

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>					  	
	<b>CARTA DE AUTORIZACIÓN</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-06</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 2</b>

Neiva, 25 de agosto de 2014

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

Los suscritos:

**JAVIER ANDRES MARTÍNEZ PÉREZ**, con C.C. No. 7.717.027, **JUAN CAMILO MARTINEZ PÉREZ**, con C.C. No. 7.732.568, **VICTOR JULIO ÁNGEL ROJAS**, con C.C. No. 79.576.816, autores de la tesis y/o trabajo de grado titulado **PRIMER PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO A LA EMPRESA PAGOS & SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.S. PARA EL PERIODO 2014 – 2019** presentado y aprobado en el año 2014 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia; autorizamos al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores” , los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### CARTA DE AUTORIZACIÓN



CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

JAVIER ANDRES MARTÍNEZ P.

Firma: Javier A. Martínez P.

JUAN CAMILO MARTINEZ P.

Firma: Juan Camilo Martínez P.

VICTOR JULIO ÁNGEL R.

Firma: Victor Julio Ángel R.

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>				  		
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>1 de 4</b>

**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Primer plan de Direccionamiento Estratégico enfocado a la Empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para el periodo 2014 – 2019

**AUTOR O AUTORES:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Martínez Pérez	Javier Andrés
Martínez Pérez	Juan Camilo
Ángel Rojas	Víctor Julio

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Zapata Domínguez	Álvaro

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista en Alta Gerencia

**FACULTAD:** Economía y Administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Alta Gerencia

**CIUDAD:** Neiva

**AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2014

**NÚMERO DE PÁGINAS:** 67

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>						  
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>2 de 4</b>

Diagramas  Fotografías  Grabaciones en discos  Ilustraciones en general  Grabados  Láminas   
 Litografías  Mapas  Música impresa  Planos  Retratos  Sin ilustraciones  Tablas o Cuadros

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. <u>Estrategias</u>	<u>Strategies</u>	6. <u>Debilidades</u>	<u>Weakeness</u>
2. <u>Matriz DOFA</u>	<u>FADO Matrix</u>	7. <u>Oportunidades</u>	<u>Opportunities</u>
3. <u>Planeación</u>	<u>Planning</u>	8. <u>Amenazas</u>	<u>Threats</u>
4. <u>Empresa</u>	<u>Company</u>	9. _____	_____
5. <u>Fortalezas</u>	<u>Strengths</u>	10. _____	_____

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

El presente trabajo de grado se enfoca en elaborar el primer plan de direccionamiento estratégico para la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para enfrentar en el mediano plazo con el problema de tener un único cliente como Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., que la cobertura del servicio público de gas está llegando a lo proyectado por la empresa y como consecuencia las obras civiles de redes de gas llegaran a su fin, poniendo en riesgo la sostenibilidad financiera de Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. La metodología seguida se basa en analizar toda la información disponible de la empresa, los aspectos del entorno que determinan las oportunidades y amenazas, los aspectos internos que determinan las fortalezas y debilidades, integrarlo en una matriz DOFA y diseñar las estrategias encaminadas a su crecimiento y productividad. Por último se hizo la elaboración del tablero de mando integral en el que se establecen las estrategias a seguir

	<b>GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS</b>				  		
	<b>DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO</b>						
<b>CÓDIGO</b>	<b>AP-BIB-FO-07</b>	<b>VERSIÓN</b>	<b>1</b>	<b>VIGENCIA</b>	<b>2014</b>	<b>PÁGINA</b>	<b>3 de 4</b>

en el periodo 2014-2019. Además de lo anterior se hace una breve descripción de la empresa y se redefine el proyecto formal de empresa y la estructura organizacional.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

This paper focuses on grade develop the first plan strategic direction for the company Payments & Services Colombia SAS to face in the medium term with the problem of having a single client as Alcanos from Colombia S.A E.S.P, the coverage of public service gas is reaching projected by the company and as a result of the civil works gas networks came to an end, jeopardizing the financial sustainability of Pagos & Servicios from Colombia S.A.S The methodology used is based on analyzing all available information from the company, the environmental factors that determine the opportunities and threats, internal aspects that determine the strengths and weaknesses in a FADO matrix integrating and designing strategies for growth and productivity. Finally the development of the balanced scorecard on which strategies to follow in the period 2014-2019 was established. Besides the above is a brief description of the company and formal business plan and organizational structure is redefined.



## GESTIÓN SERVICIOS BIBLIOTECARIOS

### DESCRIPCIÓN DE LA TESIS Y/O TRABAJOS DE GRADO



**CÓDIGO**

**AP-BIB-FO-07**

**VERSIÓN**

**1**

**VIGENCIA**

**2014**

**PÁGINA**

**4 de 4**

#### APROBACION DE LA TESIS

Nombre Presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

Nombre Jurado:

Firma:

**PRIMER PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO A LA  
EMPRESA PAGOS & SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.S. PARA EL PERIODO  
2014 – 2019**

**JAVIER ANDRÉS MARTÍNEZ PÉREZ  
JUAN CAMILO MARTÍNEZ PÉREZ  
VÍCTOR JULIO ÁNGEL ROJAS**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
NEIVA  
2014**

**PRIMER PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ENFOCADO A LA  
EMPRESA PAGOS & SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.S. PARA EL PERIODO  
2014 – 2019**

**JAVIER ANDRÉS MARTÍNEZ PÉREZ  
JUAN CAMILO MARTÍNEZ PÉREZ  
VÍCTOR JULIO ÁNGEL ROJAS**

**Trabajo presentado para optar al título de  
Especialista en Alta Gerencia**

**Director:  
Álvaro Zapata Domínguez, PhD**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
NEIVA  
2014**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

---

**Coordinador del Programa**

---

**Director del Proyecto**

**Neiva, junio de 2014**

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	11
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	11
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	12
1.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA .....	12
1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN .....	13
1.6 HIPÓTESIS .....	13
1.7 OBJETIVOS .....	14
1.7.1 Objetivo general .....	14
1.7.2 Objetivos específicos .....	14
2. MARCO TEÓRICO .....	15
2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA .....	15
2.2 MODELO SISTÉMICO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	16
2.2.1 Análisis estratégico.....	18
2.2.2 Formulación estratégica .....	18
2.2.3 Implantación de la estrategia.....	19
3. METODOLOGÍA.....	20
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	20
3.2 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	20
3.3 VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN.....	21
4. HISTORIA DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LA SOCIEDAD.....	22
4.1 HISTORIA.....	22
4.2 INDUSTRIA Y SOCIEDAD.....	24
5. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROAMBIENTE.....	25
5.1 ASPECTO ECONÓMICO .....	26
5.2 ASPECTO SOCIAL.....	26
5.3 ASPECTO POLÍTICO.....	26
5.4 ASPECTO CULTURAL .....	27

5.5	ASPECTO AMBIENTAL .....	27
5.6	ASPECTO TECNOLÓGICO .....	27
5.7	ASPECTO DEMOGRÁFICO .....	27
5.8	ASPECTO LEGAL .....	28
5.9	ASPECTO GEOGRÁFICO .....	28
6.	ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL .....	29
7.	ANÁLISIS INTERNO .....	33
7.1	PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA .....	33
7.1.1	Personal vinculado .....	33
7.1.2	Estado financiero .....	33
7.1.3	Organismos .....	37
7.2	PERSPECTIVA CULTURAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL .....	37
7.2.1	Proyecto formal de empresa .....	40
7.2.2	Evaluación del desempeño .....	41
7.2.3	Selección e inducción .....	41
8.	MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADA DOFA .....	42
8.1	MATRIZ DOFA PROSPECTIVA .....	42
8.1.1	Calificación prospectiva .....	43
8.1.2	Situación del futuro de Pagos & Servicios con base en la DOFA .....	49
8.1.3	Estimación de la situación estratégica .....	50
8.1.4	Oportunidades .....	51
8.1.5	Amenazas .....	51
8.1.6	Fortalezas .....	52
8.1.7	Debilidades .....	52
8.2	MATRIZ DOFA TRADICIONAL .....	53
9.	PROYECTO FORMAL DE EMPRESA .....	54
9.1	MISIÓN .....	54
9.2	VISIÓN .....	54
9.3	VALORES .....	55
9.3.1	Honestidad .....	55
9.3.2	Responsabilidad .....	55
9.3.3	Compromiso .....	55
9.3.4	Liderazgo .....	55

9.3.5	Respeto.....	55
9.3.6	Lealtad.....	56
9.3.7	Trabajo en equipo .....	56
9.4	POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL.....	56
9.5	POLÍTICA AMBIENTAL .....	57
9.6	POLÍTICA DE CALIDAD.....	57
9.6.1	Objetivos de calidad.....	57
10.	ESTRATEGIAS.....	58
10.1	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	58
10.1.1	Rentabilidad.....	58
10.1.2	Clientes y usuarios.....	58
10.1.3	Productividad y costos.....	58
10.1.4	Certificación en sistemas de gestión.....	58
10.1.5	Satisfacción de desempeño del personal.....	59
11.	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	60
12.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	62
	BIBLIOGRAFÍA .....	64

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Empresas transportadoras de gas natural en Colombia.....	25
Tabla 2. Lista de empresas distribuidoras de gas natural en Colombia.....	29
Tabla 3. Zona de influencia de Alcanos de Colombia.....	30
Tabla 4. Usuarios facturados de Alcanos de Colombia.....	30
Tabla 5. Empresas contratistas de Alcanos de Colombia.....	31
Tabla 6. Empresas contratistas de Alcanos de Colombia en el centro operativo de Neiva ..	32
Tabla 7. Facturación neta operacional de empresas contratistas de Alcanos de Colombia por actividad en el año 2013.....	32
Tabla 8. Personal vinculado en Pagos & Servicios.....	33
Tabla 9. Balance general del estado financiero de Pagos & Servicios hasta el año 2013 ....	34
Tabla 10. Valor de los activos propiedades, planta y equipos de Pagos & Servicios hasta el año 2013.....	34
Tabla 11. Estado de resultados del estado financiero de Pagos & Servicios en el año 2013	34
Tabla 12. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad en el año 2013.....	35
Tabla 13. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad de enero a mayo de 2014.....	36
Tabla 14. Perfil general por dimensión del clima organizacional en Pagos & Servicios.....	37
Tabla 15. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida.....	38
Tabla 16. Porcentaje de frecuencia de calificación por factor en Pagos & Servicios.....	38
Tabla 17. Porcentaje de frecuencia de las causas por factor no gratificante en Pagos & Servicios.....	40
Tabla 18. Enfoques matriz DOFA.....	42
Tabla 19. Consideraciones para la matriz DOFA.....	43
Tabla 20. Calificación matriz DOFA.....	43
Tabla 21. Oportunidades y amenazas de Pagos & Servicios.....	44
Tabla 22. Fortalezas y debilidades de Pagos & Servicios.....	44
Tabla 23. Escala cualitativa de calificación.....	45
Tabla 24. Calificación de oportunidades.....	45
Tabla 25. Calificación de amenazas.....	46
Tabla 26. Calificación de fortalezas.....	46
Tabla 27. Calificación de debilidades.....	47
Tabla 28. Clasificación de factores externos e internos.....	47
Tabla 29. Enfoque estratégico de innovación.....	48
Tabla 30. Enfoque estratégico de acciones de ruptura.....	48
Tabla 31. Enfoque estratégico de considerar alternativas.....	49
Tabla 32. Enfoque estratégico de no considerar.....	49
Tabla 33. Matriz DOFA tradicional de Pagos & Servicios.....	53
Tabla 34. Cuadro de mando integral y matriz semáforo de Pagos & Servicios.....	62

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de direccionamiento estratégico.....	17
Figura 2. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad en el año 201335	
Figura 3. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad de enero a mayo de 2014.....	36
Figura 4. Calificación cualitativa del clima organizacional en Pagos & Servicios.....	39
Figura 5. Proyecto formal de empresa .....	40
Figura 6. Evaluación del desempeño .....	41
Figura 7. Selección e inducción.....	41
Figura 8. Situación del futuro de Pagos & Servicios.....	50
Figura 9. Conclusiones del análisis DOFA prospectiva de Pagos & Servicios .....	51
Figura 10. Mapa estratégico de Pagos & Servicios .....	59
Figura 11. Estructura organizacional de Pagos & Servicios .....	60
Figura 12. Mapa de procesos de Pagos & Servicios.....	61

## RESUMEN

El presente trabajo de grado se enfoca en elaborar el primer plan de direccionamiento estratégico para la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para enfrentar en el mediano plazo con el problema de tener un único cliente como Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., que la cobertura del servicio público de gas está llegando a lo proyectado por la empresa y como consecuencia las obras civiles de redes de gas llegaran a su fin, poniendo en riesgo la sostenibilidad financiera de Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. La metodología seguida se basa en analizar toda la información disponible de la empresa, los aspectos del entorno que determinan las oportunidades y amenazas, los aspectos internos que determinan las fortalezas y debilidades, integrarlo en una matriz DOFA y diseñar las estrategias encaminadas a su crecimiento y productividad. Por último se hizo la elaboración del cuadro de mando integral en el que se establecen las estrategias a seguir en el periodo 2014-2019. Además de lo anterior se hace una breve descripción de la empresa y se redefine el proyecto formal de empresa y la estructura organizacional.

**Palabras claves:** Direccionamiento estratégico, matriz DOFA, planeación estratégica, estrategias, estructura organizacional.

## ABSTRACT

This paper focuses on grade develop the first plan strategic direction for the company Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. to face in the medium term with the problem of having a single client as Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., the coverage of public service gas is reaching projected by the company and as a result of the civil works gas networks came to an end, jeopardizing the financial sustainability of Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. The methodology used is based on analyzing all available information from the company, the environmental factors that determine the opportunities and threats, internal aspects that determine the strengths and weaknesses in a FADO matrix integrating and designing strategies for growth and productivity. Finally the development of the balanced scorecard on which strategies to follow in the period 2014-2019 was established. Besides the above is a brief description of the company and formal business plan and organizational structure is redefined.

**Keywords:** Strategic direction, FADO matrix, strategies, strategic planning, organizational structure.

## INTRODUCCIÓN

La planeación estratégica ha servido durante muchos años como una guía de orientación válida para el cumplimiento de los objetivos organizacionales; sin embargo el proceso de planificación estratégica aceptado por la mayoría de los gerentes generales encontraba menor acogida entre los gerentes de nivel intermedio y demás empleados, quienes solo lo veían como “otro ejercicio más de llenado de formas”, según Ansoff y McDonell (1990). Esta percepción ha influido de manera directa los resultados de los programas de planeación estratégica dando origen a la participación activa tanto de los directores como de los demás empleados con un énfasis en la ejecución de los planes estratégicos. Así surge la dirección estratégica como es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas a largo plazo trazados dentro de las empresas.

Por otro lado, y cumpliendo con un aspecto de vital importancia encomendado a la alta dirección, los gerentes tratan de establecer condiciones para orientar sus empresas de tal manera que logren crecer. Según Blázquez (2006, p. 172), “el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo [...]”, para este autor el director de la empresa puede establecer los cambios organizacionales necesarios con tal de que la oriente hacia una dinámica de crecimiento.

En el presente trabajo se elaborará el primer plan de direccionamiento estratégico de la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. tomando como base toda la documentación disponible y siguiendo las tres etapas principales de los enfoques propuestos por Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997).

## **1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. actualmente tiene como área de influencia a 127 poblaciones en Colombia, distribuidos en los departamentos de Caquetá, Cundinamarca, Tolima, Caldas, Boyacá, Huila, Nariño, Cauca y Antioquia, siendo la empresa distribuidora de gas natural líder en densificación de redes en Colombia, alcanzando los 557.538 usuarios conectados.

Las operaciones comerciales y técnicas de Alcanos se realizan a través de nueve centros operativos (C. O.) ubicados en las poblaciones de Florencia, Fusagasugá, Girardot, Ibagué, La Dorada, Pasto, Popayán, Rionegro y Neiva, siendo esta última la sede principal de la compañía. En las oficinas de la ciudad de Neiva se realizan las contrataciones tanto de las obras civiles para la distribución como el mantenimiento de la infraestructura del suministro de gas natural en el área de influencia; contratos que se adjudican de manera directa a empresas del sector privado que cumplen con la política de contratación.

Actualmente, en la base de datos de contratistas de Alcanos se encuentran 42 empresas operando, repartidas en los diferentes centros operativos, siendo Pagos & Servicios una de las cinco empresas relacionadas con el C. O. de Neiva.

La asignación de los trabajos por parte de Alcanos se realiza teniendo en cuenta la capacidad económica de las empresas versus el valor del contrato a asignar, el grado de confianza que genera la empresa por haber desarrollado trabajos de calidad y el cumplimiento de cronogramas y de la relación comercial que realizan los gerentes de las empresas contratistas. Cabe aclarar que el valor económico de cada uno de los contratos es fijado por el contratante por lo cual no es motivo para seleccionar el contratista.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Pagos & Servicios desde su creación hace 15 años, ha trabajado en el área de influencia de Alcanos, el cual contrata la construcción de obras civiles como subestaciones, cerramientos, viaductos, construcción de redes de distribución para llegar con el servicio a los nuevos usuarios consecuencia del crecimiento demográfico de una población, masificación de una población o por medio de la interconexión de los gasoductos, construcción de acometidas, construcción de instalaciones internas de tipo domiciliario y comercial, servicios como curar fugas en centro de medición, dar servicio por primera vez a los usuarios, resanes de andenes y vías a consecuencia de las emergencias de gas, mantenimientos de las redes en general.

Actualmente y gracias a la relación permanente que mantiene la dirección de Pagos & Servicios con Alcanos, se ha ampliado el área de interacción llegando a la prestación del servicio a otros centros operativos. No obstante lo anterior, la empresa debe enfocarse en

atender los siguientes dos retos: primero, en el corto plazo se relaciona con desarrollar una serie de cualidades o atributos que le permitan ser la empresa preferida por Alcanos a la hora de asignar trabajos de obras civiles de redes en cualquier municipio del área de influencia; en el segundo reto se relaciona con anticiparse a las consecuencias que representa para Pagos & Servicios la disminución en el mediano plazo en la contratación de las obras civiles de redes para masificación de centros poblados, debido a que la cobertura del servicio público está llegando a lo proyectado por el país. Esta situación pone en aprietos la sostenibilidad de Pagos & Servicios, ya que en el año 2013 la facturación por el concepto de redes alcanzó el 81.7% del total facturado y en lo corrido del año 2014 esta cifra ha disminuido al 43.0%. Se requiere desarrollar fuertemente servicios complementarios que le permitan su permanencia en el tiempo o incursionar en la prestación de servicios de obras civiles para otros sectores industriales.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

En la actualidad Alcanos considera que Pagos & Servicios es una empresa que le genera tranquilidad a la hora de asignar trabajos y que tiene la capacidad tanto económica como técnica para asumirlos en cualquier centro operativo, no obstante, en algunas ocasiones se le prefiere asignar varios trabajos pequeños y no de gran envergadura, haciendo que se genere un desgaste administrativo y técnico y poca rentabilidad. Teniendo en cuenta esta situación, es necesario definir e implementar estrategias de actuación tendientes a que Alcanos cada vez que desee asignar un trabajo, considere a Pagos & Servicios dentro de las empresas preferidas para abordar cualquier trabajo de tipo civil, independientemente del centro operativo.

Adicional a lo anterior y teniendo en cuenta que la demanda de obras civiles para la distribución de gas natural en el área de influencia de la empresa de servicios públicos Alcanos está llegando al máximo de cobertura proyectada, y que la empresa en estudio Pagos & Servicios depende de su único cliente, Alcanos, es necesario realizar un direccionamiento estratégico tendiente a que Pagos & Servicios incursione en la prestación de servicios complementarios y fortalezca los actuales para su único cliente y demás empresas similares y/o fortalecer el área técnica con el fin de incursionar en nuevos negocios relacionados con las obras civiles en otros sectores industriales.

## **1.3 AMPLITUD DEL PROBLEMA**

El siguiente estudio se enfoca en proponer un Plan de Direccionamiento Estratégico para la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. que le permita rediseñar el proyecto formal de empresa y su estructura organizacional con el fin de anticiparla y prepararla para complementar y fortalecer los servicios ofrecidos a su cliente Alcanos de Colombia S.A. E.S.P., que le permitan la supervivencia y sostenibilidad empresarial a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, se propondrán estrategias y planes de actuación con el fin de aumentar la permanencia de Pagos & Servicios en el mercado del gas natural así como para que incursione en la prestación de servicios de obras civiles en otros sectores de la industria.

#### **1.4 DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA Y ALCANCES DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

Para el diseño del primer Plan Estratégico para la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., se enfocará en hacer una evaluación del proyecto formal de empresa (misión, visión) establecido con la fundación y si en la actualidad se encuentran vigentes y alineados con la actividad económica que desempeña. Así mismo, se realizará un análisis a la estructura organizacional con el fin de verificar la pertinencia de la misma y establecer si ésta conversa con la misión, visión y objetivos empresariales.

Se propondrán estrategias y planes de actuación que la empresa Pagos & Servicios debe adelantar en el mediano plazo (analizado a 5 años, 2014 – 2019) con el fin de asegurar su sostenibilidad en el tiempo, permitiéndole incursionar en servicios complementarios ya sea para su único cliente o la creación de un nuevo portafolio de servicios en obras civiles para otros clientes del sector industrial.

