

**DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS
CORPORATIVAS EN LA EMPRESA INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
(IEB S.A.), BASADO EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

PAULA ROSANA MURILLO RIVAS
FRANCISCO JAVIER MEJÍA HOLGUÍN

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTADA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

**DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS
CORPORATIVAS EN LA EMPRESA INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
(IEB S.A.), BASADO EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Trabajo de grado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Asesor Metodológico
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

Asesor Temático
SANDERSON MARTÍNEZ SALAZAR

UNIVERSIDAD DE MEDELLÍN
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
MEDELLÍN
2010

CONTENIDO

	Pág.
AGRADECIMIENTO	3
RESUMEN.....	8
ABSTRACT.....	10
INTRODUCCIÓN.....	12
1 DIAGNÓSTICO SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.....	13
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	13
1.1.1 Descripción de la estructura organizacional.....	14
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	19
1.2.1 Concepto de estrategia	20
1.2.2 Etapas de la dirección estratégica.....	20
1.2.2.1 Formulación.....	20
1.2.2.2 Implementación	24
1.2.2.3 Evaluación.....	25
1.2.3 Estrategia de mercadeo	25
1.2.3.1.1 La estrategia del océano azul.....	25
1.2.3.1.2 Las cinco fuerzas de Porter.....	26
1.3 POLÍTICAS CORPORATIVAS	28
1.3.1 Tipos de políticas	29
1.3.1.1 Políticas impuestas externamente.....	29
1.3.1.2 Políticas formuladas internamente	29
1.3.2 Código de buen gobierno corporativo	30
1.4 ANÁLISIS SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN IEB S.A. ...	30
1.5 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS.....	33
1.6 DIAGNÓSTICO SOBRE PROCESOS EN IEB S.A.	33
1.6.1 Procesos sobre la administración del sistema de gestión de la calidad	33
1.6.2 Procesos administrativos.....	33
1.6.3 Procesos sobre las relaciones comerciales con los clientes externos	34
1.6.4 Procesos relacionados con la prestación de los servicios.....	34
1.6.5 Procesos relacionados con la medición, análisis y mejora.....	34
1.7 DIAGNÓSTICO SOBRE POLÍTICAS EXISTENTES EN IEB S.A.	34
2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.	36
2.1 APLICACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS SOBRE PROCESOS	36
2.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS.....	38

3	IMPACTO DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.....	39
3.1	ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	39
3.2	EVALUACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS	40
4	GUÍA DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.	42
4.1	QUÉ ES UN MANUAL DE POLÍTICAS CORPORATIVAS.....	42
4.2	OBJETIVOS DE UN MANUAL DE POLÍTICAS CORPORATIVAS	42
4.3	VENTAJAS DE UN MANUAL DE POLÍTICAS CORPORATIVAS	42
4.4	CONTENIDO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS	43
4.5	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS	43
4.6	PREPARACIÓN DE UN BORRADOR DE UN MANUAL	44
4.7	AUTORIZACIÓN DEL MANUAL	44
4.8	REVISIONES Y ACTUALIZACIONES.....	44
4.9	DISTRIBUCIÓN – CONTROL DEL MANUAL	44
4.10	HOJA DE APROBACIÓN.....	45
4.11	DIVULGACIÓN - IMPLANTACIÓN.....	45
5	CONCLUSIONES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama de Ingeniería Especializada S.A.....	14

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz FODA para formulación de estrategias en IEB S.A.....	22
Tabla 2. Comparación entre las estrategias del océano rojo y océano azul	26

RESUMEN

TITULO:

DESARROLLO DE UNA GUÍA PARA ESTRUCTURACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN LA EMPRESA INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A. (IEB S.A.), BASADO EN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

AUTORES:

PAULA ROSANA MURILLO RIVAS
FRANCISCO JAVIER MEJÍA HOLGUÍN

ASESORES:

SANDERSON MARTÍNEZ SALAZAR
MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

FACULTAD:

CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

FECHA DE PRESENTACIÓN:

AGOSTO DE 2010

DESCRIPCIÓN:

La consecución de los objetivos empresariales requiere sin duda alguna de la formulación, implementación y evaluación de una estrategia; acciones que permiten establecer una coherencia entre el pensamiento característico de una organización y sus actividades. Una de las vías para establecer tal coherencia consiste en determinar las políticas corporativas de una organización, no como un simple reglamento estático, sino como un punto de referencia para la evolución de los procesos empresariales, estas políticas deben ser discutidas y analizadas por los encargados de formularlas y una vez definidas deben ser transcritas y difundidas con el fin de mantener una información constante y sin distorsiones, evitando así que su aplicación pueda realizarse en forma desequilibrada o de acuerdo al interés personal de un sujeto. Estas deben dictar las líneas generales y permitir que los ejecutivos, administradores y trabajadores a diferentes niveles puedan tener una base para sus decisiones aunque éstas no puedan consultarlas

todas, quedando así dentro del ámbito de responsabilidad del individuo, una amplia gama de decisiones.

