados sobre la empresa	<p>Total de empleados/ Disminución del % absentismo</p> <p>Se busca la disminución de la rotación de personal mediante una medida que nos permita controlar el aumento del compromiso de los empleados hacia la empresa.</p> <p>% Personal convocado a reuniones / % Participación activa de diferentes representantes de los cargos de la empresa</p>	<p>Tiempo: Aprox. 4 meses</p> <p>Área de recursos humanos</p>
	2. Hacer reuniones periódicas cada mes, que permitan medir el nivel de satisfacción de los empleados, buscando entender desde la alta dirección los agrados e inconvenientes de los empleados.		
	2. Diseñar un incentivo que permita al empleado visionar y proponer ideas sobre el mejoramiento de su área de trabajo. Realizar convocatorias para permitir que un representante de los cargos pueda asistir a las reuniones de directivos y expresar sus inconformidades.		
	3. Realizar la divulgación entre el personal de trabajo de las funciones, objetivos organizacionales, metas y logros de la empresa mediante manuales, cartelera o correo electrónico		
	4. Diseñar un sistema que permita hacer reconocimientos laborales por cumplimiento de objetivos por cargos.		
Aumentar la buena relación, comunicación y respeto entre los empleados para reflejar lo mismo hacia los clientes	1. Realizar proyectos de integración donde se divulgue el trabajo en equipo y el buen clima organizacional	<p>% Disminución de quejas por parte de los clientes frente a un periodo anterior</p> <p>% Empleados que asisten a las actividades (charlas, capacitaciones, seminarios) / % total de empleados</p>	<p>Tiempo: Aprox. 7 meses</p> <p>Área de recursos</p>
	2. Fomentar el respeto entre compañeros mediante seminarios, charlas.		
	3. Diseñar capacitaciones donde se dé a conocer el trato correcto hacia el cliente de manera profesional y respetuosa		