#### **1.5 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN**

¿Cuáles son las estrategias y planes de actuación empresarial que debe implementar a corto y mediano plazo la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para ser la empresa preferida por Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. para la construcción de obras civiles y servicios en general en su zona de influencia?

Teniendo en cuenta que del análisis del entorno se deduce que la masificación de redes para suministro de gas natural llegará al límite de cobertura en el corto plazo, ¿qué planes de actuación debe adelantar Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para incursionar en otros servicios que pueda ofrecer a Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. y que le garanticen su desarrollo sostenible?

#### **1.6 HIPÓTESIS**

Para que Pagos & Servicios sea la empresa preferida por Alcanos en la construcción de obras civiles en su zona de influencia es necesario implementar y certificar a la empresa en los siguientes temas de gestión en su orden: OHSAS 18001, ISO 14001 e ISO 9000, así como proponer nuevas tecnologías constructivas.

Con el fin de lograr la sostenibilidad empresarial de Pagos & Servicios a mediano y largo plazo debe fortalecer y ampliar su portafolio de servicios, incluyendo actividades para la industria del gas natural y GLP como lo son mantenimiento de redes, servicio de lectura de medidores, inspección de instalaciones internas, calibración y mantenimiento de equipos

(reguladores, medidores, manómetros, planchas a termofusión), fabricación y montaje de obras mecánicas, además de la construcción de obras civiles para otros sectores industriales.

## **1.7 OBJETIVOS**

### **1.7.1 Objetivo general**

Elaborar el primer plan de direccionamiento estratégico para la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para el periodo 2014 – 2019.

### **1.7.2 Objetivos específicos**

- Determinar aspectos claves del entorno de la organización para identificar las oportunidades y amenazas.
- Determinar aspectos claves internos de la organización para identificar las fortalezas y debilidades.
- Diseñar las estrategias y el plan de acción a corto y largo plazo para el crecimiento y fortalecimiento de la organización.
- Elaborar la matriz integrada DOFA tradicional y prospectiva.
- Rediseñar el proyecto formal de empresa.
- Rediseñar la estructura organizacional.
- Crear el cuadro de mando integral (balanced scorecard).

## 2. MARCO TEÓRICO

### 2.1 DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Ansoff, Declerck y Hayes (1988) plantean una transformación de la postura estratégica; y la desarrollan como un paso de la planeación estratégica a la administración estratégica. La planificación estratégica y el direccionamiento estratégico son enfoques que presentan diferencias; Betancourt (2005) plantea que la dirección estratégica es un concepto más general que abarca al primero. Ansoff (1997) establece que un resultado final de la dirección estratégica es el potencial para el logro futuro de los objetivos de la organización. Aunque no se puede negar la importancia de las áreas de dirección operativa, es vital reconocer, como lo plantean Johnson y Scholes (2001), que el alcance de la dirección estratégica es mayor que el de cualquiera de las áreas de dirección operativa. Laínez y Bellostas (1991, pp. 503-504) plantean que el objetivo principal de la dirección estratégica es formular la estrategia y los planes de actuación empresarial, intentando anticiparse a previsible acontecimientos futuros.

Manso (1991); Ronda y Macarné (2004); Fernández (2001); Hill y Jones (1996); Vidal (2004); Fuentelsaz, Polo y Maicas (2003); Dixit y Nalebuff (1991); Victore (2005), entre otros, plantean la importancia del empleo de la estrategia como una herramienta de dirección en un mundo cada vez más cambiante. La planeación estratégica se realiza a largo plazo y se centra en la organización como un todo; diversos autores como Certo (2001); Harrington (1997); Rodríguez (2005); Mintzberg, Quinn y Ghoshal (2006); Cetdir (2007), entre otros, han enfatizado en la importancia de la planificación estratégica a partir de la posición que ocupa como función administrativa y en cuanto actividad que afecta todas las otras funciones y a la organización, en conjunto.

Según Camacho (2002, p. 2), el direccionamiento estratégico “es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”. Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

Thompson y Strickland (2004, p. 6) la definen como “el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”. Según Saloner, Shepard y Podolny (2005, p. 1), “la administración estratégica tiene el objetivo fundamental de dar apoyo al administrador en la búsqueda continua de métodos mediante el desarrollo de un conjunto de herramientas y mapas

conceptuales que permitan descubrir las relaciones sistémicas que existen entre las decisiones tomadas por el administrador y el desempeño alcanzado por la organización”.

## **2.2 MODELO SISTÉMICO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Según Renée Bédard (1995) las dimensiones filosóficas, ontología, axiología, epistemología y praxeología, constituyen las bases fundamentales para el estudio del management y en consecuencia de su objeto de estudio como son las organizaciones, dando un enfoque analítico-científico a las relaciones que tienen las organizaciones con su entorno. En este contexto la relación organizaciones-entorno constituyen el aspecto central del análisis estratégico; luego, el direccionamiento estratégico es un componente básico para el estudio de la competitividad y las capacidades, como elementos de análisis para interpretar y comprender las organizaciones en la actualidad. Además, hay que tener en cuenta que el entorno es un factor de influencia que tiene impacto en las organizaciones.

Teniendo en cuenta que uno de los temas fundamentales a gestionar en las organizaciones es el contexto de la estrategia, podríamos dar por supuesto que podemos direccionar estratégicamente las organizaciones de acuerdo a la información proveniente del entorno de la empresa, el comportamiento de las personas y la tecnología utilizada, mediante la alineación de cada uno de sus componentes como una determinante de su historia, mentalidad, su pensamiento, y su identidad, aspectos determinantes en su análisis. Luego, los problemas de dirección en las organizaciones se convertirían en complejos problemas organizacionales, sino se logran direccionar los esfuerzos hacia la consolidación de la estrategia empresarial.

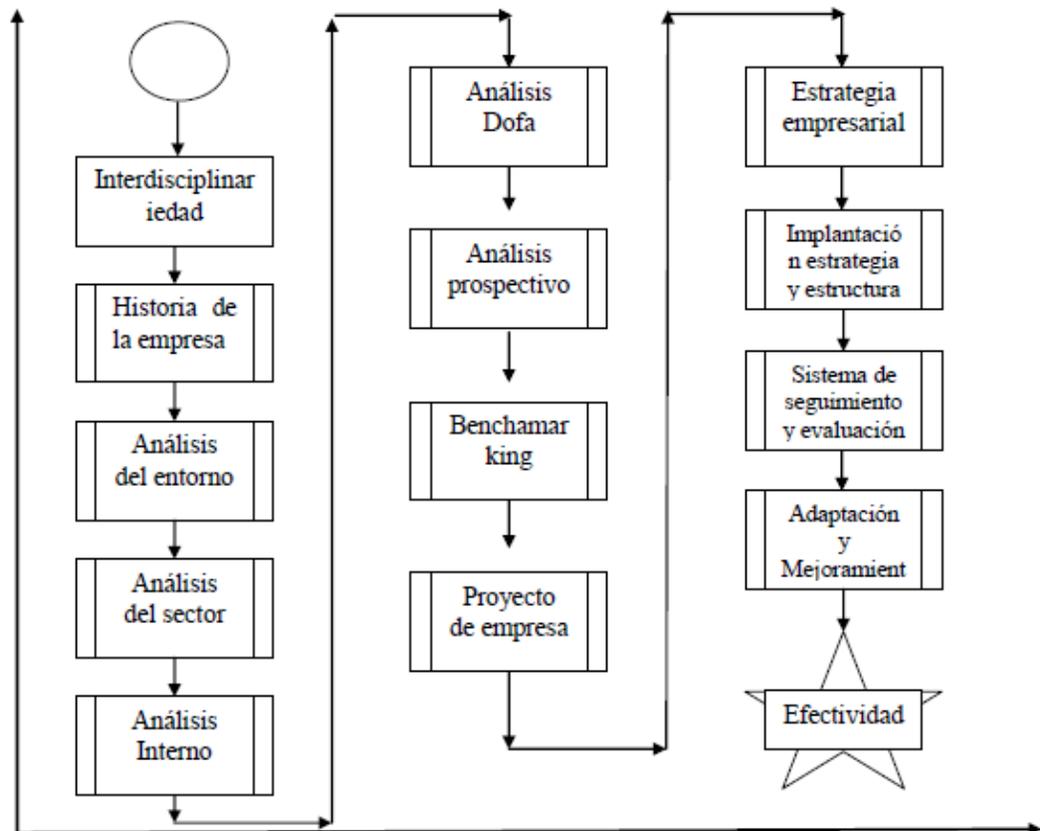
En este contexto, las organizaciones como componentes fundamentales de la sociedad se han caracterizado por el desarrollo de la interacción con su medio ambiente o entorno, donde se analizan e interpretan las diversas formas de influencia e impacto del entorno en las organizaciones. Es en esta relación donde se expresan todas las manifestaciones de la estrategia y la estructura de la organización para formular y ejecutar acciones que enfrenen las influencias del entorno, bien sea resolviendo problemas o aprovechando las oportunidades. En este sentido, el manejo de información del entorno que influencia e impacta en la organización constituye el direccionamiento estratégico, analizando de esta manera los recursos y capacidades de la organización para definir la estrategia empresarial e identificar y aplicar los diversos estilos de gestión en la organización.

El análisis del direccionamiento estratégico que se propone está basado en el contexto de las ciencias de la vida y la gestión, más concretamente en la antropología, donde la organización busca una adaptación continua a su entorno para alinear sus acciones de manera coherente, generando la rentabilidad y crecimiento acordes a sus relaciones con el entorno, como ser colectivo, buscando la tendencia de agruparse para sobrevivir a los fenómenos socioeconómicos. Más recientemente, la tendencia a agruparse ha sido la de formar organizaciones que satisfagan las necesidades humanas; de ahí la importancia de crear cultura en las organizaciones para obtener rentabilidad y crecimiento en un medio tan

competido como el actual mundo de las empresas. Actualmente esta tendencia se manifiesta con el fenómeno de la globalización, con el propósito de que las organizaciones se fortalezcan, para ser más competitivo.

Con base en lo anterior, se propone un modelo de direccionamiento estratégico, que parte de definir la organización como un sistema, y específicamente su alineación estratégica como sistema, para analizar sus componentes e interpretarlo como modelo, configurando su dinámica en el tiempo y el espacio, en el contexto organizacional. Una primera forma de interpretación del modelo es identificando sus componentes a manera de flujo, teniendo como elementos básicos la interdisciplinariedad y la eficacia organizacional, donde la eficiencia, adaptabilidad, progreso y crecimiento (Gibson et al., 1983) son variables que explican el direccionamiento estratégico. Se parte de una explicación entre las interrelaciones de las partes y el todo, y viceversa, el todo y las partes, por medio del circuito explicativo proceso interactivo elementos-interrelaciones-organización-todo (Morin, 1993); análogicamente para explicar los términos del modelo, hacemos referencia a componentes-interrelaciones-fenomenología-estrategia, para hacer referencia al modelo de direccionamiento estratégico.

**Figura 1. Modelo de direccionamiento estratégico**



Fuente: Zapata *et al.*, 2008.

Analizando el modelo de direccionamiento estratégico, un aspecto trascendental lo constituye su descripción como un enfoque sistemático, lógico y objetivo para la toma de decisiones de una empresa, que trata de organizar la información cualitativa y cuantitativa de tal manera que se tomen decisiones eficaces en condiciones de incertidumbre. “Con base en experiencias, juicios y sentimientos del pasado, la mayoría de las personas reconoce que la intuición es esencial para tomar decisiones estratégicas, siendo útil para tomar decisiones en situaciones de mucha incertidumbre; es útil también cuando existen variables que están muy relacionadas o cuando es necesario elegir entre varias alternativas posibles” (Dess & Lumpkin, 2003, p.7). La mayoría de las empresas hoy en día se benefician con el direccionamiento estratégico, basado en la integración de la intuición y el análisis de la toma de decisiones estratégicas. En la toma de decisiones, los gerentes de una empresa aplican su intuición y juicio en los análisis de direccionamiento estratégico.

El proceso de dirección estratégica abordado desde los enfoques planteados por Dess y Lumpkin (2003), y Johnson y Scholes (1997), consta de tres elementos principales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción). A continuación se desarrollan cada una de estas etapas.

### **2.2.1 Análisis estratégico**

Ronda y Marcané (2004) han establecido que dentro de la dirección estratégica se debe realizar un análisis estratégico cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno.

Para Johnson y Scholes (2001, p. 17), “el análisis estratégico consiste en comprender la posición estratégica de la organización en función de su entorno externo, sus recursos y competencias internas, y las expectativas e influencias de los Stakeholders”. Según Dess y Lumpkin (2003), el análisis estratégico consiste en el trabajo previo que se debe realizar para la formulación e implantación eficaz de las estrategias.

### **2.2.2 Formulación estratégica**

Según Gómez–Mejía y Balkin (2003, p. 159), “la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”. Una estrategia eficazmente formulada integra, ordena y asigna los recursos internos de la empresa y hace un uso apropiado de la información del entorno externo. Para David (1997, p. 5), la formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”. David (2003), Mintzberg (1990), Dess y Lumpkin (2003) coinciden en que la formulación de estrategias debe ser un proceso racional, explícito y sencillo.

### **2.2.3 Implantación de la estrategia**

Harrison y St. John (2002, p. 6) expresan que “la implantación de la estrategia implica un patrón de decisiones y acciones destinadas a la consecución de un plan. La implantación de la estrategia abarca la creación de las estrategias funcionales, los sistemas, las estructuras y los procesos necesarios para que la organización alcance sus fines estratégicos”.

Para Dess y Lumpkin (2003, p. 16), la implantación estratégica requiere asegurar que la empresa posee adecuados controles estratégicos y diseños organizativos. Según Johnson y Scholes (1997), la implementación estratégica comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; la implementación suele involucrar una planificación detallada de recursos; es necesario adaptar los sistemas utilizados para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves.

### **3. METODOLOGÍA**

#### **3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Los tipos de investigación utilizados para el presente trabajo para alcanzar cada uno de los objetivos propuestos son la exploratoria y la analítica. Es de tipo exploratoria ya que la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. no posee en la actualidad un plan de direccionamiento estratégico que la lleve por un mejor camino para su éxito, mejorar su portafolio de servicios y evitar su desaparición a corto plazo al poseer un único cliente que es Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. Es de tipo analítica al estudiar toda la documentación posible que posee la empresa, utilizarla de base para formular las estrategias a corto y largo plazo, y establecer la percepción de sus empleados directos.

#### **3.2 METODOLOGÍA Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Para el alcance de los objetivos propuestos en este tópico se hicieron encuestas a algunos empleados directos de la organización utilizando el instrumento de medición del clima organizacional para saber cómo es su percepción de la empresa y de su ambiente laboral para así mismo reconocer los factores de análisis internos que serían considerados como fortalezas y debilidades, y diseñar las estrategias encaminadas a superar las debilidades usando las fortalezas de la organización y las oportunidades que se presenten en el medio, al tiempo que se desea disminuir las amenazas del medio. Se hizo una investigación y análisis documental de la información primaria disponible de la empresa que ayude en el diseño de las estrategias. Con estas fuentes de información y otras fuentes de información secundaria se rediseñó el proyecto formal de empresa redefiniendo la misión y visión de la organización, la estructura organizacional y la creación del cuadro de mando integral.

Se hizo también una reunión por separado con algunos ejecutivos de Alcanos de Colombia S.A. E.S.P a fin de conocer sus contratistas y que necesita la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para permanecer como contratista favorito para futuros proyectos, y hacer el análisis estratégico correspondiente con el objetivo de ser una empresa reconocida y de experiencia en el sector de construcción de obras civiles. Al conocer los contratistas de Alcanos estamos conociendo también quienes son los competidores en la región.

Luego de integrar todo lo anterior se hizo un análisis DOFA tradicional y prospectiva con el cruce de las amenazas y oportunidades del medio, con las fortalezas y debilidades encontradas en la organización.

### **3.3 VALIDEZ DE LA INVESTIGACIÓN**

Este trabajo servirá de referencia a la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. teniendo en cuenta las estrategias planteadas y el cambio en el proyecto formal de empresa, no desaparecer en el corto plazo. Esto le da credibilidad.

También le da transferibilidad, ya que sirve como primer referente para futuros planes de direccionamiento estratégico.

Posee fiabilidad ya que para futuros planes de direccionamiento estratégico las circunstancias en los ambientes externos e internos cambiaran, y por lo tanto también las estrategias en un nuevo plan de acción.

Posee objetividad e integridad por el análisis documental que se hizo a la información disponible de la organización, y por los cuestionarios estructurados para la medición del clima organizacional.

Posee coherencia, ya que para el plan de direccionamiento estratégico se siguió el enfoque propuesto por Dess y Lumpkin (2003) y Johnson y Scholes (1997) para el alcance de los objetivos propuestos.

#### **4. HISTORIA DE LA EMPRESA Y SU RELACIÓN CON LA SOCIEDAD**

Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., Nit. 813.003.761-1, es una empresa privada prestadora de servicios de obra civil, legalmente constituida mediante escritura pública No. 076 del 21 de enero de 1999 de la notaria quinta de Neiva, matrícula 093209 del 27 de enero de 1999 de la cámara de comercio de Neiva. Su sede principal se encuentra ubicada en la ciudad de Neiva (Huila) en la carrera 14 No. 5-35 del barrio Altico, teléfono 8711238, e-mail pagosyserviciosltada@hotmail.com. Representada legalmente por la Doctora Edilsa Ortiz Amezquita.

Desde inicios del año 2014 posee una oficina en la ciudad de Florencia (Caquetá) para cubrir los servicios contratados en ese centro operativo, debido a que la anterior empresa (Alexander Suárez Sánchez S.A.S.) que se encontraba se le cancelo el contrato con Alcanos por presentar baja calidad en las obras.

El objeto social principal de Pagos & Servicios es la construcción de redes de distribución, acometidas, instalaciones internas y mantenimientos en general para empresas de servicios públicos de gas natural domiciliario.

##### **4.1 HISTORIA**

En el año de 1998, en el municipio de Palermo (Huila), el mercado del recaudo de las facturas de los servicios públicos de energía, teléfono y gas domiciliario solo estaba a cargo de las dos únicas entidades bancarias, la Caja Agraria y el Banco Cafetero. Debido al reducido número de cajeros que poseían las dos entidades para la realización de todas sus transacciones, originaba que el pago de los servicios públicos fuera una actividad dispendiosa para los usuarios. Ante esta problemática, surge la idea por parte de los señores Gerardo Mosquera Plazas y Wilton Camacho Flórez de crear una empresa dedicada a realizar los recaudos de las facturas de forma más eficiente, así involucran a cuatro socios más, los señores Edgar Mosquera Plazas, Alfredis Ortiz Amezquita, Harold Eduardo Rojas Vargas y Wilson Rene Vargas Ardila.

El día 27 de enero de 1999 en la ciudad de Neiva se constituye la persona jurídica Pago'S del Huila Ltda., conformada por los seis socios en igual participación accionaria de la empresa, nombrando como Gerente al señor Wilton Camacho Flórez. El nombre inicial de la empresa obedece a la actividad principal que desarrolla, pagos.

En el transcurso del año de 1999, a través de la empresa HOCOL, Pago'S del Huila presenta un proyecto de inversión de plan semilla, el cual constaba en desarrollar el objeto social de la empresa que era el recaudo de las facturas de servicios públicos y construcción de instalaciones y redes de gas natural, ésta última actividad se adiciona al proyecto para aumentar la competitividad, gracias a que el señor Gerardo Mosquera Plazas tenía amplio

conocimiento de las obras del gas natural, legado de ser empleado de Alcanos de Colombia por más de 10 años. El proyecto fue avalado y la empresa HOCOL aportó \$ 7.700.000 para adquirir herramientas y equipos de oficina. Debido a que la empresa fue creciendo y mejorando sus recursos económicos y el buen manejo de ellos, la empresa HOCOL al cabo de 4 años decide condonar la deuda del plan semilla.

A mediados del año 1999 desaparece la Caja Agraria, agudizando la problemática para los usuarios y para las empresas de servicios públicos, ésta última no conseguía que se realizara a tiempo todo el recaudo de las facturas emitidas. De esta manera se logra que las empresas de energía, Electrificadora del Huila y gas natural domiciliario, Alcanos de Colombia, acogieran la propuesta de la recién creada empresa del recaudo de las facturas de servicios públicos.

En el año 2000, Alcanos de Colombia contrata a Pago'\$ del Huila para la construcción de instalaciones en los municipios de Purificación y Natagaima (Tolima), de este modo adquiere confianza empresarial e inicia a prestar diferentes servicios a su cliente, como lo fueron la construcción de redes, censos cartográficos, ventas de instalaciones, servicios de mantenimientos, entre otros, en las zonas de influencia de Alcanos de Colombia.

A mediados del año 2000, la señora Edilsa Ortiz Amezquita compra las acciones del señor Wilton Camacho Flórez, y el 16 de agosto es nombrada como Gerente de Pago'\$ del Huila.

El día 16 de febrero de 2004 la sociedad cambia su nombre de Pago'\$ del Huila Ltda., a Pagos & Servicios de Colombia Ltda.

A comienzos del año 2005 el Banco Cafetero es liquidado para dar vida a una nueva entidad denominada Granbanco-Bancafé, la cual por un tiempo, no renueva el contrato del recaudo con las empresas de servicios públicos, convirtiéndose Pagos & Servicios en la única empresa en el municipio de Palermo dedicada a la labor del recaudo.

En septiembre de 2007, solo quedan dos socios de la empresa, quienes han comprado las acciones en partes iguales de sus otros cuatro socios, así logran la pareja de esposos palermuna ser los únicos propietarios y administradores de Pagos & Servicios hasta la actualidad, siendo la representante legal y gerente de la empresa la Doctora Edilsa Ortiz Amezquita de profesión Administradora Financiera, y el sub-gerente el Doctor Gerardo Mosquera Plazas quien es Profesional en Salud Ocupacional.

En el año 2009, el índice de delincuencia en el país aumentó luego del impacto generado por las estafas de las pirámides. Las oficinas de recaudo eran permanentemente asaltadas, motivo por el cual se decide terminar dicha actividad, la cual ya se había establecido en 12 municipios del departamento del Huila (Neiva, Palermo, Teruel, Yaguara, Iquira, Tello, Villavieja, Campoalegre, Hobo, Tesalia, Paicol y Tarqui) y 2 municipios del departamento del Tolima (Natagaima y Saldaña). A partir de este momento Pagos & Servicios se dedica a cubrir únicamente los servicios contratados por Alcanos de Colombia.

El día 2 de enero de 2012 Pagos & Servicios de Colombia Ltda., adopta el nombre con el cual actualmente se conoce, Pagos & Servicios de Colombia S.A.S.

## **4.2 INDUSTRIA Y SOCIEDAD**

La empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. a través de su fidelidad con Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. ha desarrollado un *know how* a lo largo de su experiencia de 15 años en la industria de las empresas de servicios públicos de gas natural domiciliario.

Las contrataciones de construcción de obras civiles como subestaciones, cerramientos, viaductos, construcción de redes de distribución, acometidas e instalaciones internas, y los mantenimientos en general, han logrado que la empresa crezca fortaleciéndose económicamente, en instalaciones, en vehículos, maquinaria, equipos y herramientas para desarrollar las actividades, y más importante en la generación de empleo. Éste último ha jugado un papel importante ya que se ha desarrollado una mano de obra considerable en el municipio de Palermo, creando sociedad con estabilidad laboral en la región.

La mano de obra contratada por la empresa ha sido un factor importante para la región del Huila, ya que ha dado la oportunidad a estudiantes de último semestre de pregrado para desarrollar sus prácticas profesionales, también para los recién egresados y así generar experiencia profesional en ellos. También el personal que no cuenta con estudios técnicos ha recibido apoyo para enrolarse en los campos desafiantes de esta industria, hasta convertirse muy buenos en determinadas actividades y realizando cursos en el SENA que certifican su destreza.

La formación que han tenido los empleados ha sido un canal para que trasciendan a otros niveles laborales en campos como la del gas natural y del petróleo, aprovechando que en la región existe un conglomerado de la industria energética.

## 5. ANÁLISIS DEL ENTORNO MACROAMBIENTE

El gas natural es una mezcla de hidrocarburos livianos en estado gaseoso, que en su mayor parte está compuesta por metano y etano. El gas natural es un recurso no renovable, teniendo en cuenta esta condición se debe tener planes para el continuo abastecimiento. Según un artículo del periódico El Espectador<sup>1</sup> indica que “el ministerio de Minas y Energía extendió el índice de abastecimiento de gas natural para el año 2013 que alcanza de 14 a 15,7 años para las necesidades del país”.

En Colombia hay varios campos de producción de gas natural, las cuencas de la Guajira y de los Llanos Orientales son las de mayor producción; en el primer trimestre de 2013 contribuyeron con alrededor del 50% y del 33% de la producción nacional respectivamente<sup>2</sup>.

El gas natural se transporta desde las zonas de producción hasta las zonas de consumo por medio del Sistema Nacional de Transporte (SNT). Según el decreto 1493 de 2003 del Ministerio de Minas y Energía, el SNT "es el conjunto de gasoductos localizados en el territorio nacional, excluyendo conexiones y gasoductos dedicados, que vinculan los centros de producción de gas del país con las Puertas de Ciudad, Sistemas de Distribución, Usuarios No Regulados, Interconexiones Internacionales o Sistemas de Almacenamiento"<sup>3</sup>

**Tabla 1. Empresas transportadoras de gas natural en Colombia**

No.	EMPRESA
1	Transportadora de Gas Internacional – TGI
2	Promigas
3	Promotora de Gases del Sur – Progasur
4	Transportadora de Metano – Transmetano
5	Transportadora Colombiana de Gas – Transcogas
6	Sociedad Transportadora de Gas del Oriente – Transoriente
7	Transportadora Gasoducto del Tolima – Transgastol
8	Transoccidente
9	Coinobras

**Fuente:** www.ecopetrol.com.co, dimensión económica: gas natural, junio de 2014.

El gas natural es usado en el sector industrial y petroquímico, termoeléctrico, transporte – GNCV y en el sector doméstico y comercial, este último sector además de usarse para la cocción de alimentos también puede ser usado por sistemas de calefacción de agua, calentadores de ambiente, secadoras de ropa y otros instrumentos.

<sup>1</sup> www.elespectador.com, sección economía del 15 de enero de 2014.

<sup>2</sup> www.ecopetrol.com.co, dimensión económica: gas natural.

<sup>3</sup> www.ecopetrol.com.co, dimensión económica: gas natural.

## 5.1 ASPECTO ECONÓMICO

- **Expectativas de crecimiento del PIB:** Según la dirección del Departamento Nacional de Planeación (DNP) el producto interno de Colombia crecería en el 2014 cerca de un 4.7% impulsado principalmente por una mayor inversión en infraestructura, vivienda y los proyectos del Sistema Nacional de Regalías. Este crecimiento también se vería estimulado gracias a la confianza que hay en la economía no solo para invertir, sino para tener un mejor desempeño de sectores como transporte, comercio, construcción, minería y servicios financieros. Para la empresa Pagos & Servicios es una oportunidad para llegar a nuevos clientes y obtener una mayor rentabilidad.
- **Política laboral:** Gracias al crecimiento económico que ha tenido el país en los últimos años, se ha llegado a una cifra histórica de un solo dígito en la tasa de desempleo. Con la ley del primer empleo la empresa puede obtener beneficios tributarios al vincular a jóvenes menores de 28 años con el fin de combatir el desempleo juvenil. Igualmente hay descuentos tributarios a aquellas empresas que generen empleo formal. En esta política laboral también se encuentra la responsabilidad de las empresas colombianas por la seguridad en las actividades de alto riesgo y las enfermedades producto del trabajo, es decir, que toda empresa debe contar con un sistema de salud ocupacional.
- **Tendencia a reducir la inflación:** Aunque la inflación para el mes de mayo de 2014 fue mayor a lo que se esperaba por el alza en los alimentos, el Banco de la República espera que para final de año llegue al 3.5%, se mantendrá en la meta de entre el 2 y el 4 por ciento. Si se mantiene en esta cifra al final de año es una oportunidad para el incremento del salario mínimo.

## 5.2 ASPECTO SOCIAL

- **Política salarial:** Con la última reforma tributaria que exime del pago de parafiscales y salud para trabajadores que devenguen menos de 10 SMLMV es una oportunidad para crear nuevos empleos, hacer un incremento adicional del salario a aquellos trabajadores que devenguen menos de 2 SMLMV o dar incentivos económicos a trabajadores que se destaquen en su labor.
- Incremento del índice de delincuencia.
- **Liderar proyectos innovadores con impacto social:** El servicio de gas natural es muy solicitado por las comunidades urbanas y rurales, y llegar a los sitios más apartados del departamento es un reto que se está cumpliendo.

## 5.3 ASPECTO POLÍTICO

- **Renovación de la clase dirigente:** Para finales del 2015 se esperan nuevas elecciones regionales. Este factor puede resultar ser una amenaza debido a que esta nueva clase

nueva clase dirigente quiera replantear la modalidad de contratación para la masificación del gas natural y retrasen algunos meses las obras. Se está planteando para el futuro la participación en licitaciones públicas para la adjudicación de contratos.

- Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado.

#### 5.4 ASPECTO CULTURAL

- El gas natural ofrece más seguridad ya que es más ligero que el aire, por lo tanto al producirse un escape de gas, éste tenderá a elevarse y a disiparse en la atmósfera disminuyendo el riesgo en su uso.
- Como el gas natural llega por redes de distribución, se dispone del servicio las 24 horas y los 365 días del año. De esta forma se evita tener que almacenarlo en tanques o cilindros, disfrutando de un suministro continuo.

#### 5.5 ASPECTO AMBIENTAL

- El gas natural es el combustible que menos contamina el ambiente, debido a que en su combustión no se generan gases tóxicos, cenizas ni residuos.
- El gas natural reemplaza la utilización de madera como energético para la cocción de alimentos.

#### 5.6 ASPECTO TECNOLÓGICO

- **Nuevas tecnologías:** Con la inclusión de nuevas tecnologías, el trabajo de construcción, instalación y mantenimiento de redes de servicio público es más sencillo con materiales y accesorios más eficientes, asegurando la mejor calidad al cliente y preservando el medio ambiente. Igualmente al buscar nuevos clientes debe estar a la vanguardia de la innovación tecnológica para diferenciarse de la competencia.
- **Facilidad de acceso a las tecnologías:** Acceder a las tecnologías para el trabajo hecho por la empresa Pagos & Servicios se facilita por el uso de las TIC's para la comunicación en las zonas rurales. La empresa debe empezar a hacer su propia plataforma web para darse conocer a posibles nuevos clientes, por lo que debe considerarse como una oportunidad.

#### 5.7 ASPECTO DEMOGRÁFICO

- Debido a que en Colombia las zonas urbanas sin el servicio de gas natural son mínimas, el cliente Alcanos de Colombia pretende solo expandirse a razón del crecimiento demográfico del país, lo que quiere decir que no abarcará poblaciones nuevas sino que se expandirá en zonas de su influencia.

## 5.8 ASPECTO LEGAL

Para contratar las obras y servicios con Alcanos de Colombia, la empresa Pagos & Servicios debe cumplir como mínimo los siguientes requisitos: Certificado de Existencia y Representación Legal expedido por la Cámara de Comercio, Certificado de Industria y Comercio SIC, Registro Único Tributario RUT, Estados Financieros (firmado por el Contador y/o Revisor Fiscal). Además una vez adjudicado el contrato se debe cumplir con las siguientes pólizas: cumplimiento, salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales, estabilidad de la obra, calidad de la obra, responsabilidad civil contractual y extracontractual, incendio y sustracción de materiales. En la ejecución del contrato se debe cumplir con las normas técnicas nacionales relacionadas a la industria y las especificaciones técnicas y manuales de la compañía.

Con relación al personal, la empresa debe cumplir los requisitos de ley en cuanto afiliación al régimen de salud, pensión, cesantías, riesgos laborales y caja de compensación familiar, además de garantizar el pago de la nómina, prima de servicios, vacaciones, dotación y elementos de protección personal.

Entre los aportes e impuestos se encuentran: parafiscales SENA e I.C.B.F. (solo cuando el salario de un trabajador supere los 10 SMLMV), fondo para la industria de la construcción FIC, IVA, retención en la fuente, impuesto de renta, impuesto de industria y comercio, impuesto para la equidad CREE.

## 5.9 ASPECTO GEOGRÁFICO

- **Facilidades de transporte:** Gracias a los medios de transporte dispuestos por la empresa Pagos & Servicios se ha llegado a las zonas rurales más alejadas por su geografía de los municipios donde se ha propuesto construir las redes domiciliarias de gas natural.
- **Cubrimiento de zonas apartadas:** Luego de lograr cubrir gran parte de municipios con redes de distribución de gas natural en años anteriores, la meta del cliente Alcanos de Colombia es llegar a masificar en máximo dos años la mayor cantidad de cabeceras municipales en el departamento de Caquetá. La oportunidad se ve en la confianza del cliente con la empresa Pagos & Servicios para la asignación de nuevos contratos. La amenaza está en que se disminuye drásticamente la construcción de redes de distribución a mayor escala.
- **Cubrimiento de otros países:** El cliente Alcanos de Colombia está buscando la incursión en países como Ecuador, Panamá y República Dominicana para la prestación del servicio de gas natural domiciliario, debido a que en Colombia las zonas urbanas sin éste servicio ya son mínimas.

## 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

Conociendo el comportamiento de la industria del gas natural en Colombia, tenemos que el mercado de su distribución está a cargo de las siguientes empresas.

**Tabla 2. Lista de empresas distribuidoras de gas natural en Colombia**

No.	EMPRESA	LOCALIZACIÓN SEDE PRINCIPAL
1	ALCANOS DE COLOMBIA S.A. E.S.P.	Neiva (Huila)
2	EDALGAS S.A. E.S.P.	Ibague (Tolima)
3	EFIGAS GAS NATURAL S.A. E.S.P.	Manizales (Caldas)
4	EMPRESA DE ENERGÍA DE CASANARE S.A. E.S.P.	Yopal (Casanare)
5	EMPRESA INTEGRAL DE SERVICIOS OP&S CONSTRUCCIONES S.A. E.S.P.	Ibague (Tolima)
6	EMPRESA MUNICIPAL DE SERVICIOS PUBLICOS DE OROCUE SA ESP	Orocue (Casanare)
7	EMPRESA NACIONAL DE ENERGIA Y GAS S.A. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
8	EMPRESAS PÚBLICAS DE MEDELLÍN E.S.P.	Medellin (Antioquia)
9	ESPIGAS S.A. E.S.P.	Bucaramanga (Santander)
10	G 8 PROYECTOS ENERGETICOS S.A.S. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
11	GAS DE LA ORINOQUIA S.A E.S.P	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
12	GAS NATURAL CUNDIBOYACENSE S.A. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
13	GAS NATURAL DEL ORIENTE S.A. E.S.P.	Bucaramanga (Santander)
14	GAS NATURAL DEL CESAR S.A. E.S.P.	Bucaramanga (Santander)
15	GAS NATURAL S.A E.S.P	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
16	GASES DE LA GUAJIRA S.A. E.S.P.	Riohacha (La Guajira)
17	GASES DE OCCIDENTE S.A. E.S.P.	Cali (Valle Del Cauca)
18	GASES DEL CARIBE S.A. E.S.P.	Barranquilla (Atlantico)
19	GASES DEL CUSIANA S.A. E.S.P	Yopal (Casanare)
20	GASES DEL LLANO S.A. E.S.P.	Villavicencio (Meta)
21	GASES DEL ORIENTE S.A. E.S.P.	Cucuta (Norte De Santander)
22	GASES DEL SUR DE SANTANDER S.A. E.S.P.	Barbosa (Santander)
23	GNI GAS NATURAL INDUSTRIAL DE COLOMBIA S.A. E.S.P	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
24	INGENIERIA Y SERVICIOS S.A. E.S.P.	Bucaramanga (Santander)
25	MADIGAS INGENIEROS S.A. E.S.P.	Acacias (Meta)
26	METROGAS DE COLOMBIA S.A. E.S.P	Floridablanca (Santander)
27	NACIONAL DE SERVICIOS PÚBLICOS DOMICILIARIOS S.A. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
28	PROMESA S.A. E.S.P.	Bucaramanga (Santander)
29	PROMIGAS S.A. E.S.P.	Barranquilla (Atlantico)
30	PROMOTORA DE SERVICIOS PUBLICOS DE URABA S.A. E.S.P	Apartado (Antioquia)
31	PROMOTORA DE SERVICIOS PÚBLICOS S.A. E.S.P.	Bucaramanga (Santander)
32	SERVICIOS PÚBLICOS Y GAS S.A E.S.P.	Neiva (Huila)
33	SERVICIOS PÚBLICOS INGENIERÍA Y GAS S.A. E.S.P.	Ibague (Tolima)
34	SOCIEDAD DE UNIDAD EMPRESARIAL DE SERVICIOS PUBLICOS PUBLISERVICIOS S.A.	Garagoa (Boyaca)
35	SURCOLOMBIANA DE GAS S.A. E.S.P.	Neiva (Huila)
36	SURENERGY S.A.S.E.S.P	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
37	SURTIDORA DE GAS DEL CARIBE S.A. E.S.P	Cartagena De Indias (Bolívar)
38	VIDA GAS POR NATURALEZA S.A E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)
39	YAVEGAS S.A. E.S.P.	Bogota, D.C. (Bogota, D.C.)

**Fuente:** www.creg.gov.co, sector de regulación: gas natural, junio de 2014.

Actualmente Alcanos de Colombia se encuentra en gran parte del territorio nacional, haciendo que el manejo administrativo sea por centros operativos regionales, los cuales tienen a su cargo el manejo del servicio al cliente y las relaciones con las entidades. La sede principal de Neiva se encarga de direccionar toda la compañía, ya que es allí donde se encuentra la presidencia, directores y jefes de áreas<sup>4</sup>.

**Tabla 3. Zona de influencia de Alcanos de Colombia**

No.	CENTRO OPERATIVO	No. MUNICIPIOS	DEPARTAMENTOS
1	Florencia	1	Caquetá
2	Fusagasugá	10	Cundinamarca
3	Girardot	30	Cundinamarca, Tolima
4	Ibagué	15	Tolima
5	La Dorada	30	Cundinamarca, Tolima, Caldas, Boyacá
6	Neiva	25	Huila
7	Pasto	1	Nariño
8	Popayán	10	Cauca
9	Rionegro	5	Antioquia
<b>TOTAL:</b>		<b>127</b>	<b>9</b>

**Fuente:** Alcanos. Departamento técnico, junio de 2014.

**Tabla 4. Usuarios facturados de Alcanos de Colombia**

TIPO DE USUARIO	TOTAL
Residencial	551,708
Comercial	5,448
Industrial	104
Oficial	237
GNV	41
<b>TOTAL:</b>	<b>557,538</b>

**Fuente:** Alcanos. Departamento de planeación, diciembre de 2013.

Las empresas contratistas de Alcanos de Colombia se ubican por centro operativo para cubrir la demanda de los servicios contratados. Estas empresas además de satisfacer las necesidades del cliente en el centro operativo, deben estar en la capacidad de evaluar la disponibilidad de abarcar los servicios de otros centros operativos si su cliente se lo indica.

Las ofertas para ubicarse en otro centro operativo son consecuencia de la incursión de nuevos proyectos, incremento de la demanda de servicios y/o desistimiento o retiro de otras empresas contratistas. Se escogen a las empresas que a juicio de Alcanos estén mayormente calificadas, ya sea por cumplimiento de sus deberes y obligaciones, imagen de la compañía, capacidad financiera y técnica, además de tener un equilibrio de obra contratada con respecto de otras empresas similares.

<sup>4</sup> QUESADA, Julián y VARGAS, María D. Trabajo de grado para Especialista en Alta Gerencia.

**Tabla 5. Empresas contratistas de Alcanos de Colombia**

No.	EMPRESA CONTRATISTA	CENTRO OPERATIVO
1	ARCA INGENIERÍA Y OBRAS S.A.S.	LA DORADA
2	COMPAÑÍA DE INGENIEROS CONSTRUCTORES	FUSAGASUGÁ
3	COMPAÑÍA OSSA GUZMÁN S.A.S.	FUSAGASUGÁ
4	CONOBRAS INGENIERÍA S.A.S.	PASTO
5	CONSTRUCCIONES PACANDE LTDA.	GIRARDOT
6	CONSTRUCTORA CAES LTDA.	NEIVA
7	CONSTRUCTORA INARQ S.A.S.	NEIVA
8	CONSTRUCTORA M & M Y CIA LTDA.	IBAGUÉ
9	CONSTRUJAB S.A.S.	POPAYÁN
10	CONSTRUREDES	IBAGUÉ
11	CYC GAS CIVILES	LA DORADA
12	GARSE SOLUCIONES INTEGRALES DE INGENIERÍA S.A.S.	IBAGUÉ
13	GASERVICIOS INGENIERÍA S.A.S.	POPAYÁN
14	IMGS GAS NATURAL LTDA.	IBAGUÉ, GIRARDOT
15	INGEFALCA S.A.S.	PASTO
16	INGENIERÍA Y EQUIPOS J&M S.A.S.	LA DORADA
17	INGENIERÍA, CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS - ICS LTDA.	FUSAGASUGÁ
18	INGENIOGAS	POPAYÁN
19	INGSURCOL S.A.S.	POPAYÁN
20	INSERTRANS S.A.S.	IBAGUÉ
21	INVECGAS LTDA.	IBAGUÉ
22	INVERCONST S.A.S.	GIRARDOT
23	JAMCORGAS S.A.S.	LA DORADA
24	JCG INGENIERÍA S.A.S.	POPAYÁN
25	JR TODO REDES Y SERVICIOS S.A.S.	IBAGUÉ
26	LOGÍSTICA DE INGENIERÍA S.A.S.	POPAYÁN
27	M & M INGENIERÍA CIVIL S.A.S.	NEIVA
28	MANSER LTDA.	IBAGUÉ, GIRARDOT, LA DORADA
29	METALICAS Y CONSTRUCCIONES PINEDA LTDA.	IBAGUÉ
30	MULTISERVICIOS EXPRESS S.A.S.	GIRARDOT, FUSAGASUGÁ
31	NATURAL GAS GROUP S.A.S.	IBAGUÉ, FUSAGASUGÁ
32	NATURGAS DE OCCIDENTE	POPAYÁN
33	OBRAS CIVILES SALGADO & QUINTERO LTDA.	NEIVA
34	PAGOS & SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.S.	NEIVA, FLORENCIA
35	R.A. INGENIERÍA LTDA.	FUSAGASUGÁ
36	RAS CONSTRUCCIONES S.A.S.	IBAGUÉ
37	RGC INGENIERÍA S.A.S.	LA DORADA
38	RIDGAS LTDA.	IBAGUÉ
39	SERGEINGE.U.	IBAGUÉ
40	SERVIGAS & CIA S.A.S.	LA DORADA
41	TECNOGAS LTDA.	IBAGUÉ, RIO NEGRO
42	VULCANOGAS	LA DORADA

**Fuente:** Alcanos. Departamento técnico, junio de 2014.

**Tabla 6. Empresas contratistas de Alcanos de Colombia en el centro operativo de Neiva**

No.	EMPRESA CONTRATISTA	CENTRO OPERATIVO
1	CONSTRUCTORA CAES LTDA.	NEIVA
2	CONSTRUCTORA INARQ S.A.S.	NEIVA
3	M & M INGENIERÍA CIVIL S.A.S.	NEIVA
4	OBRAS CIVILES SALGADO & QUINTERO LTDA.	NEIVA
5	PAGOS & SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.S.	NEIVA, FLORENCIA

Fuente: Alcanos. Departamento técnico, junio de 2014.

**Tabla 7. Facturación neta operacional de empresas contratistas de Alcanos de Colombia por actividad en el año 2013**

No.	EMPRESA CONTRATISTA	CONSTRUCCIÓN DE REDES	CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES	SERVICIOS DE MANTENIMIENTOS	TOTAL
1	ALEXANDER SUÁREZ SÁNCHEZ S.A.S.	\$ 10,583,004,516	\$ 1,195,968,025	\$ 341,851,858	\$ 12,120,824,398
2	MULTISERVICIOS EXPRESS S.A.S.	\$ 5,501,998,807	\$ 1,030,476,000	\$ 363,940,859	\$ 6,896,415,666
3	PAGOS & SERVICIOS DE COLOMBIA S.A.S.	\$ 4,858,203,537	\$ 631,288,452	\$ 454,419,299	\$ 5,943,911,288
4	R.A. INGENIERÍA LTDA.	\$ 4,203,632,703	\$ 322,350,005	\$ 57,760,867	\$ 4,583,743,576
5	CONSTRUCTORA CAES LTDA.	\$ 3,571,060,416	\$ 205,703,663	\$ 429,951,110	\$ 4,206,715,190
6	TECNOGAS LTDA.	\$ 3,468,933,343	\$ 398,905,032	\$ 238,987,566	\$ 4,106,825,942
7	CONSTRUCCIONES PACANDE LTDA.	\$ 3,339,138,717	\$ 28,658,391	\$ -	\$ 3,367,797,109
8	M & M INGENIERÍA CIVIL S.A.S.	\$ 2,404,330,142	\$ 82,734,053	\$ 27,079,484	\$ 2,514,143,680
9	MANSER LTDA.	\$ 2,297,428,270	\$ 5,982,547	\$ 3,499,244	\$ 2,306,910,061
10	RIDGAS LTDA.	\$ 1,384,427,615	\$ 12,258,066	\$ -	\$ 1,396,685,681
11	INGSURCOL S.A.S.	\$ 1,169,105,277	\$ 201,975,876	\$ 4,779,661	\$ 1,375,860,814
12	PROICAM S.A.S.	\$ 1,373,783,319	\$ -	\$ -	\$ 1,373,783,319
13	INVECGAS LTDA.	\$ 1,264,667,518	\$ 53,268,084	\$ -	\$ 1,317,935,602
14	INSERTRANS S.A.S.	\$ 1,259,920,383	\$ 52,842,860	\$ 1,657,672	\$ 1,314,420,915
15	CONSTRUJAB S.A.S.	\$ 1,025,013,205	\$ 205,266,882	\$ 4,388,144	\$ 1,234,668,231
16	RAS CONSTRUCCIONES S.A.S.	\$ 743,378,536	\$ 119,255,369	\$ -	\$ 862,633,905
17	INGENIERÍA, CONSTRUCCIONES Y SERVICIOS - ICS LTDA.	\$ 678,920,150	\$ 20,066,663	\$ -	\$ 698,986,813
18	CONSTRUCTORA INARQ S.A.S.	\$ 542,805,500	\$ -	\$ -	\$ 542,805,500
19	CONSTRUCTORA M & M Y CIA LTDA.	\$ 421,836,970	\$ -	\$ -	\$ 421,836,970
20	INSURGAS	\$ 281,214,362	\$ 14,201,905	\$ 13,858,259	\$ 309,274,526
21	NATURAL GAS GROUP S.A.S.	\$ 233,372,035	\$ -	\$ -	\$ 233,372,035
22	ARCA INGENIERÍA Y OBRAS S.A.S.	\$ 124,547,723	\$ -	\$ -	\$ 124,547,723
23	OBRAS CIVILES SALGADO & QUINTERO LTDA.	\$ -	\$ -	\$ 79,943,766	\$ 79,943,766
24	LOGÍSTICA DE INGENIERÍA S.A.S.	\$ 62,091,695	\$ 4,744,965	\$ -	\$ 66,836,661
25	COMPAÑÍA OSSA GUZMÁN S.A.S.	\$ 65,632,647	\$ -	\$ -	\$ 65,632,647
26	RYACOL S.A.S.	\$ 32,312,082	\$ 7,284,931	\$ -	\$ 39,597,013
27	JCG INGENIERÍA S.A.S.	\$ 24,747,389	\$ 7,719,883	\$ -	\$ 32,467,272
28	NATURGAS DE OCCIDENTE	\$ -	\$ 11,326,532	\$ 20,584,453	\$ 31,910,985
29	SERGEINGE.U.	\$ 25,059,491	\$ -	\$ -	\$ 25,059,491
<b>TOTAL:</b>		<b>\$ 50,940,566,351</b>	<b>\$ 4,612,278,185</b>	<b>\$ 2,042,702,243</b>	<b>\$ 57,595,546,779</b>

Fuente: Alcanos. Departamento técnico, año 2013.

## 7. ANÁLISIS INTERNO

Toda organización, cada subunidad de la organización y hasta cada individuo deben tener una serie de objetivos claramente definidos que los mantengan en movimiento hacia una dirección escogida deliberadamente y que impida desviarse a direcciones no deseadas (Andrews, K., 1985, p. 54). En la historia de la empresa Pagos & Servicios no se ha contado ni se cuenta con planes de direccionamiento estratégico o estudios que conlleven al logro de objetivos.

### 7.1 PERSPECTIVA ADMINISTRATIVA

#### 7.1.1 Personal vinculado

En la actualidad la empresa cuenta con una planta de personal administrativa y operativa. La planta operativa varía de acuerdo al volumen de trabajo contratado por el cliente.

**Tabla 8. Personal vinculado en Pagos & Servicios**

SEDE	PERSONAL	TIPO DE CONTRATO			GÉNERO		TOTAL
		TERMINO INDEFINIDO	TERMINO FIJO INFERIOR A UN AÑO	POR DURACIÓN DE LA OBRA O LABOR CONTRATADA	MASCULINO	FEMENINO	
Neiva	Administrativo	2	19	0	11	10	21
	Operativo	5	31	53	89	0	89
Florencia	Administrativo	0	1	1	1	1	2
	Operativo	0	10	13	23	0	23
<b>TOTAL:</b>		<b>7</b>	<b>61</b>	<b>67</b>	<b>124</b>	<b>11</b>	<b>135</b>

**Fuente:** Pagos & Servicios. Departamento de recurso humano, junio de 2014.

El personal vinculado a la empresa se compone de los siguientes aspectos: familiares de los propietarios, conocidos de los propietarios, oriundos del municipio de Palermo, ex-empleados de Alcanos, recomendados de allegados de Alcanos, personal ajeno a la organización.

#### 7.1.2 Estado financiero

A continuación se muestra el Balance General a 31 de diciembre de 2013 del Estado Financiero de la empresa Pagos & Servicios.

**Tabla 9. Balance general del estado financiero de Pagos & Servicios hasta el año 2013**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL	
ACTIVO	\$ 2,446,706,923	\$ 2,446,706,923
PASIVO	\$ 1,495,485,687	\$ 2,446,706,923
PATRIMONIO	\$ 951,221,236	

**Fuente:** Pagos & Servicios. Departamento de contabilidad, a 31 de diciembre de 2013.

A continuación se refleja el valor que representa los activos propiedades, planta y equipo del balance general anterior.

**Tabla 10. Valor de los activos propiedades, planta y equipos de Pagos & Servicios hasta el año 2013**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 269,487,096
EQUIPO DE OFICINA	\$ 11,905,237
EQUIPO DE COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	\$ 12,391,615
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	\$ 55,522,520
MENOS: DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ (100,087,315)
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 249,219,153</b>

**Fuente:** Pagos & Servicios. Departamento de contabilidad, a 31 de diciembre de 2013.

A continuación se muestra el Estado de Resultados del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013 del Estado Financiero de la empresa Pagos & Servicios.

**Tabla 11. Estado de resultados del estado financiero de Pagos & Servicios en el año 2013**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
INGRESOS NETOS OPERACIONALES	\$ 5,943,911,288
COSTOS OPERACIONALES	\$ 5,059,366,641
UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL	\$ 884,544,647
GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN	\$ (406,251,109)
GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS	\$ (26,743,290)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 451,550,248
INGRESOS NO OPERACIONALES	\$ 99,266,944
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ (99,688,267)
<b>UTILIDAD:</b>	<b>\$ 451,128,926</b>

**Fuente:** Pagos & Servicios. Departamento de contabilidad, año 2013.

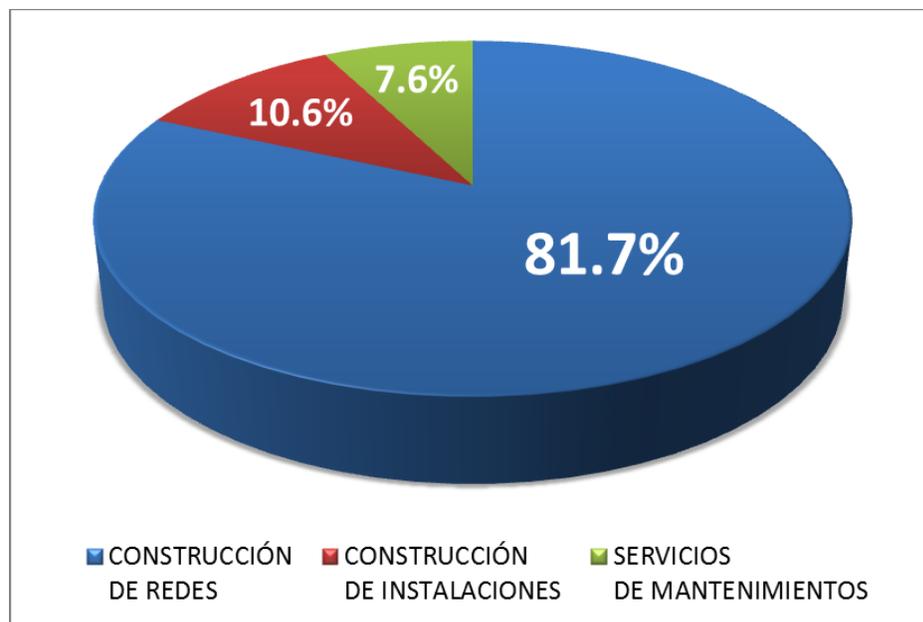
A continuación se muestra los ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios producto de los contratos con Alcanos de Colombia del 1 de enero al 31 de diciembre de 2013. Se discriminan los tres conceptos de facturación de Alcanos: construcción de redes, construcción de instalaciones y servicios de mantenimientos.

**Tabla 12. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad en el año 2013**

CONCEPTO	INGRESO TOTAL	%
CONSTRUCCIÓN DE REDES	\$ 4,858,203,537	81.7%
CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES	\$ 631,288,452	10.6%
SERVICIOS DE MANTENIMIENTOS	\$ 454,419,299	7.6%
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 5,943,911,288</b>	<b>100.0%</b>

**Fuente:** Pagos & Servicios. Departamento de contabilidad, año 2013.

**Figura 2. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad en el año 2013**



**Elaboró:** Autores del estudio.

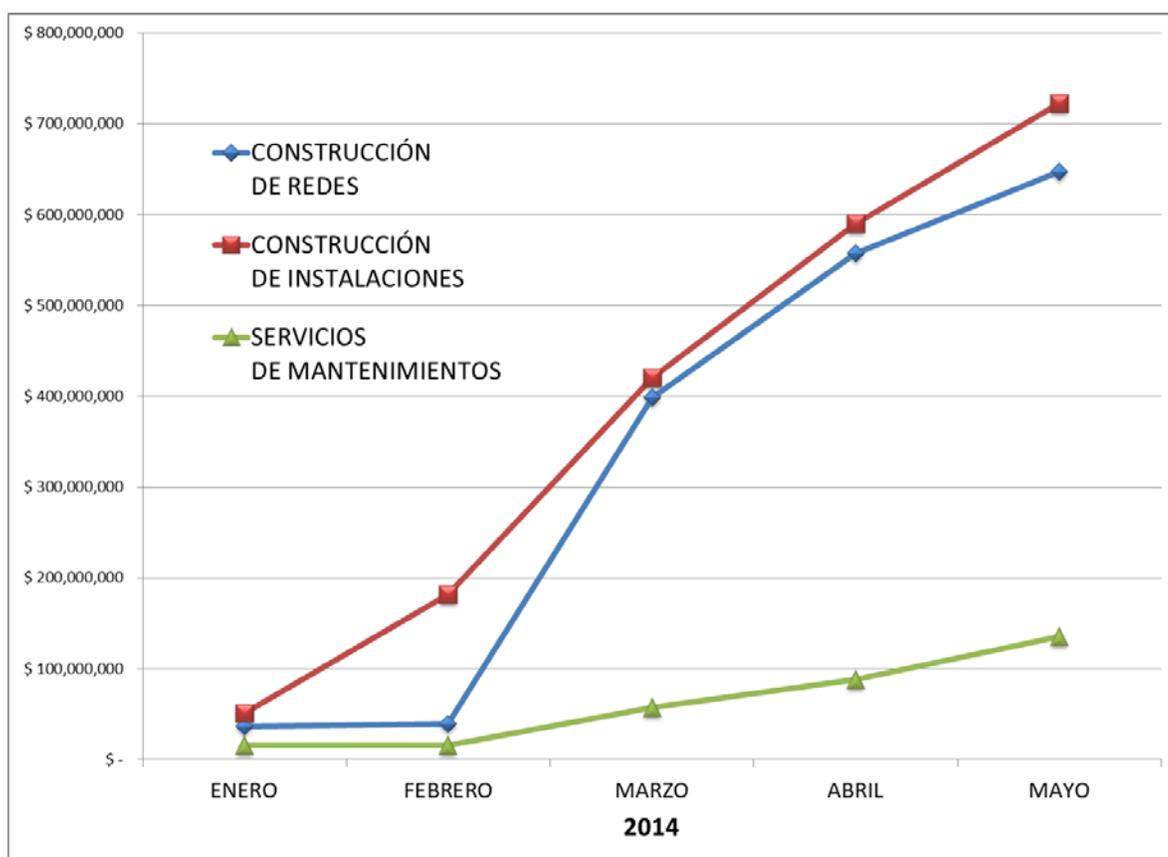
A continuación se muestra los ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios producto de los contratos con Alcanos de Colombia del 1 de enero al 31 de mayo de 2014. Se discriminan los tres conceptos de facturación de Alcanos: construcción de redes, construcción de instalaciones y servicios de mantenimientos.

**Tabla 13. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad de enero a mayo de 2014**

MES	CONSTRUCCIÓN DE REDES	CONSTRUCCIÓN DE INSTALACIONES	SERVICIOS DE MANTENIMIENTOS	TOTAL
ENERO	\$ 36,499,632	\$ 51,251,522	\$ 15,084,539	\$ 102,835,693
FEBRERO	\$ 2,171,875	\$ 130,102,009	\$ -	\$ 132,273,884
MARZO	\$ 359,524,252	\$ 239,026,033	\$ 42,230,390	\$ 640,780,675
ABRIL	\$ 158,716,277	\$ 169,506,956	\$ 31,015,371	\$ 359,238,604
MAYO	\$ 90,338,102	\$ 132,596,411	\$ 47,346,472	\$ 270,280,985
<b>TOTAL:</b>	<b>\$ 647,250,138</b>	<b>\$ 722,482,931</b>	<b>\$ 135,676,772</b>	<b>\$ 1,505,409,841</b>

Fuente: Pagos & Servicios. Departamento de contabilidad, junio de 2014.

**Figura 3. Ingresos netos operacionales de Pagos & Servicios por actividad de enero a mayo de 2014**



Elaboró: Autores del estudio.



Teniendo en cuenta cada instrumento de medición y ubicando la frecuencia con que se calificó cada factor en la escala de 0 a 10 se puede obtener una valoración cualitativa, donde la calificación *aceptable*, *bueno*, *muy bueno* y *excelente* corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada y la calificación *malo* y *pésimo* corresponden al grado de debilidad del mismo.

**Tabla 15. Valoración del clima organizacional de acuerdo a la calificación obtenida**

CALIFICACIÓN NUMÉRICA	CALIFICACIÓN CUALITATIVA
10	Excelente
9.0 - 9.9	Muy bueno
8.0 - 8.9	Bueno
6.0 - 7.9	Aceptable
4.0 - 5.9	Malo
0.0 - 3.9	Pésimo

Fuente: Zapata, 2014. Seminario: Énfasis en gerencia, Usco.

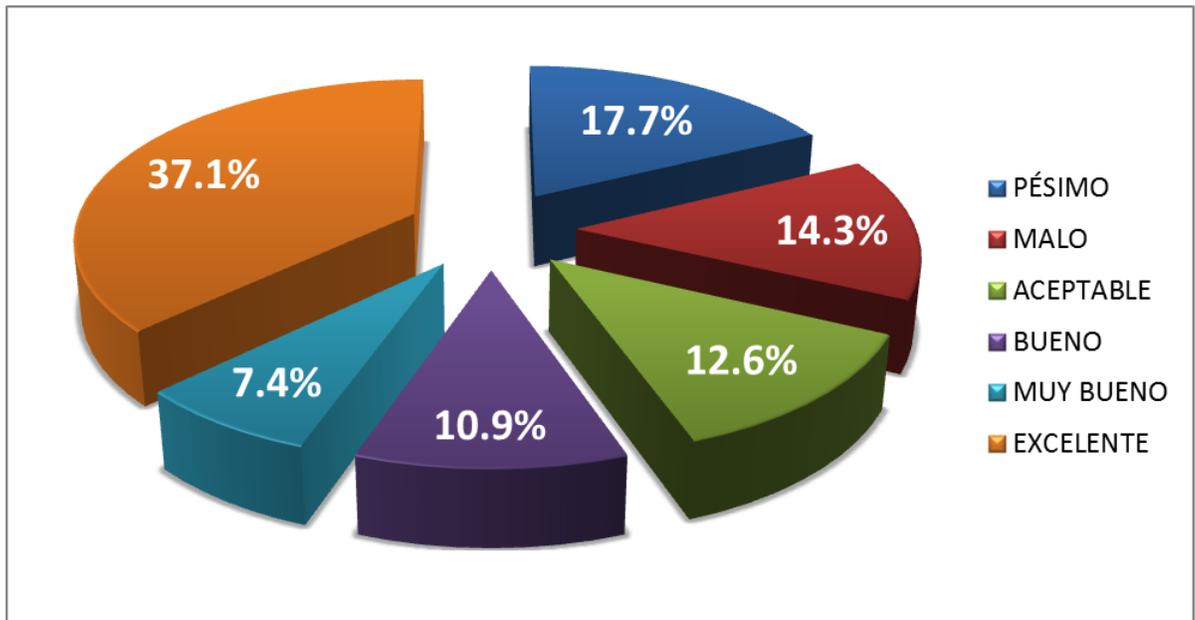
**Tabla 16. Porcentaje de frecuencia de calificación por factor en Pagos & Servicios**

No.	FACTOR	PÉSIMO	MALO	ACEPTABLE	BUENO	MUY BUENO	EXCELENTE
		0.0 - 3.9	4.0 - 5.9	6.0 - 7.9	8.0 - 8.9	9.0 - 9.9	10
1	Proyecto formal de empresa	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%	14.3%
2	Estructura organizacional	0.0%	42.9%	0.0%	28.6%	0.0%	28.6%
3	Participación	14.3%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	57.1%
4	Instalaciones y elementos de trabajo	0.0%	14.3%	14.3%	14.3%	0.0%	57.1%
5	Holismo y sinergia	42.9%	0.0%	28.6%	14.3%	0.0%	14.3%
6	Liderazgo	0.0%	14.3%	14.3%	0.0%	28.6%	42.9%
7	Toma de decisiones	14.3%	28.6%	0.0%	0.0%	14.3%	42.9%
8	Trabajo gratificante	0.0%	0.0%	14.3%	14.3%	28.6%	42.9%
9	Desarrollo personal	14.3%	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	42.9%
10	Relaciones interpersonales	14.3%	0.0%	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%
11	Calidad del servicio al cliente interno	28.6%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	42.9%
12	Solución de conflictos de intereses	14.3%	0.0%	0.0%	28.6%	0.0%	57.1%
13	Libertad de expresión	14.3%	0.0%	14.3%	0.0%	0.0%	71.4%
14	Estabilidad laboral	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	14.3%	57.1%
15	Reconocimiento	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	0.0%	28.6%
16	Salario	28.6%	14.3%	14.3%	0.0%	28.6%	14.3%
17	Normas y reglamentos	42.9%	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	28.6%
18	Evaluación del desempeño	57.1%	0.0%	28.6%	0.0%	0.0%	14.3%
19	Comunicación y retroalimentación	14.3%	14.3%	0.0%	28.6%	28.6%	14.3%
20	Selección e inducción	28.6%	14.3%	14.3%	28.6%	0.0%	14.3%
21	Identidad e imagen de la organización	0.0%	14.3%	28.6%	14.3%	14.3%	28.6%
22	Celebraciones y ceremonias	0.0%	14.3%	14.3%	28.6%	0.0%	42.9%
23	Grupos informales y uso del tiempo libre	14.3%	28.6%	14.3%	0.0%	0.0%	42.9%
24	Valores	28.6%	28.6%	0.0%	14.3%	0.0%	28.6%
25	Subculturas	14.3%	14.3%	0.0%	0.0%	0.0%	71.4%
<b>PROMEDIO GENERAL:</b>		<b>17.7%</b>	<b>14.3%</b>	<b>12.6%</b>	<b>10.9%</b>	<b>7.4%</b>	<b>37.1%</b>

Elaboró: Autores del estudio.

De la tabla anterior, el porcentaje promedio de la calificación cualitativa de los 25 factores del diagnóstico general del clima organizacional de Pagos & Servicios se expresa en la siguiente figura.

**Figura 4. Calificación cualitativa del clima organizacional en Pagos & Servicios**



**Elaboró:** Autores del estudio.

De la figura 4, después de sacar el promedio de calificación cualitativa, se puede decir que el clima organizacional representa una fortaleza para la empresa Pagos & Servicios, y que sumando las calificaciones excelente, muy bueno, bueno y aceptable dan un 68%. Esto significa que aunque se debe trabajar para mejorar algunos de los factores mencionados los empleados se sienten satisfechos en la empresa.

Teniendo en cuenta cada instrumento de medición y obteniendo la frecuencia con la que se escogieron las causas por las cuales cada factor no fue plenamente gratificante (10/10), se puede hacer un análisis crítico, exhaustivo y profundo del clima organizacional, estudiando las causas, que de una u otra manera y con diferente intensidad, están determinando esa realidad.

**Tabla 17. Porcentaje de frecuencia de las causas por factor no gratificante en Pagos & Servicios**

No.	FACTOR	% DE FRECUENCIA DE CAUSAS												
		10/10	a	b	c	d	e	f	g	h	i	k	m	n
1	Proyecto formal de empresa	14.3%		71.4%			14.3%							
2	Estructura organizacional	28.6%		28.6%		14.3%		42.9%						
3	Participación	57.1%	14.3%		14.3%	14.3%								
4	Instalaciones y elementos de trabajo	57.1%										14.3%	28.6%	14.3%
5	Holismo y sinergia	14.3%	14.3%	42.9%	14.3%	14.3%	28.6%	14.3%		28.6%				
6	Liderazgo	42.9%	42.9%			14.3%								
7	Toma de decisiones	42.9%		57.1%						14.3%				
8	Trabajo gratificante	42.9%	14.3%	14.3%	28.6%			14.3%						
9	Desarrollo personal	42.9%	28.6%		14.3%	14.3%	14.3%							
10	Relaciones interpersonales	28.6%	14.3%	14.3%	14.3%	28.6%	14.3%				14.3%			
11	Calidad del servicio al cliente interno	42.9%	42.9%	14.3%		14.3%		14.3%						
12	Solución de conflictos de intereses	57.1%	14.3%			14.3%		14.3%						
13	Libertad de expresión	71.4%				28.6%								
14	Estabilidad laboral	57.1%				14.3%		28.6%						
15	Reconocimiento	28.6%	57.1%				14.3%							
16	Salario	14.3%	42.9%		14.3%		14.3%	14.3%						
17	Normas y reglamentos	28.6%	57.1%	28.6%										
18	Evaluación del desempeño	14.3%	42.9%					42.9%		42.9%				
19	Comunicación y retroalimentación	14.3%	14.3%	28.6%		42.9%		14.3%		14.3%				
20	Selección e inducción	14.3%	28.6%	14.3%	28.6%	14.3%	42.9%							
21	Identidad e imagen de la organización	28.6%	42.9%	14.3%		14.3%		14.3%						
22	Celebraciones y ceremonias	42.9%		42.9%		14.3%								
23	Grupos informales y uso del tiempo libre	42.9%	14.3%	14.3%			14.3%	14.3%						
24	Valores	28.6%	14.3%					57.1%	14.3%					
25	Subculturas	71.4%	28.6%											

**Elaboró:** Autores del estudio.

A continuación se identifican algunos factores para el análisis de causas:

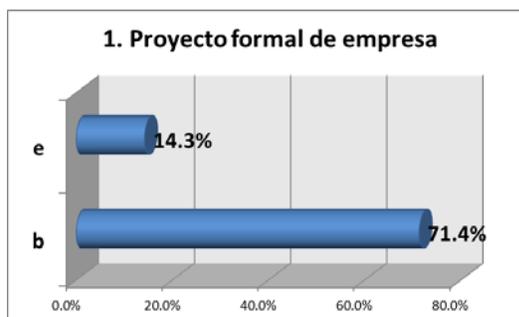
### 7.2.1 Proyecto formal de empresa

¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Pagos & Servicios?

b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.

e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.

**Figura 5. Proyecto formal de empresa**



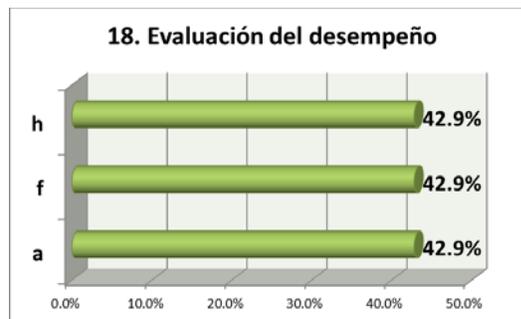
**Elaboró:** Autores del estudio.

### 7.2.2 Evaluación del desempeño

¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

**Figura 6. Evaluación del desempeño**



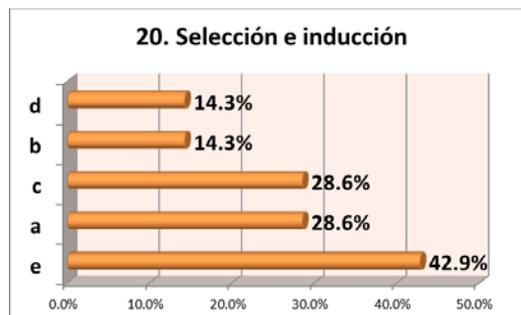
Elaboró: Autores del estudio.

### 7.2.3 Selección e inducción

¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a Pagos & Servicios, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

- e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.
- a) La empresa no se preocupa por vincular a los mejores.
- c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- d) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa.

**Figura 7. Selección e inducción**



Elaboró: Autores del estudio.

## 8. MATRIZ DE ANÁLISIS INTEGRADA DOFA

### 8.1 MATRIZ DOFA PROSPECTIVA

Con el fin de realizar un diagnóstico de la gestión administrativa de la empresa Pagos & Servicios se realizará un análisis DOFA prospectiva que permite además de ver las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas actuales por las que atraviesa la organización, permite visualizarla hacia el futuro, siendo una herramienta importante para plantear el Direccionamiento Estratégico y prepararla para afrontar los retos del futuro.

Para desarrollar el análisis DOFA se tienen en cuenta dos componentes que son importantes para el conocimiento y desarrollo de todas las organizaciones y que corresponden a un análisis interno y un análisis externo.

El análisis interno corresponde a las Fortalezas y Debilidades de la organización y sobre las cuales tiene o puede ejercer control fácilmente. Se entiende por fortalezas aquellos aspectos que la organización está haciendo bien y por lo tanto, puede seguir desarrollando o potencializando dichos aspectos; por debilidades se debe entender como los aspectos identificados en los cuales la organización debe mejorar.

El análisis externo contempla las Oportunidades que le ofrece el entorno a la organización con el fin que se desarrolle y crezca; por lo contrario, las Amenazas son los elementos que se encuentran en el ambiente o entorno que pueden dificultar el crecimiento de la organización.

El análisis DOFA prospectiva se desarrolla aplicando la premisa que se muestra en la siguiente tabla.

**Tabla 18. Enfoques matriz DOFA**

	<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>PROSPECTIVA</b>
	<b>Nos dice que hay que:</b>	
<b>Fortalezas</b>	Conservarlas y aprovecharlas	Construirlas
<b>Oportunidades</b>	Aprovecharlas	Buscarlas
<b>Debilidades</b>	Reducirlas o eliminarlas	Preverlas
<b>Amenazas</b>	Prepararse	¿Lo son?

**Fuente:** FODA: Un enfoque prospectivo (2008). Manuel Cervera Medel.

La diferencia entre la DOFA tradicional y la prospectiva radica básicamente en el cambio de definir estrategias de tipo reactivo a proponer estrategias de tipo proactivo. La prospectiva va hacia el futuro para regresar al presente y construirlo. En consecuencia la prospectiva debe considerar:

**Tabla 19. Consideraciones para la matriz DOFA**

	<b>ESTRATÉGICA</b>	<b>PROSPECTIVA</b>
<b>Las preguntas con visión de futuro:</b>		
<b>Fortalezas</b>	¿Las tendremos?	¿Cuáles necesitamos?
<b>Oportunidades</b>	¿Se presentarán?	¿Qué hay que provocar?
<b>Debilidades</b>	¿Todavía las tendremos?	¿Cuáles podrían ser?
<b>Amenazas</b>	¿Ocurrirán?	¿Qué afecta nuestro futuro?

**Fuente:** FODA: Un enfoque prospectivo (2008). Manuel Cervera Medel.

### 8.1.1 Calificación prospectiva

Para realizar la calificación prospectiva en cada uno de los elementos identificados, se requiere determinar y calificar dos criterios que se ilustran en la siguiente tabla.

**Tabla 20. Calificación matriz DOFA**

Oportunidades y Amenazas	Factores Externos	Importancia	Respecto al propósito de la organización
		Probabilidad	Estimación (reducción de incertidumbre) de que efectivamente se concreten
Fortalezas y Debilidades	Factores Internos	Importancia	Respecto al propósito de la organización
		Solidez/Presencia/Arraigo	Prevalencia o dureza de su evolución en el tiempo

**Elaboró:** Autores del estudio.

En las siguientes tablas se encuentran los factores externos e internos identificados para la organización Pagos & Servicios.

**Tabla 21. Oportunidades y amenazas de Pagos & Servicios**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>			
<b>OPORTUNIDADES</b>		<b>AMENAZAS</b>	
1	Expectativas de crecimiento de la economía	1	Nuevos competidores
2	Tendencia a reducir la inflación	2	Contratación de personal por la competencia
3	Política salarial	3	Renovación de la clase dirigente
4	Política laboral	4	Incremento del índice de delincuencia
5	Facilidad de acceso a la tecnología	5	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado
6	Nuevas tecnologías	6	Participación del mercado (pérdida)
7	Apertura de nuevos mercados	7	Desaparición del cliente
8	Facilidades de transporte	8	Rotación del talento humano
9	Cubrimiento de zonas apartadas	9	Alianzas estratégicas
10	Liderar proyectos innovadores con impacto social	10	Dependencia económica del cliente
11	Incursión en países de Latinoamérica y Centroamérica	11	Cambio en la modalidad de contratación
12	Ubicación en jurisdicción del Centro Operativo Principal		

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 22. Fortalezas y debilidades de Pagos & Servicios**

<b>FACTORES INTERNOS</b>			
<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
1	Competencia de los empleados	1	Uso de Planes Estratégicos
2	Nivel de tecnología en productos o servicios	2	Trabajo en equipo
3	Lealtad y servicio al cliente	3	Portafolio de servicios
4	Experiencia en el sector de construcción de redes de gas	4	Certificaciones en OHSAS e ISO
5	Imagen corporativa	5	Control de inventario
6	Credibilidad que genera la prestación del servicio	6	Estructura de salarios
7	Interés de la Dirección en incursionar en nuevos servicios	7	Dependencia de un solo cliente
8	Actitud al cambio de la estructura organizacional	8	Movimiento de inventario
9	Capacidad para obtener préstamos	9	Relación deuda/patrimonio
10	Confianza del contratante	10	Estructura organizacional
11	Permite crecimiento profesional de los empleados	11	Cultura financiera de la empresa
		12	Estabilidad en costos
		13	Sistema de toma de decisiones
		14	Valor agregado del servicio
		15	Alta competencia
		16	Proceso de selección de empleados
		17	Evaluación de desempeño de los empleados
		18	Atención de quejas y reclamos

**Elaboró:** Autores del estudio.

Para cada uno de los elementos identificados de la organización, se obtendrá la calificación prospectiva multiplicando los dos valores determinados, es decir, para las Oportunidades y Amenazas la *Importancia* por la *Probabilidad* y para las Fortalezas y Debilidades la *Importancia* por la *Solidez*.

Para la calificación de cada uno de los elementos asociados a los criterios por cada tipo de factor, se utilizó la siguiente escala cualitativa.

**Tabla 23. Escala cualitativa de calificación**

IMPORTANCIA		PROBABILIDAD		SOLIDEZ	
Nada importante	NI	Muy improbable	MI	Muy débil	MD
Poco importante	PI	Improbable	I	Débil	D
Más o menos importante	N	Tan probable como improbable	N	Circunstancial	C
Importante	I	Probable	P	Fuerte	F
Muy importante	MI	Muy probable	MP	Muy fuerte	MF

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 24. Calificación de oportunidades**

CÓD.	OPORTUNIDADES	IMP.	PROB.
O1	Expectativas de crecimiento de la economía	I	N
O2	Tendencia a reducir la inflación	N	N
O3	Política salarial	I	N
O4	Política laboral	I	P
O5	Facilidad de acceso a la tecnología	I	P
O6	Nuevas tecnologías	MI	MP
O7	Apertura de nuevos mercados	I	MP
O8	Facilidades de transporte	I	P
O9	Cubrimiento de zonas apartadas	I	P
O10	Liderar proyectos innovadores con impacto social	I	P
O11	Incursión en países de Latinoamérica y Centroamérica	MI	N
O12	Ubicación en jurisdicción del Centro Operativo Principal	I	MP

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 25. Calificación de amenazas**

<b>CÓD.</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>IMP.</b>	<b>PROB.</b>
A1	Nuevos competidores	MI	MP
A2	Contratación de personal por la competencia	I	P
A3	Renovación de la clase dirigente	N	MP
A4	Incremento del índice de delincuencia	PI	N
A5	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado	PI	N
A6	Participación del mercado (pérdida)	MI	P
A7	Desaparición del cliente	MI	N
A8	Rotación del talento humano	I	MP
A9	Alianzas estratégicas	N	N
A10	Dependencia económica del cliente	MI	MP
A11	Cambio en la modalidad de contratación	MI	MP

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 26. Calificación de fortalezas**

<b>CÓD.</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>IMP.</b>	<b>SOLIDEZ</b>
F1	Competencia de los empleados	MI	F
F2	Nivel de tecnología en productos o servicios	I	C
F3	Lealtad y servicio al cliente	MI	MF
F4	Experiencia en el sector de construcción de redes de gas	MI	F
F5	Imagen corporativa	I	F
F6	Credibilidad que genera la prestación del servicio	MI	F
F7	Interés de la Dirección en incursionar en nuevos servicios	MI	F
F8	Actitud al cambio de la estructura organizacional	I	F
F9	Capacidad para obtener préstamos	I	C
F10	Confianza del contratante	MI	F
F11	Permite crecimiento profesional de los empleados	N	C

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 27. Calificación de debilidades**

<b>CÓD.</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>IMP.</b>	<b>SOLIDEZ</b>
D1	Uso de Planes Estratégicos	MI	F
D2	Trabajo en equipo	I	D
D3	Portafolio de servicios	I	F
D4	Certificaciones en OHSAS e ISO	I	F
D5	Control de inventario	I	C
D6	Estructura de salarios	I	F
D7	Dependencia de un solo cliente	MI	MF
D8	Movimiento de inventario	N	C
D9	Relación deuda/patrimonio	I	D
D10	Estructura organizacional	I	F
D11	Cultura financiera de la empresa	I	C
D12	Estabilidad en costos	MI	MD
D13	Sistema de toma de decisiones	MI	F
D14	Valor agregado del servicio	MI	MD
D15	Alta competencia	I	MF
D16	Proceso de selección de empleados	I	C
D17	Evaluación de desempeño de los empleados	MI	D
D18	Atención de quejas y reclamos	I	C

**Elaboró:** Autores del estudio.

Una vez evaluados se clasifican conforme a lo descrito en la siguiente tabla que en función del resultado cuantitativo los describe y propone el Direccionamiento Estratégico que se debe dar a cada elemento.

**Tabla 28. Clasificación de factores externos e internos**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>ENFOQUE ESTRATÉGICO</b>
<b><u>POCO ÚTILES</u></b> Debe descartarse incuestionablemente	<b><u>LEVES</u></b> Impacto débil sobre el propósito	<b><u>POCO ÚTILES</u></b> No constituye una fortaleza estratégica	<b><u>LEVES</u></b> No constituye una fortaleza	<b>NO CONSIDERAR</b>
<b><u>REGULARES</u></b> Interesante sólo si el esfuerzo es bajo	<b><u>MODERADAS</u></b> Riesgo a ser evitado si el esfuerzo es bajo	<b><u>REGULARES</u></b> Mantener sólo si el esfuerzo es bajo	<b><u>MODERADAS</u></b> Reducir si el esfuerzo es bajo	<b>CONSIDERAR ALTERNATIVAS</b>
<b><u>BUENAS</u></b> Interesante si el riesgo es aceptable	<b><u>SEVERAS</u></b> Riesgo considerable que requiere protección	<b><u>BUENAS</u></b> Ventajas para lograr el propósito	<b><u>SEVERAS</u></b> Conflicto potencial	<b>ACCIONES DE RUPTURA</b>
<b><u>EXCELENTES</u></b> Deben aprovecharse incuestionablemente	<b><u>GRAVES</u></b> Riesgo cierto a ser evitado su impacto de cualquier forma	<b><u>EXCELENTES</u></b> Soporte de los cambios	<b><u>GRAVES</u></b> Carencia estructural prioritaria	<b>INNOVACIÓN</b>

**Fuente:** FODA: Un enfoque prospectivo (2008). Manuel Cervera Medel.

Teniendo en cuenta la metodología de evaluación y la clasificación del enfoque estratégico, para la empresa Pagos & Servicios se obtuvieron los siguientes resultados.

**Tabla 29. Enfoque estratégico de innovación**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Nuevas tecnologías	Nuevos competidores	Competencia de los empleados	Uso de planes estratégicos
Apertura de nuevos mercados	Participación del mercado (pérdida)	Lealtad y servicio al cliente	Dependencia de un solo cliente
Ubicación en jurisdicción del Centro Operativo Principal	Rotación del talento humano	Experiencia en el sector de construcción de redes de gas	Sistema de toma de decisiones
	Dependencia económica del cliente	Credibilidad que genera la prestación del servicio	Alta competencia
	Cambio en la modalidad de contratación	Interés de la Dirección en incursionar en nuevos servicios	
		Confianza del contratante	

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 30. Enfoque estratégico de acciones de ruptura**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Política laboral	Contratación de personal por la competencia	Imagen corporativa	Portafolio de servicios
Facilidad de acceso a la tecnología	Renovación de la clase dirigente	Actitud al cambio de la estructura organizacional	Certificaciones en OHSAS e ISO
Cubrimiento de zonas apartadas	Desaparición del cliente		Estructura de salarios
Liderar proyectos innovadores con impacto social			Estructura organizacional
Incursión en países de Latinoamérica y Centroamérica			

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 31. Enfoque estratégico de considerar alternativas**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Expectativas de crecimiento de la economía	Alianzas estratégicas	Nivel de tecnología en productos o servicios	Control de inventario
Tendencia a reducir la inflación		Capacidad para obtener préstamos	Movimiento de inventario
Política salarial		Permite crecimiento profesional de los empleados	Cultura financiera de la empresa
Facilidades de transporte			Proceso de selección de empleados
			Evaluación de desempeño de los empleados
			Atención de quejas y reclamos

**Elaboró:** Autores del estudio.

**Tabla 32. Enfoque estratégico de no considerar**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	Incremento del índice de delincuencia		Trabajo en equipo
	Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado		Relación deuda/patrimonio
			Estabilidad en costos
			Valor agregado del servicio

**Elaboró:** Autores del estudio.

### **8.1.2 Situación del futuro de Pagos & Servicios con base en la DOFA**

Teniendo en cuenta el análisis anterior, la situación del futuro de la organización Pagos & Servicios acorde con la metodología DOFA prospectiva, se ubica en la situación de “PURGATORIO” en donde se considera que pese a las oportunidades que tiene, las debilidades no permiten aprovecharlas.

**Figura 8. Situación del futuro de Pagos & Servicios**



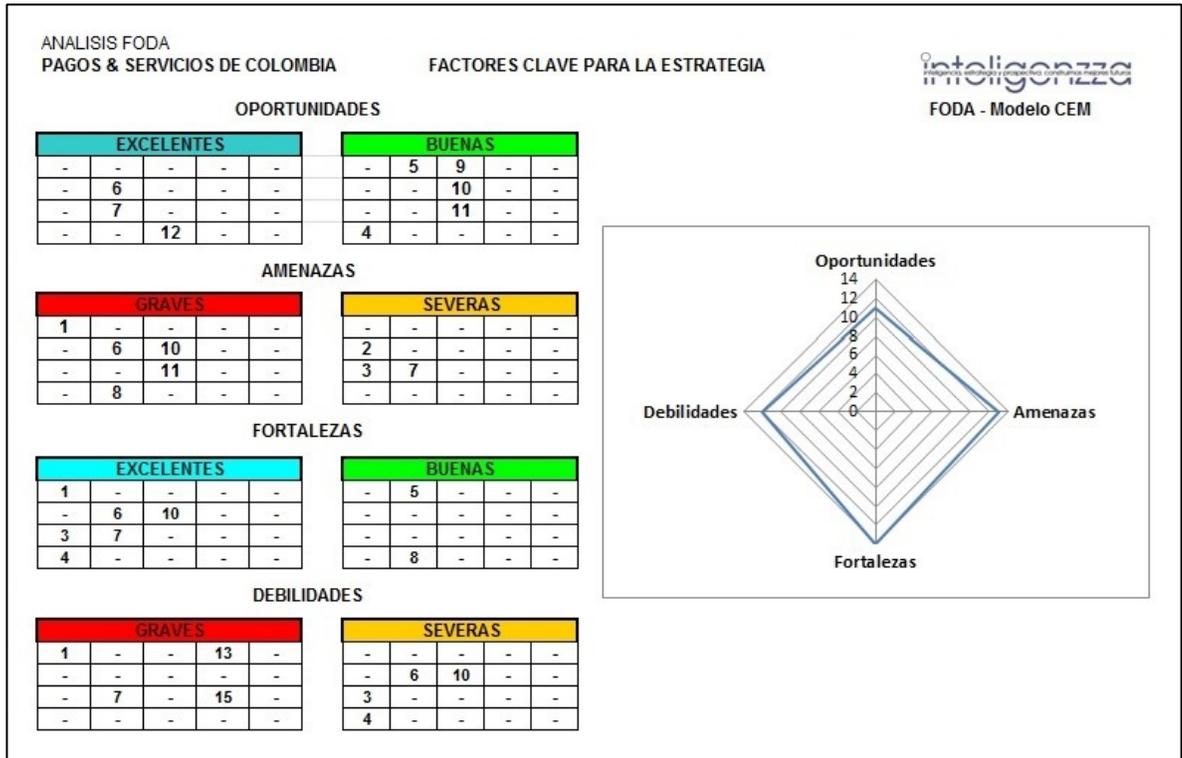
**Elaboró:** Autores del estudio.

Al estar Pagos & Servicios en este cuadrante, debe invertir recursos, capacitación, tecnología para superar las debilidades encontradas y aprovechar las oportunidades con que cuenta.

### 8.1.3 Estimación de la situación estratégica

Teniendo en cuenta la figura anterior, la empresa Pagos & Servicios se ubica en el cuadrante “DUDA”, indicando que cualquier situación inesperada que se presente en la organización podría modificar su posición de manera drástica. No obstante lo anterior, tiene la posibilidad de modificar rápidamente la misma.

**Figura 9. Conclusiones del análisis DOFA prospectiva de Pagos & Servicios**



**Elaboró:** Autores del estudio.

### 8.1.4 Oportunidades

Los factores presentados en la figura anterior de oportunidades bajo los números 6, 7 y 12 son considerados “EXCELENTES” y deben aprovecharse incuestionablemente. Su alto atractivo potencial, junto con su alta probabilidad de implementación exitosa, convierte a esta situación en una ventaja estratégica para la empresa. Deben concentrarse todas las capacidades que sean necesarias para el aprovechamiento de estas oportunidades.

De igual manera los factores bajo los números 4, 5, 9, 10 y 11 son considerados como oportunidades “BUENAS” y son interesantes si el riesgo es aceptable. Una situación como esta, sin lugar a dudas, lo coloca frente al dilema de aceptar el desafío de capitalizar esta oportunidad aunque haya bajas probabilidades de éxito, o ignorarlas, asumiendo que un intento fallido habría significado una pérdida importante de tiempo y recursos. Lo mejor que se puede hacer es poner ambas situaciones en una balanza y analizar fríamente la situación.

### 8.1.5 Amenazas

Los factores presentados en la figura anterior de amenazas bajo los números 1, 6, 8, 10 y 11 son considerados “GRAVES” y son riesgos que deben ser evitados de cualquier forma. La

posición competitiva podría verse seriamente amenazada. Todos los recaudos que se puedan tomar para evitar que la empresa pierda posición en el mercado son válidos. Si bien se trata de una situación delicada, cuya probabilidad de ocurrencia es importante, no hay que darse por vencido, quedándose a esperar que llegue el momento en el que la posición se vea perjudicada. Se deben concentrar todos los esfuerzos y revisar todas las capacidades de la empresa con la motivación de hallar la mejor respuesta a esta situación.

Los factores presentados bajo los números 2, 3 y 7 son considerados como amenazas “SEVERAS” y es un riesgo considerable que debe tomarse con algún tipo de cobertura. Si bien es cierto que la probabilidad de que esta amenaza se materialice es baja, también es cierto que su incidencia sobre la organización reviste una seriedad que merece ser considerada, por lo que la empresa debe estar atenta a lo que suceda con esta amenaza y no distraerse.

### **8.1.6 Fortalezas**

Los factores presentados en la figura anterior de fortalezas bajo los números 1, 3, 4, 6, 7 y 10 son considerados “EXCELENTES” y son ventajas actuales de fácil defensa. Se trata de una gran ventaja respecto de la competencia que, al mismo tiempo, goza de una escasa probabilidad de ser neutralizada. Se debe trabajar sobre ellas para mantenerlas y lograr mayores ventajas en el mercado.

De igual manera los factores bajo los números 5 y 8 son considerados como fortalezas “BUENAS” que deben tener una defensa enérgica para mantenerse adelante. Si bien reúne las condiciones para generar una alta ventaja sobre la competencia, el hecho que puedan ser neutralizadas fácilmente exige estar sumamente atentos a cualquier acción de la competencia sobre este punto.

### **8.1.7 Debilidades**

Los factores presentados en la figura anterior de debilidades bajo los números 1, 7, 13 y 15 son considerados “GRAVES” y son desventajas estructurales de difícil solución. Se deben concentrar todos los esfuerzos en intentar contrarrestar esta desventaja, de manera que se supere esta situación desfavorable para la empresa y recuperar el terreno que se ha perdido. Se debe aceptar el reto que se plantea.

Los factores presentados bajo los números 3, 4, 6 y 10 son considerados como debilidades “SEVERAS”, y debe generar acciones inmediatas para contrarrestar sus efectos negativos frente a los objetivos de la empresa. Se deben activar todos los mecanismos tendientes a neutralizarlas, más aún cuando pueden recuperarse fácilmente.

## 8.2 MATRIZ DOFA TRADICIONAL

**Tabla 33. Matriz DOFA tradicional de Pagos & Servicios**

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Expectativas de crecimiento de la economía</li> <li>• Tendencia a reducir la inflación</li> <li>• Política salarial</li> <li>• Política laboral</li> <li>• Facilidad de acceso a la tecnología</li> <li>• Nuevas tecnologías</li> <li>• Apertura de nuevos mercados</li> <li>• Facilidades de transporte</li> <li>• Cubrimiento de zonas apartadas</li> <li>• Liderar proyectos innovadores con impacto social</li> <li>• Incursión en países de Latinoamérica y Centroamérica</li> <li>• Ubicación en jurisdicción del Centro Operativo Principal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nuevos competidores</li> <li>• Contratación de personal por la competencia</li> <li>• Renovación de la clase dirigente</li> <li>• Incremento del índice de delincuencia</li> <li>• Falta de credibilidad en algunas instituciones del estado</li> <li>• Participación del mercado (pérdida)</li> <li>• Desaparición del cliente</li> <li>• Rotación del talento humano</li> <li>• Alianzas estratégicas</li> <li>• Dependencia económica del cliente</li> <li>• Cambio en la modalidad de contratación</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de los empleados</li> <li>• Nivel de tecnología en productos o servicios</li> <li>• Lealtad y servicio al cliente</li> <li>• Experiencia en el sector de construcción de redes de gas</li> <li>• Imagen corporativa</li> <li>• Credibilidad que genera la prestación del servicio</li> <li>• Interés de la Dirección en incursionar en nuevos servicios</li> <li>• Actitud al cambio de la estructura organizacional</li> <li>• Capacidad para obtener préstamos</li> <li>• Confianza del contratante</li> <li>• Permite crecimiento profesional de los empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacitación a los empleados en las últimas innovaciones de tecnología</li> <li>• La experiencia en construcción de redes de gas, permite incursionar en otros países</li> <li>• Por la credibilidad en la prestación del servicio y del contratante, permite incursionar en nuevos servicios</li> <li>• La lealtad al cliente permitirá liderar proyectos innovadores que ayuden a la comunidad en zonas de difícil acceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos clientes en el sector petrolero y estatal, ayudados de la experiencia</li> <li>• Teniendo la confianza del cliente, evitar cambios en la contratación por parte de la clase dirigente que perjudique los intereses de rentabilidad de la empresa</li> <li>• Crear o fortalecer el sistema de recompensas a los empleados por su buen desempeño (empleado del mes)</li> <li>• Fortalecer el clima organizacional para evitar la rotación de personal</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de Planes Estratégicos</li> <li>• Trabajo en equipo</li> <li>• Portafolio de servicios</li> <li>• Certificaciones en OHSAS e ISO</li> <li>• Control de inventario</li> <li>• Estructura de salarios</li> <li>• Dependencia de un solo cliente</li> <li>• Movimiento de inventario</li> <li>• Relación deuda/patrimonio</li> <li>• Estructura organizacional</li> <li>• Cultura financiera de la empresa</li> <li>• Estabilidad en costos</li> <li>• Sistema de toma de decisiones</li> <li>• Valor agregado del servicio</li> <li>• Alta competencia</li> <li>• Proceso de selección de empleados</li> <li>• Evaluación de desempeño de los empleados</li> <li>• Atención de quejas y reclamos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modernizar la estructura organizacional de la empresa</li> <li>• Obtener la certificaciones en calidad, ambiental y seguridad industrial para ser más atractivos a los nuevos clientes</li> <li>• Innovarse tecnológicamente para diferenciarse de la competencia</li> <li>• Analizar los gastos en maquinaria nueva estudiando su conveniencia</li> <li>• Fortalecerse financieramente para mejorar los salarios</li> <li>• Aprovechar los descuentos tributarios para generar nuevos empleos y empleos temporales en las áreas de influencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estar alerta a la entrada de nuevos competidores con certificaciones OHSAS e ISO</li> <li>• Mantener incorporados a la empresa a los mejores empleados</li> <li>• Ofrecer nuevos servicios al cliente actual</li> </ul>

**Elaboró:** Autores del estudio.

## **9. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA**

### **9.1 MISIÓN**

Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., tiene como misión la prestación del servicio en la construcción, instalación y mantenimiento de redes, acometidas e instalaciones internas de servicios públicos domiciliarios a nivel nacional, garantizando la eficiencia del producto, la salud y el bienestar de nuestros trabajadores y la preservación del medio ambiente.

#### **Misión propuesta:**

Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., tiene como misión la prestación del servicio en la construcción, instalación y mantenimiento de redes, acometidas e instalaciones internas de servicios públicos domiciliarios a nivel nacional, garantizando la eficiencia del producto, la salud y el bienestar de nuestros trabajadores, la preservación del medio ambiente y que propende por el mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad, la creciente rentabilidad de sus accionistas.

### **9.2 VISIÓN**

La meta de la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., es ser líder en el sostenimiento del mercado laboral mediante la ampliación de los servicios a través de la innovación y mejoramiento continuo de los procesos, integrando gradualmente sistemas de gestión, para satisfacer las necesidades del cliente, el desarrollo humano y social de nuestros trabajadores, y el crecimiento de la organización garantizando niveles de rentabilidad.

#### **Visión propuesta:**

La meta para el 2025 de la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., es ser líder en el sostenimiento del mercado laboral mediante la ampliación de los servicios a través de la innovación y mejoramiento continuo de los procesos, integrando gradualmente sistemas de gestión, para satisfacer las necesidades del cliente, el desarrollo humano y social de nuestros trabajadores, y el crecimiento de la organización garantizando niveles de rentabilidad.

## **9.3 VALORES**

### **9.3.1 Honestidad**

Es el valor de decir la verdad, ser decente, recatado, razonable, justo u honrado. Desde un punto de vista filosófico es una cualidad humana que consiste en actuar de acuerdo como se piensa y se siente.

En Pagos & Servicios actuamos con transparencia y rectitud. Hacemos uso adecuado y óptimo de los recursos, comunicamos de forma veraz las actuaciones de la empresa.

### **9.3.2 Responsabilidad**

Obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por alcanzar los objetivos empresariales con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado.

En Pagos & Servicios obramos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos, acorde con nuestro compromiso con la organización.

### **9.3.3 Compromiso**

El valor del compromiso va más allá de cumplir con una obligación, es poner en juego nuestras capacidades para sacar adelante aquello que se nos ha confiado.

Para Pagos & Servicios el compromiso es lo que transforma una promesa en realidad, es la palabra que habla de valentía de nuestras intenciones, es la acción que habla más allá de las palabras, hacer tiempo cuando no lo hay, es cumplir con lo prometido cuando las circunstancias se ponen adversas para poder cambiar las cosas.

### **9.3.4 Liderazgo**

Es la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un equipo.

En Pagos & Servicios trabajamos con un liderazgo participativo, que promueve el desarrollo de competencias y el empoderamiento de cada una de las personas que contribuyen a nuestro desarrollo.

### **9.3.5 Respeto**

Aceptación de las diferencias que nace en la propia autoestima y el reconocimiento de la existencia del otro.

En Pagos & Servicios respetamos la dignidad del ser humano, sus valores y creencias y reconocemos nuestras diferencias. Escuchamos a todos con atención y valoramos sus aportes.

### **9.3.6 Lealtad**

Es una virtud que se desarrolla en la conciencia y que implica cumplir con un compromiso aún frente a circunstancias cambiantes o adversas. Se trata de una obligación que uno tiene con el prójimo.

En Pagos & Servicios somos fieles a la organización y buscamos su desarrollo y permanencia en el tiempo.

### **9.3.7 Trabajo en equipo**

Implica unir talentos y esfuerzos para el logro de objetivos comunes como factor clave que permite sumar experiencia, conocimientos y habilidades para lograr resultados. Requiere de cultura y ambiente de dialogo y respeto donde la crítica y autocrítica sean un proceso permanente que facilite el crecimiento personal y de la organización.

Como valor organizacional para Pagos & Servicios está orientado a la priorización de los objetivos grupales sobre los personales, en lo referido a las tareas y ambiente laboral.

## **9.4 POLÍTICA DE SALUD OCUPACIONAL**

La empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S., tendrá como propósito primordial, promover y prevenir la salud de sus trabajadores, en pro de mantener los niveles más altos de bienestar físico, mental y social de la población trabajadora, mediante el cumplimiento continuo de la normatividad legal vigente en salud ocupacional.

Igualmente, adquiere el compromiso de corregir todos aquellos aspectos que en el ambiente laboral puedan generar efectos nocivos en la salud de sus trabajadores, pérdidas en los procesos productivos y daños en la propiedad.

La organización y funcionamiento del programa de salud ocupacional, así como el desarrollo continuo de las actividades; se harán de conformidad con la reglamentación expedida por el Ministerio del Trabajo entre otros.

Para el buen éxito del programa de salud ocupacional, la Gerencia destinará los recursos humanos, financieros e infraestructura. Así mismo exigirá a sus trabajadores y contratistas la participación en las actividades de salud ocupacional.

La empresa, espera que con éste compromiso, se desarrollen todas las actividades, garantizando de forma simultánea la participación y cumplimiento individual y colectivo de quienes laboran en esta organización.

## **9.5 POLÍTICA AMBIENTAL**

Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. está comprometida de manera directa de velar por el mejoramiento de las condiciones ambientales en sus instalaciones, propiedades y área de influencia, en la implementación, aplicación, desarrollo y mantenimiento de un modelo de gestión ambiental acorde con las necesidades y requerimientos actuales de la empresa, que permita la mejora continua de las condiciones ambientales y la calidad de vida de sus trabajadores; además de exigir a los contratistas actuar de conformidad con dicho modelo.

Es responsabilidad de Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. y sus empleados:

- La reducción y control de los residuos sólidos y líquidos, así como las emisiones generadas en sus instalaciones y áreas de influencia.
- El uso eficiente y racional de los recursos naturales, preservando y mejorando la calidad de los componentes ambientales, reciclando y reutilizando materiales, tratando y disponiendo adecuadamente los residuos.
- Cumplir con la legislación ambiental vigente en el contexto nacional y con los acuerdos voluntarios adquiridos con las comunidades, así como los de tipo contractual.

## **9.6 POLÍTICA DE CALIDAD**

Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. busca satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes a través de la prestación de servicios de excelente calidad, mejorando permanentemente sus procesos, manteniendo relaciones beneficiosas con sus contratistas, clientes y el compromiso de su equipo humano certificado, empleando los recursos necesarios de manera que se planea, ejecute, controle y verifique la calidad del servicio de acuerdo con los requerimientos del Cliente y del Sistema de Gestión de Calidad.

### **9.6.1 Objetivos de calidad**

- Garantizar niveles óptimos de satisfacción de los clientes 100%.
- Garantizar el mejoramiento continuo de procesos y servicios.
- Optimizar las relaciones con nuestros contratistas.
- Fortalecer las competencias del talento humano.
- Cumplir con los requisitos de la normatividad técnica en todas las construcciones.
- Conseguir que la calificación del mejoramiento de los procesos sea superior al 80%.

## **10. ESTRATEGIAS**

### **10.1 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica de la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S. para el periodo comprendido entre los años 2014 y 2019, se define con el análisis de los factores internos de la organización fortaleciéndose como empresa y mejorando el desempeño en aquellos aspectos en los que se han encontrado debilidades, así como utilizar las oportunidades del entorno, eliminando a corto plazo la amenaza de la desaparición.

En la formulación se definieron las siguientes perspectivas estratégicas para la organización:

#### **10.1.1 Rentabilidad**

Asegurar a los propietarios de la empresa un nivel aceptable de rentabilidad que permita la financiación y la adquisición de nueva tecnología para futuros proyectos. Garantizar el pago de mano de obra tanto de los empleados de contrato fijo, como de los contratados por obra. Asegurar el pago de las deudas por créditos con los bancos, permitiendo que la empresa tenga liquidez.

#### **10.1.2 Clientes y usuarios**

Crear una plataforma web para darse a conocer a nuevos clientes. El cumplimiento en la ejecución de las obras o proyectos. Atender y ejecutar en el menor tiempo posible las quejas y reclamos por el servicio prestado por parte del cliente y del usuario que se beneficia con la obra. Garantizar por la experiencia que se tiene que los clientes se sentirán nuevamente atraídos por los servicios de la empresa.

#### **10.1.3 Productividad y costos**

Reducir costos, revisando la nómina administrativa y operativa, las compras de maquinaria y analizando su conveniencia a largo plazo. Incrementar la productividad global de la empresa. Mejorar el sistema de toma de decisiones con más independencia de algunas áreas, para facilitar el logro de las estrategias. Garantizar la innovación de materiales en los procesos de construcción de las obras a ejecutar, con la aplicación generalizada de un sistema de gestión de calidad.

#### **10.1.4 Certificación en sistemas de gestión**

Concluir a satisfacción el manual del Sistema de Gestión de Calidad y aplicarlo en todas las áreas de la empresa. Obtener las respectivas certificaciones en ISO y OHSAS para atraer

nuevos clientes, cumpliendo estas exigencias. Impulsar la aplicación de los procedimientos conducentes a una mayor calidad.

### 10.1.5 Satisfacción de desempeño del personal

Desarrollar un manual de funciones del personal vinculado. Dar una inducción más efectiva al nuevo personal para que conozca la empresa, se familiarice con la misión y visión, las funciones que debe desempeñar y hacerles un acompañamiento y seguimiento por un corto tiempo. Estimular e incentivar el sentido de pertenencia y satisfacción con la empresa. Propiciar más jornadas de integración con el personal para tener un clima organizacional más motivador y un mejor trabajo en equipo, que permita aumentar la productividad de los empleados.

Capacitar al personal en el uso de nuevas tecnologías. Vincular laboralmente a la empresa a técnicos egresados del SENA que tienen certificación en la instalación y mantenimiento de redes de gas.

En la siguiente figura se observa el mapa estratégico analizado a partir de la visión y misión creada para la empresa Pagos & Servicios de Colombia S.A.S.

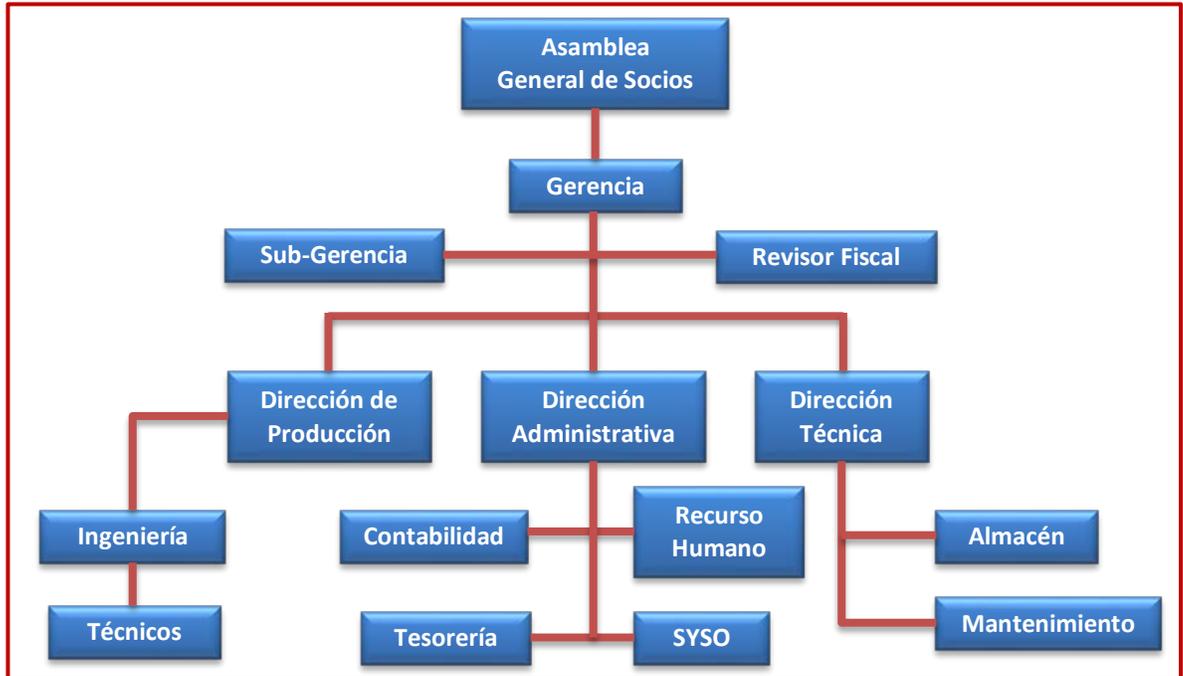
**Figura 10. Mapa estratégico de Pagos & Servicios**



Elaboró: Autores del estudio.

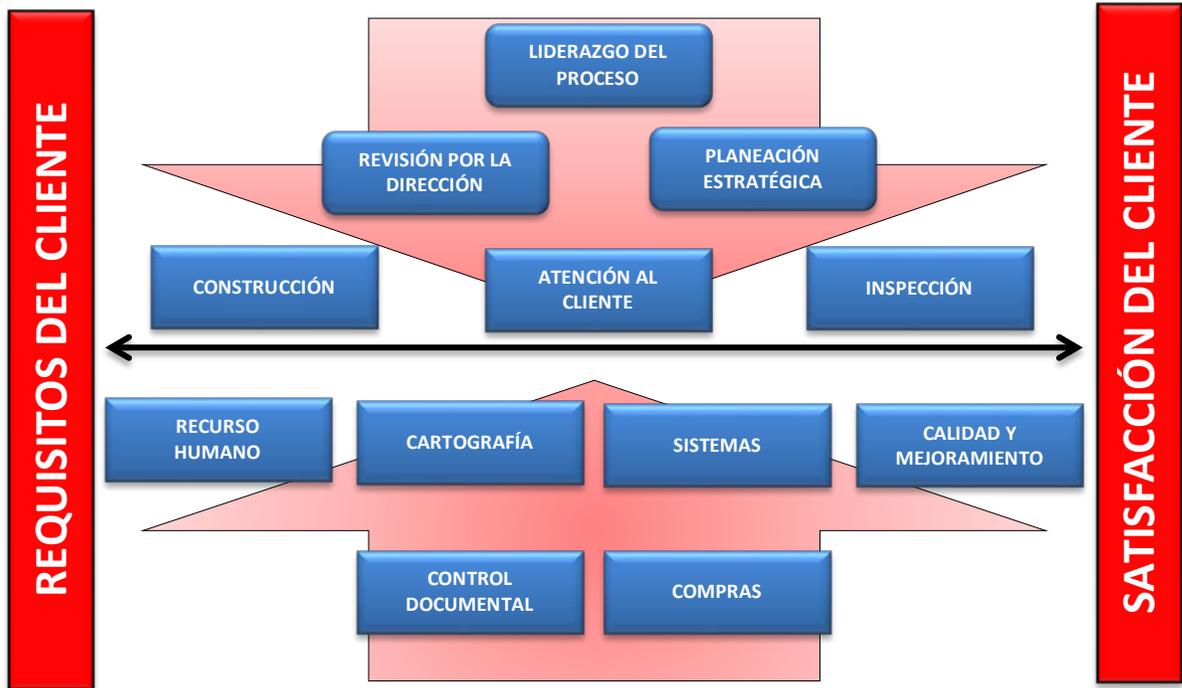
## 11. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 11. Estructura organizacional de Pagos & Servicios



Fuente: Pagos & Servicios. Departamento de Recurso Humano. Junio de 2014.

Figura 12. Mapa de procesos de Pagos & Servicios



Fuente: Pagos & Servicios. Departamento de Recurso Humano. Junio de 2014.

## 12. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Se considera el cuadro de mando integral como un instrumento de gestión que facilita la implementación de la estrategia de una organización de manera eficiente, ya que permite convertir la misión y visión en objetivos e indicadores de gestión que proporcionan información continua para la toma de decisiones y obtener así el mejoramiento continuo.

**Tabla 34. Cuadro de mando integral y matriz semáforo de Pagos & Servicios**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXCELENTE	ACEPTABLE	PELIGRO
<b>LOGRAR UN NIVEL ACEPTABLE DE RENTABILIDAD</b>						
Financiera	Optimizar los costos de construcción de las obras	Reducción de costos en relación con el presupuesto	15%	12%	8%	5%
	Aumento de ingresos por desarrollo de nueva variedad de productos y servicios	Aumento anual de ingresos por la venta de nuevos productos y servicios	30%	20%	15%	10%
Clientes	Elevar la satisfacción del cliente	Nivel de satisfacción del cliente	95%	97%	94%	90%
Procesos Internos	Cumplir con los cronogramas establecidos	Tiempo en días de ejecución de la obra o servicio vs. tiempo establecido en cronograma	<1	1	0.9	>1
	Disminuir los errores de construcción en las obras	Número de errores con solicitud de intervención por parte del cliente	0	0	2	>2
Aprendizaje y Crecimiento	Disponibilidad de equipos y herramientas	Número de retrasos que impacten el cronograma por no contar con los equipos y herramientas en las obras	0	0	0	1
	Disminución en rotación o cambio de personal	Rotación de personal	3%	1%	2%	4%
	Disponer de personal con competencias adecuadas	Evaluación de desempeño	100%	95%	94%	90%
<b>AUMENTAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y ATRACCIÓN DE NUEVOS</b>						
Financiera	Mayores ingresos por mayor asignación de contratos	Aumento de la rentabilidad económica	10%	8%	5%	0%
	Aumento de ingresos por prestación de servicios a nuevos clientes		5%	4%	2%	0%
	Aumento de ingresos por la prestación de nuevos servicios		30%	20%	15%	10%
Clientes	Puntualidad en la entrega de obras y servicios	La entrega puntual de obras y servicios tal como lo define el cliente	100%	100%	100%	99%
	Calidad en los servicios prestados	Encuesta de satisfacción del cliente	100%	100%	100%	99%
	Generar un servicio de post-venta	Encuesta de satisfacción por los servicios prestados	100%	100%	95%	90%
Procesos Internos	Atención de peticiones, quejas y reclamos	Se debe responder máximo en el tiempo establecido en el contrato o lo señalado en el manual de calidad. Se debe utilizar el menor de los dos	100%	100%	100%	99%
	Cumplimiento total de las especificaciones técnicas establecidas en los contratos	Reclamaciones por incumplimiento a las especificaciones técnicas establecidas	0	0	0	1
Aprendizaje y Crecimiento	Disminución en rotación o cambio de personal	Rotación de personal	3%	1%	2%	4%
	Disponer de personal con competencias adecuadas	Evaluación de desempeño	100%	95%	94%	90%

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	META	EXCELENTE	ACEPTABLE	PELIGRO
<b>OPTIMIZAR LA PRODUCTIVIDAD Y REDUCCIÓN DE COSTOS</b>						
Financiera	Realizar control de costos en el desarrollo de las obras o servicios	Planificación y control mensual financiero, técnico y contable de cada uno de los servicios prestados	100%	100%	100%	99%
Clientes	Elevar la satisfacción de los clientes	Nivel de satisfacción de los clientes	95%	97%	94%	90%
	Generación de confianza en el cliente	Valor anual de contratos adjudicados superiores al año inmediatamente anterior	>1.0	>1.0	1	<0.3
Procesos Internos	Desarrollo de sinergias entre áreas para la prestación de nuevos servicios y productos	Nuevo portafolio de servicios y productos con clientes potenciales	Año 2017	Año 2016	Año 2017	Año 2018
	Identificar oportunidades de nuevos servicios y clientes	Creación de área comercial o profesional con actividad específica	100%	100%	100%	<100%
	Adquisición de la excelencia	Evaluación de los sistemas internos de calidad	100%	100%	97%	95%
	Recogida de datos, fiable, oportuna y eficaz	Evaluación de los sistemas de gestión de la información	100%	100%	99%	98%
Aprendizaje y Crecimiento	Disminución en rotación o cambio de personal	Rotación de personal	3%	1%	2%	4%
	Disponer de personal con competencias adecuadas	Evaluación de desempeño Desarrollo y cumplimiento de programa de capacitación y formación	100% 100%	95% 100%	94% 95%	90% 90%
<b>CERTIFICACIÓN EN SISTEMAS DE GESTIÓN</b>						
Financiera	Participación en el mercado de construcción de obras civiles	Mayor participación en el mercado	3%	3%	1%	0%
Clientes	Aseguramiento de la calidad	Número de no conformidades de calidad	0	0	2	5
	Accidentalidad en la prestación de servicios	Número de no conformidades de OHSAS	0	0	2	5
Procesos Internos	Mejoramiento en los procesos constructivos	Quejas y reclamos por parte del contratante	0	0	2	5
	Cumplimiento en los estándares de calidad		0	0	1	3
	Planificación del desarrollo de los trabajos	Tiempo en días de ejecución de la obra o servicio vs. tiempo establecido en cronograma	<1	1	0.9	>1
Aprendizaje y Crecimiento	Disminución en rotación o cambio de personal	Rotación de personal	3%	1%	2%	4%
	Disponer de personal con competencias adecuadas	Evaluación de desempeño Desarrollo y cumplimiento de programa de capacitación y formación	100% 100%	95% 100%	94% 95%	90% 90%
<b>SATISFACCIÓN DEL DESEMPEÑO DEL PERSONAL</b>						
Financiera	Disminución en costos por rotación o cambio de personal	Costos en programas de inducción y reinducción	\$ 20,000,000	\$ 15,000,000	\$ 20,000,000	\$ 25,000,000
Clientes	Generación de confianza en el cliente	Valor anual de contratos adjudicados superiores al año inmediatamente anterior	>1.0	>1.0	1	<0.3
Procesos Internos	Aumento de la productividad	Reducción de costos en relación con el presupuesto	15%	12%	8%	5%
	Mejoramiento en los procesos constructivos	Quejas y reclamos por parte del contratante	0	0	2	5
	Cumplimiento en los estándares de calidad		0	0	1	3
	Adquisición de la excelencia	Evaluación de los sistemas internos de calidad	100%	100%	97%	95%
Disminuir los errores de construcción en las obras	Número de errores con solicitud de intervención por parte del cliente	0	0	2	>2	
Aprendizaje y Crecimiento	Disponer de personal con competencias adecuadas	Evaluación de desempeño	100%	95%	94%	90%
		Desarrollo y cumplimiento de programa de capacitación y formación	100%	100%	95%	90%
		Establecer objetivos individuales acordes con los lineamientos estratégicos de la organización	100%	100%	100%	99%

Elaboró: Autores del estudio.

## BIBLIOGRAFÍA

- AGUILERA, C. Adriana. (2010 Ene.-Jun.). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. *Pensamiento & Gestión* (28), P. 85-106. Ediciones Uninorte.
- ANDREWS, Kenneth. *El concepto de estrategia de la empresa*. Universidad de Navarra, 1977.
- ANSOFF, I. H. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial* (2a Ed.). México: Pearson.
- ANSOFF, I. H., DECLERCK, R. P. & HAYES R. L. (1988). *El planteamiento estratégico: Nueva tendencia de la administración*. México: Trillas.
- ANSOFF, I. H. & MCDONELL, E. (1990). *Implanting strategic management* (2a Ed.). New York: Prentice Hall.
- BÉDARD, R. (1995). *Les fondements philosophiques de la direction*. HEC Montréal. Thèse de Doctorat en Administration.
- BETANCOURT, B. (2005). *Análisis sectorial y competitividad*. Santiago de Cali: Poemia.
- BLÁZQUEZ, F.; DORTA J. A. & VERONA, M. C. (2006). Concepto, perspectivas y medida del Crecimiento empresarial. *Cuadernos de Administración PUJ*, 19 (31), 172, 167, 174-180, 176, 177,180-187.
- CAMACHO M., M. (2002). *Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa*. *Revista Vía Salud* (21), 2.
- CERTO, S. (2001). *Administración moderna: diversidad, calidad, ética y el entorno global*. (8a Ed.). Colombia: Pearson Education.
- CERVERA, Manuel. (2008). *FODA: un enfoque prospectivo*. México. Universidad Nacional Autónoma de México.
- CETDIR, Centro de Estudios de Técnicas de Dirección. (2007). *Dirección estratégica integrada. Conceptualización. Parte I*. *Ingeniería Industrial*, 28 (1), 50-49.

- DAVID, F. R. (1997). Concepto de administración estratégica (5a Ed.). México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- DAVID, F.R. (2003). Conceptos de administración estratégica (9a Ed.). México: Pearson Education.
- DESS G. G. & LUMPKIN G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.
- DIXIT, A. K. & NALEBUFF, B. J. (1991). Pensar estratégicamente: un arma decisiva en los negocios, la política y la vida diaria. España: Antoni Bosch.
- FERNÁNDEZ G., R. (2001). Manual para el desarrollo y crecimiento empresarial. Bogotá: 3R Editores.
- FUENTELESAZ, L., POLO, Y. & MAICAS, J.P. (2003). Economía digital y estrategia empresarial: un análisis desde la dirección estratégica. Revista de Empresa, 5, 57.
- GIBSON, IVANCEVICH y DONNELLY. Organizaciones. Internacional, México, 1983.
- GÓMEZ, L. R. & BALKIN B. D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill.
- HARRINGTON, H. J. (1997). Administración total del mejoramiento continuo –la nueva generación–. Colombia: McGrawHill.
- HARRISON, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2a ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores.
- HILL, W. L. & JONES, G. R. (1996). Administración estratégica: un enfoque integrado. (3a Ed.). Bogotá: McGrawHill.
- JOHNSON, G. & SCHOLLES, K. (1997). Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- JOHNSON, G. & SCHOLLES K. (2001). Dirección estratégica. (5a Ed.). Madrid: Prentice Hall.
- KAPLAN, R., NORTON, D. Cuadro de mando integral (The balanced scorecard). (2 Ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- LAÍNES, J. A. & A. J. Bellostas (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. *Revista Española de Financiación y Contabilidad*, XXI (67), 503-504.
- MANSO C., F.J. (1991). *Curso de dirección estratégica comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- MINTZBERG, H., (1990). "The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management". *Strategic Management Journal* 11 (3), 171-195.
- MINTZBERG, H., QUINN, J.B. & GHOSHAL, S. (1999). *El proceso estratégico*. (Edición europea revisada). España: Prentice Hall.
- MORIN, Edgar. *Introducción al pensamiento complejo*. Gedisa, Editorial, S.A., México, 1994.
- QUESADA, Julián y VARGAS, María D. Análisis del direccionamiento estratégico aplicado a Alcanos de Colombia S.A. E.S.P. 2012-2015. Neiva, 2012, p. 88. Trabajo de grado para Especialista en Alta Gerencia. Universidad Surcolombiana. Facultad de economía y administración.
- RODRÍGUEZ V., J. (2005). *Cómo aplicar la administración estratégica a la pequeña y mediana empresa*. (5a Ed.). México: Thomson.
- RONDA, P.G. & MARCANÉ, J.A. (2004). *Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo*. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.
- SALONER, G., SHEPARD, A. & PODOLNY, J. (2005). *Administración estratégica*. México: Limusa Wiley.
- THOMPSON, A. & STRICKLAND, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos*. (13 Ed.). México: McGraw-Hill.
- VICTORE, R. (2005). La dirección integrada de proyectos haciendo uso de las bases de datos en el marco del perfeccionamiento empresarial. *Folletos Gerenciales*, 9 (2), 42.
- VIDAL A., E. (2004). *Diagnóstico organizacional: evaluación sistémica del desempeño empresarial en la era digital*. Colombia: Ecoe.
- ZAPATA, A. (2014). *Seminario: Énfasis en gerencia, documento guía para la especialización en alta gerencia*, Usco. Neiva.

- ZAPATA, A., MEDINA, J., & otros. (2008). *Direccionamiento Estratégico*, Documento sin publicar, Cali.
- ZAPATA, A., RODRÍGUEZ, A., PUERTO, D. P., AGUILERA A. y CRUZ, P. L. (2013). *Direccionamiento Estratégico*. Libro en proceso de evaluación para publicación.

**PÁGINAS WEB CONSULTADAS:**

- ALCANOS. <http://www.alcanosesp.com>.
- CREG, Comisión de Regulación de Energía y Gas. [http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio\\_fmt.listar\\_sector\\_pub?sectact=GD](http://cregas.creg.gov.co/pls/directdcd/directorio_fmt.listar_sector_pub?sectact=GD)
- ECOPETROL. <http://www.ecopetrol.com.co/contenido.aspx?catID=358&conID=42585>.
- EL ESPECTADOR. <http://www.elespectador.com/noticias/economia/colombia-tiene-gas-natural-mas-de-15-anos-articulo-468684>.
- EL TIEMPO. <http://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/inflacion-mayo-colombia-2014/14083734>.
- PORTAFOLIO. <http://www.portafolio.co/economia/pib-colombia-creceria-47-el-2014>.
- PORTAFOLIO. <http://www.portafolio.co/columnistas/politica-laboral>.

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## *INSTRUMENTO SOBRE MEDICIÓN*

### *DEL CLIMA ORGANIZACIONAL*

#### **1. PROYECTO FORMAL DE EMPRESA O PROYECTO INSTITUCIONAL**

1.1 ¿Cuál es su grado de conocimiento de la visión, la misión, las estrategias, los objetivos y las políticas de Pagos y Servicios?

No los conozco 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Los conozco profundamente

1.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido conocerlos con profundidad (favor marcar con X la opción o las opciones):

- a) No hay visión, misión, objetivos, políticas y estrategias claramente definidos.
- b) Nunca, ni aún en el período de inducción, me han informado al respecto.
- c) La información sobre estos aspectos no ha sido lo suficientemente clara.
- d) Con frecuencia se presentan cambios en estos aspectos, que no se nos comunican.
- e) Me han informado al respecto pero, la verdad, no he prestado la atención suficiente.
- f) No me interesa conocerlos.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

1.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 2. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

2.1 ¿La estructura organizacional permite realmente la integración de individuos y grupos, así como la agilización de los diversos procesos, con el fin de alcanzar los objetivos y estrategias de Pagos y Servicios?

No lo permite 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permite

2.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Las funciones de las personas son muy especializadas, lo que dificulta su integración.
- b) En general, los intereses de las áreas priman sobre los de la empresa, organización o institución
- c) Hay demasiados niveles jerárquicos, lo que dificulta la comunicación hacia arriba y hacia abajo.
- d) No se promueve el trabajo interdisciplinario ni la integración entre las áreas.
- e) Hay demasiada formalidad (conducto regular, exceso de memos, antesalas, etc.)
- f) A las áreas les falta mayor autonomía, hay demasiada centralización en la toma de decisiones.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

2.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 3. PARTICIPACIÓN

3.1 ¿En todo lo relacionado directamente con su trabajo, tiene usted la posibilidad de informarse en forma oportuna y objetiva, opinar libremente y tomar parte en las decisiones?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

3.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas por las cuales no ha tenido esa posibilidad (favor marcar con X la opción):

- a) Sólo se me informa cuando las decisiones que tienen que ver con mi trabajo ya están tomadas.
- b) Aunque se me informe al respecto, escasamente puedo dar mi opinión.
- c) Se me informa adecuadamente y puedo opinar ampliamente al respecto, pero no tomar parte en las decisiones.
- d) Sólo puedo informarme, opinar y participar en las decisiones sobre mi trabajo en algunas ocasiones.

e) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

3.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 4. INSTALACIONES Y ELEMENTOS DE TRABAJO

4.1 ¿Las instalaciones y los elementos o ayudas que usted utiliza diariamente al realizar sus labores, le permiten trabajar con comodidad, lograr calidad, a la vez que ser más creativo y productivo?

No lo permiten 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo permiten

4.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Las instalaciones son, en general, antiestéticas.
- b) Las instalaciones no son seguras.
- c) Las instalaciones no son funcionales.
- d) Hace demasiado frío.
- e) Hace demasiado calor.
- f) La iluminación es deficiente.
- g) Hay demasiado ruido.
- h) Los servicios sanitarios dejan mucho que desear.
- i) En mi sitio de trabajo no tengo la comodidad necesaria
- j) En general, los elementos de trabajo de que dispongo, están obsoletos.
- k) La mayoría de los elementos son excelentes.
- l) No hay preocupación por conseguir las mejores y más modernas instalaciones y elementos.
- m) Los buenos elementos son escasos y hay que compartirlos entre varias personas.
- n) No hay una adecuada planeación para la adquisición de los elementos.
- ñ) La distribución de elementos es inadecuada pues no se realiza acorde con las necesidades.
- o) La situación económica de la empresa, organización o institución empresa, organización o institución no permite la adquisición de mejores instalaciones y elementos.
- p) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

4.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

- a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 5. HOLISMO Y SINERGIA

(El holismo se presenta cuando las personas y las áreas buscan siempre integrarse, de la mejor manera y como un todo, en aras de alcanzar con creces la misión y los objetivos de Pagos y Servicios. La sinergia es la asociación de organismos diferentes, con el fin de obtener resultados mayores a la simple suma elemental de las partes)

5.1 ¿Las personas y las áreas interactúan positivamente, y como un todo, en relación estrecha y amistosa, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

5.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No se conocen la misión y los objetivos.
- b) En general, las personas no se identifican con la misión y los objetivos de la empresa, organización o institución, por lo tanto, no les preocupan.
- c) Priman más los conflictos que la integración entre las áreas.
- d) Cada área quiere lograr lo mejor para sí, olvidándose del todo organizacional.
- e) En general, los intereses de las personas priman sobre los de la empresa, organización o institución.
- f) Falta de motivación y/o capacitación para trabajar en equipo.
- g) La estructura organizacional no facilita la integración.
- h) Hay interés por alcanzar los mejores beneficios para todos, pero falta más integración y solidaridad entre las partes.

i) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

5.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 6. LIDERAZGO

6.1 ¿Su jefe inmediato, es persona motivante, receptiva, asequible, creativa, orientadora e impulsadora de las decisiones y acciones individuales y grupales?

No lo es 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo es plenamente

6.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido a su jefe llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) El jefe no dispone de tiempo suficiente para nosotros.
- b) El jefe tiene demasiadas personas a cargo.
- c) El jefe simplemente ordena y no le preocupan estos aspectos.
- d) Su forma de relacionarse con nosotros deja tanto que desear, que, por el contrario, tiende a desmotivarnos.
- e) El jefe presta muy poca atención a nuestras ideas.
- f) El jefe tiende más a la rutina que al cambio.
- g) El jefe no se preocupa por conocernos, ni por nuestro desarrollo.

h) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

6.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 7. TOMA DE DECISIONES

(Las decisiones se pueden tomar por unanimidad, consenso o votación. La unanimidad se logra cuando todos estamos de acuerdo. El consenso se va construyendo entre todos, cada persona presenta su punto de vista y es escuchado con atención por los demás, los diferentes planteamientos se analizan, buscando el acuerdo, limando asperezas, concertando, en fin, logrando una síntesis con la cual todos se identifican. A la votación se llega cuando no hay unanimidad ni consenso y la minoría se somete a la mayoría)

7.1 ¿Las personas y las áreas toman las decisiones unánimemente, con el fin de alcanzar, de la mejor manera, la misión y los objetivos de Pagos y Servicios, antes que sus intereses personales?

No lo hacen 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hacen siempre

7.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Quienes presiden los grupos o comités son, por lo general, muy impositivos.
- b) Las decisiones importantes por lo general ya están tomadas antes de darse las reuniones.
- c) Hay subgrupos o camarillas que, por lo general, buscan salirse con la suya en la toma de decisiones.
- d) En general, el consenso se logra sólo en asuntos de menor importancia.
- e) En general, hay interés por lograr consenso, pero no siempre es posible obtenerlo.
- f) En general, la información importante sobre el tema a tratar, sólo la conocen algunas personas con anticipación en la reunión, y así es muy difícil participar en igualdad de condiciones.
- g) Para tomar decisiones aquí siempre votamos.
- h) Aquí nunca votamos.

i) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

7.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 8. TRABAJO GRATIFICANTE

8.1 ¿Está usted ubicado en Pagos y Servicios en el trabajo que más le gusta y con funciones que le representan un desafío interesante para su realización personal, su creatividad y productividad?

No lo estoy 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo estoy plenamente

8.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que le han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Aunque me gusta el campo en el que trabajo, las funciones que debo desempeñar son simples y rutinarias.
- b) Sólo algunas de las funciones que desempeño me satisfacen plenamente.
- c) Me gusta el campo en el que trabajo, como también las funciones a mi cargo, pero tengo limitaciones para crear, aportar y, en general, para expresarme.
- d) No estoy aún capacitado para asumir el cargo que más me gustaría desempeñar.
- e) He solicitado traslado al campo en el que más me gustaría trabajar y para el cual estoy debidamente capacitado, pero no me ha sido posible obtenerlo.
- f) La organización no se preocupa por conocer los intereses de las personas y menos por ubicarlas en el trabajo que más les guste o que más pueda contribuir a su realización.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

8.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 9. DESARROLLO PERSONAL

9.1 ¿Pagos y Servicios estimula su formación personal y profesional, en forma permanente?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace siempre

9.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Las oportunidades de capacitación y formación son escasas para todos.
- b) Las posibilidades de capacitación y formación son sólo para algunas personas.
- c) No es fácil obtener permisos para asistir a cursos o seminarios en horas de trabajo.
- d) La empresa, organización o institución carece de los recursos necesarios para ello.
- e) A la empresa, organización o institución tal mejoramiento no parece preocuparle.
- f) Las funciones que debo desempeñar no estimulan mi desarrollo personal y profesional.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

9.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 10. RELACIONES INTERPERSONALES

10.1 ¿Las relaciones interpersonales que se dan en Pagos y Servicios son realmente las mejores?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

10.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) En general, las personas no se conocen lo suficiente como para poder integrarse.
- b) Falta mayor respeto y consideración por las maneras de pensar, de sentir y de actuar de los demás.
- c) Falta mayor solidaridad y apoyo entre las personas.
- d) Falta mayor dignidad y cordialidad en el trato.
- e) Hay conflictos entre personas y entre áreas, sin solucionar.
- f) Falta más libertad de expresión.
- g) Las barreras sociales no lo permiten.
- h) La autocracia y la arrogancia de algunos dificulta las buenas relaciones.
- i) El comportamiento de algunas personas deja mucho que desear.

j) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

10.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 11. CALIDAD DEL SERVICIO AL CLIENTE INTERNO

11.1 ¿Los trabajos que usted o su grupo reciben de otras personas u otros grupos para continuar con determinados procesos, son, en general, trabajos de calidad, acordes con los requerimientos que usted (ustedes) necesita (n) y oportunos?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

11.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Algunos de los trabajos que recibo (o que recibimos) cumplen con esas características, otros no.
- b) En general, la calidad de esos trabajos deja mucho que desear.
- c) La calidad de esos trabajos es, en general buena, pero se presentan algunos lunares.
- d) Algunas personas y/o áreas presentan sus trabajos como les parece, sin atenerse a los requerimientos.
- e) El cumplimiento en la entrega de esos trabajos es excelente, aunque con algunas excepciones.
- f) Hay mucho incumplimiento en la entrega de esos trabajos.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

11.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 12. SOLUCION DE CONFLICTOS DE INTERESES

12.1 ¿Los conflictos que se presentan entre personas y entre grupos se solucionan oportunamente, procurando arreglos satisfactorios para las partes involucradas y el acercamiento entre ellas?

No se solucionan 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se solucionan satisfactoriamente

12.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) En general, la costumbre es dejar que el tiempo los resuelva.
- b) No tenemos la actitud ni la formación necesaria para solucionar nuestros conflictos.
- c) Prestarse a una solución para algunas personas es símbolo de debilidad.
- d) Los conflictos de intereses se solucionan directamente con la persona implicada.
- e) Los conflictos de intereses se solucionan a través de terceras personas.
- f) Falta mayor comprensión en el sentido de que los intereses de la Organización, están por encima de cualquier interés individual o sectorial.
- g) Cuando se busca solucionarlos, en general, una de las partes trata de imponerse sobre la otra.
- h) Los jefes, en general, no prestan mayor atención al conflicto de intereses.
- i) En general, se solucionan a medias, sin dejar a las partes plenamente satisfechas.

j) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

12.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 13. LIBERTAD DE EXPRESION

(La libertad de expresión es aquella en que los individuos o los grupos realiza de manera espontánea, con entera libertad, con profundo respeto por la organización y sus integrantes, en el sentido en que a bien tengan y por los canales que se consideren convenientes, bien con el fin de sugerir a quienes compete, todo aquello que consideren importante para el mejoramiento de los diversos procesos, o bien para buscar alguna colaboración que contribuya a realizar su trabajo de la mejor manera. La libertad de expresión fomenta las buenas relaciones interpersonales, el acercamiento entre las áreas y contribuye a una más fácil consecución de la misión y los objetivos organizacionales)

13.1 ¿Tiene usted en Pagos y Servicios amplias posibilidades de expresarse libremente?

No las tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo plenamente

13.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No tenemos suficiente libertad de expresión.
- b) Sólo podemos expresarnos a través de los canales formalmente establecidos.
- c) La expresión informal positiva requiere de cierta libertad de movimiento de la cual carecemos.
- d) Rara vez se atiende nuestras sugerencias.
- e) En general, no se fomenta la libre expresión en la empresa, organización o institución.
- f) Nuestras posibilidades de expresarnos libremente son aceptables, pero no las mejores
- g) Mi jefe inmediato no la permite.
- h) No se permite ningún tipo de expresión o diálogo.
- i) Se teme a las repercusiones que pueda generar un comentario.
- j) Se maneja un lenguaje radical en las respuestas dadas frente a una sugerencia.

k) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

13.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 14. ESTABILIDAD LABORAL

14.1 ¿Brinda Pagos y Servicios la estabilidad laboral necesaria para que sus empleados desempeñen su trabajo con la suficiente tranquilidad?

No lo hace 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo hace plenamente

14.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Se presentan despidos injustificados y arbitrarios.
- b) La acumulación de cierto número de años en la empresa, organización o institución, es motivo de despido.
- c) Permanentemente hacen reestructuraciones.
- d) Hay fuerzas externas (económicas, políticas, jurídicas, culturales, sociales) que ocasionan alta rotación del personal).
- e) La vinculación es a través de terceros, temporales, contratistas, outsourcing, cooperativas, etc.
- f) Utilizan tipos de contratación fijos, renovables o temporales.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

14.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 15. RECONOCIMIENTO

15.1 ¿A las personas que se distinguen en Pagos y Servicios por ejemplo por su creatividad, su productividad, la calidad de su trabajo, etc., se les valora, se les destaca o se les incentiva, en una u otra manera?

No se les valora 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Se les valora plenamente

15.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No es costumbre reconocer el trabajo de las personas en la empresa, organización o institución.
- b) Algunos jefes lo hacen en ocasiones, pero les falta mayor sensibilidad al respecto.
- c) Las rivalidades que se presenta entre personas y entre grupos, no permite el reconocimiento de quienes lo merecen.
- d) El reconocimiento, en ocasiones, no es objetivo, pues se hace más por amistad que por méritos.
- e) Se reconoce más el trabajo que se realiza en algunas áreas que en otras.
- f) No se reconocen las realizaciones que realmente deberían reconocerse.
- g) El reconocimiento que tenemos es bueno, pero no suficiente.

h) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

15.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

## MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 16. SALARIO

16.1 ¿Cree usted que el salario que recibe es una justa retribución por su trabajo?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

16.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) El salario no está de acuerdo con las exigencias del cargo.
- b) El incremento salarial no se hace de acuerdo con la justa evaluación del desempeño.
- c) Frente al mercado laboral, considero que mi salario es bajo.
- d) El incremento salarial se hace por debajo del aumento del costo de vida.
- e) Los salarios deberían mejorar cuando las condiciones económicas de la empresa, organización o institución también lo hagan.
- f) La situación económica de la empresa, organización o institución no lo permite.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

16.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 17. NORMAS Y REGLAMENTOS

17.1 ¿Cree usted que las normas, procedimientos, manuales, controles, código de ética etc., que se tienen en Pagos y Servicios, son los estrictamente necesarios, como para permitirnos trabajar con agilidad?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

17.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La falta de claridad sobre lo que se desea alcanzar no ha contribuido a alcanzar los objetivos.
- b) No hay el suficiente interés porque las cosas se hagan con más agilidad.
- c) La desconfianza en las personas ha llevado a la empresa, organización o institución a llenarse de normas, procedimientos, controles, etc.
- d) Se da más importancia al cumplimiento de las normas que a la consecución de la misión y los objetivos.
- e) El querer aumentar el poder de algunos ha influido en la aparición de tantas normas, procedimientos y controles.

f) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

17.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 18. EVALUACION DEL DESEMPEÑO

18.1 ¿Son adecuados los sistemas de evaluación del desempeño de las personas en el trabajo?

No lo son 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo son plenamente

18.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La falta de claridad en las funciones impide una evaluación adecuada.
- b) Falta objetividad en la evaluación.
- c) La evaluación no se hace en el momento oportuno.
- d) La evaluación no es imparcial.
- e) Más que constructiva, la evaluación es represiva.
- f) No se acostumbra evaluar el desempeño de las personas.
- g) Los sistemas de evaluación son buenos, pero no lo suficiente.
- h) No existe una cultura de la evaluación de desempeño.

i) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

18.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 19. COMUNICACIÓN Y RETROALIMENTACION

(La comunicación es aquella herramienta con que contamos dentro de la organización para dar a conocer nuestros diferentes puntos de vista, opiniones, recomendaciones o sugerencias que hagan del lugar de trabajo un sitio ameno y agradable, si es el caso contando con su respectiva retroalimentación, la cual se presenta cuando las personas tienen la oportunidad de conocer, ojalá con alguna frecuencia, la opinión respetuosa de los demás sobre su comportamiento)

19.1 ¿Considera usted que la comunicación existente entre dirigentes y subordinados permite un clima organizacional plenamente gratificante, contando con su respectiva retroalimentación si así lo amerita, para facilitar la realización del trabajo?

No la tengo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 La tengo siempre

19.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La comunicación es impuesta desde arriba hacia abajo.
- b) Existen pocos canales de comunicación con los dirigentes.
- c) Siempre hay que pedir cita.
- d) Los jefes oyen pero no escuchan.
- e) Cuando comunicamos algo nunca se nos da una respuesta.
- f) Nunca se hace una retroalimentación directamente con la persona afectada sino que se le informa a los superiores para que ellos tomen las medidas pertinentes.
- g) Las retroalimentaciones o mesas de dialogo se hacen por ordenes de los superiores mas no por voluntad de los afectados.
- h) Es continua la retroalimentación entre los trabajadores y con sus superiores.
- i) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

19.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

## MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 20. SELECCION E INDUCCION

20.1 ¿Cree usted que a las personas recientemente vinculadas a Pagos y Servicios, además de contar con el talento necesario para realizar determinadas labores, se les brinda la inducción necesaria para ejercer su cargo de manera óptima destacando así su calidad humana?

No lo creo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Lo creo plenamente

20.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) La empresa, organización o institución no se preocupa por vincular a los mejores.
- b) No hay un sistema bien diseñado para la selección e inducción.
- c) En la selección del personal, solo cuentan las capacidades técnicas para la función a desempeñar.
- d) La calidad humana parece no importar mucho en la empresa, organización o institución.
- e) Hay intereses por ello, pero la selección no es lo suficientemente rigurosa.

f) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

20.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

### 21. IDENTIDAD E IMAGEN DE LA ORGANIZACIÓN

21.1 ¿Cómo percibe usted la identidad e imagen de Pagos y Servicios?

Pésima 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Excelente

21.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Lo único que a la empresa, organización o institución le interesa parece ser.
- b) No hay preocupación por el mejoramiento continuo.
- c) Son frecuentes los conflictos de intereses, luchas por el poder y contradicciones.
- d) El trato a las personas, en general, deja mucho que desear.
- e) Creo que la empresa, organización o institución no sabe exactamente para donde va.
- f) Se crean expectativas en las personas que rara vez se cumplen.
- g) La empresa, organización o institución no se preocupa por la conservación del ecosistema.

h) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

21.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 22. CELEBRACIONES Y CEREMONIAS

(Se entiende por celebraciones y ceremonias institucionales aquellas como fiesta decembrina, día de los niños, aniversario de la empresa, organización o institución, reconocimientos por cumplimiento de metas, entre otros. Teniendo en cuenta que estos eventos son los planeados directamente por la empresa)

22.1 ¿Cree usted que las celebraciones institucionales que periódicamente se realizan en Pagos y Servicios contribuyen al mejoramiento del clima y a una cultura participante?

No Cree 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Cree

22.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No existen celebraciones.
- b) Rara vez se realizan.
- c) Las fechas importantes pasan desapercibidas.
- d) Las celebraciones solo se realizan con el grupo de área de trabajo.
- e) Hay tantas celebraciones que ya no se participan de ellas.

f) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

22.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 23. GRUPOS INFORMALES Y USO DEL TIEMPO LIBRE

(Se entiende por grupos informales aquellos realizados por voluntad propia o iniciativa de los propios empleados para su libre esparcimiento eximiendo de toda responsabilidad a la empresa, organización o institución, tales como: partidos amistosos, rifas, reuniones entre grupos de trabajo fuera de la empresa, organización o institución, entre otros)

23.1 ¿Considera usted que su participación en actividades informales contribuye a una cultura y un clima plenamente gratificante?

No considero 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si considero

23.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) No me interesa participar en ese tipo de actividades.
- b) La empresa, organización o institución no fomenta ese tipo de actividades.
- c) La empresa, organización o institución prohíbe ese tipo de actividades.
- d) La empresa, organización o institución no posee los medios económicos para realizarlas.
- e) Algunas actividades tienen costo adicional lo que no permite la participación de todos.
- f) Los compromisos laborales o familiares no me lo permiten.

g) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

23.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 24. VALORES

25.1 ¿Existe en Pagos y Servicios una orientación hacia los valores tales como la calidez humana, el logro, la orientación al futuro?

No 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Si

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Mas que los logros interesan las relaciones interpersonales.
- b) En la empresa, organización o institución prima la impersonalidad.
- c) No son abiertos al cambio.
- d) Están ligados a sus antiguas formas de trabajo prima el pasado.
- e) No permiten cambios en los métodos de trabajo.
- f) El equipo de trabajo no es motivado a enfrentar nuevos retos.
- g) No comparten una visión futurista.

h) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

# MEDICIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

## 25. SUBCULTURAS

25.1 ¿Considera usted que en Pagos y Servicios existe una sola cultura organizacional, homogénea y única para todos?

En desacuerdo 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Totalmente de acuerdo

25.2 Si su respuesta anterior no corresponde al número 10, que es por supuesto la situación ideal o deseable, indique, a continuación, cuales son las causas que nos han impedido llegar a ella (favor marcar con X la opción):

- a) Existen grupos de personas de acuerdo a su profesión.
- b) Los jefes no se mezclan con los empleados.
- c) Existen divisiones de personas de acuerdo a su procedencia geográfica.
- d) Cada área funcional es una isla aparte.
- e) Los de cada religión van cada uno por su lado.
- f) Los de clase alta no se revuelven con los demás.
- g) Según la raza o etnia nos organizamos.

h) Otras causas, ¿Cuáles?

---

---

---

---

---

25.3 Con base en las causas enumeradas en el punto anterior, indique cuales son, en su concepto, las soluciones que se deberían implantar para alcanzar la situación ideal o deseable:

a) \_\_\_\_\_

---

---

---

---

b) \_\_\_\_\_

---

---

---

---