CONTENIDOS CLAVES:

CAPITULO 1

DIAGNÓSTICO SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

CAPITULO 2

DEFINICIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

CAPITULO 3

IMPACTO DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

CAPITULO 4

GUÍA DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

ABSTRACT

TITULO:

DEVELOPMENT OF A GUIDE FOR CONFIGURATION OF CORPORATIVE POLICIES AT INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A. (IEB S.A.), BASED ON STRATEGIC MANAGEMENT

AUTHORS:

PAULA ROSANA MURILLO RIVAS – C.C. 30.238.995

FRANCISCO JAVIER MEJÍA HOLGUÍN – C.C. 71.531.751

CONSULTANTS:

SANDERSON MARTÍNEZ SALAZAR

MARÍA CECILIA ARCILA GIRALDO

SCHOOL:

ADMINISTRATIVE SCIENCES

DATE OF SUBMISSION:

Filing Date: August 2010

DESCRIPTION:

The attainment of the enterprise objectives requires without a doubt some, of the formulation, implementation and evaluation of a strategy; actions that allow to establish a coherence between the thought characteristic of an organization and its activities. One of the routes to establish such coherence consists of determining the corporative policies of the organization, not like a simple static regulation, but like a datum point for the evolution of the enterprise processes. These policies must be discussed and analyzed by the ones in charge to formulate them and once defined they must be transcribed and be spread with the purpose of maintaining a constant information and without distortions, avoiding so its application can be made in unbalanced form or according to the personal interest of a subject; these must dictate the main lines and to allow that the executives, administrators and workers at different levels can have a base for their decisions although these they cannot consult them all, thus being within the scope of responsibility of the individual, an ample range of decisions.

CONTENTS:

CHAPTER 1

DIAGNOSTIC ABOUT STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATIVE POLICIES AT IEB S.A.

CHAPTER 2

DEFINITION OF CORPORATIVE POLICIES AT IEB S.A.

CHAPTER 3

IMPACT OF CORPORATIVE POLICIES AT IEB S.A.

CHAPTER 4

GUIDE OF CORPORATIVE POLICIES AT IEB S.A.

INTRODUCCIÓN

Ingeniería Especializada S.A. (IEB S.A.), es una empresa de consultoría en las áreas de ingeniería eléctrica y civil, fundada en 1989, la cual presta sus servicios en el sector eléctrico de infraestructura, y en las áreas industrial y comercial.

La falta de políticas corporativas en temas como: los programas de formación y entrenamiento, la internacionalización de la compañía, la estructura salarial, los planes de carrera, las evaluaciones de desempeño, el desarrollo de competencias laborales y el reconocimiento de incentivos, entre otros, ha hecho que los miembros de la organización se sientan desorientados y en ocasiones desmotivados, ya que se observa un alto grado de subjetividad en las decisiones gerenciales y de índole corporativo.

En el año 2008, la gerencia tomó la decisión de contratar una consultoría para consolidar un plan de mediano plazo que involucró una nueva estructura organizacional, una MEGA (Meta Grande y Ambiciosa) y una nueva estrategia corporativa. Es importante anotar que este trabajo se ha convertido en el punto de partida para incentivar la organización hacia el mejoramiento de la cultura empresarial y hacia la formalización de procesos y políticas que sirvan de marco de referencia para el desarrollo de la compañía en el mediano y largo plazo.

Con el presente trabajo se tiene como propósito, definir una guía que sirva de base para establecer las principales políticas corporativas de IEB S.A. de tal manera que exista mayor claridad para los miembros de la organización en cuanto a los temas de mayor prioridad. Dichas políticas estarán sustentadas en la proyección estratégica de la compañía.

Al terminar este trabajo se espera que sirva de herramienta para que la gerencia de IEB S.A. pueda adoptarlo como una guía en la definición de las estrategias corporativas.

1 DIAGNÓSTICO SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO Y POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

En este capítulo se abordan los conceptos de direccionamiento estratégico y políticas corporativas para ilustrar la importancia de su aplicación como herramientas organizacionales y en segunda instancia, se destaca la evolución de la empresa y su relación con la aplicación de estas herramientas en los diferentes procesos organizacionales.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Ingeniería Especializada S.A. es una empresa de ingenieros consultores, con sedes en las ciudades de Medellín, Bogotá y Barranquilla en Colombia, y Lima en Perú, la cual presta servicios de ingeniería eléctrica y civil en las áreas de diseños, estudios, asesorías, interventorías y supervisión de obras, para el sector industrial y comercial, el sector de la construcción y el sector de infraestructura eléctrica.

La empresa fue fundada en 1989 y desde entonces se ha destacado por ser una organización flexible con buena capacidad de innovación y con un gran espíritu investigativo, características que han hecho que esta empresa haya ganado una gran imagen a nivel colombiano.

En los últimos años la empresa se ha ganado en dos ocasiones el premio "Ingenio", que otorga el municipio de Medellín a través de varias entidades que promueven la tecnología y la innovación en las PYMES, por sus desarrollos de productos y servicios.

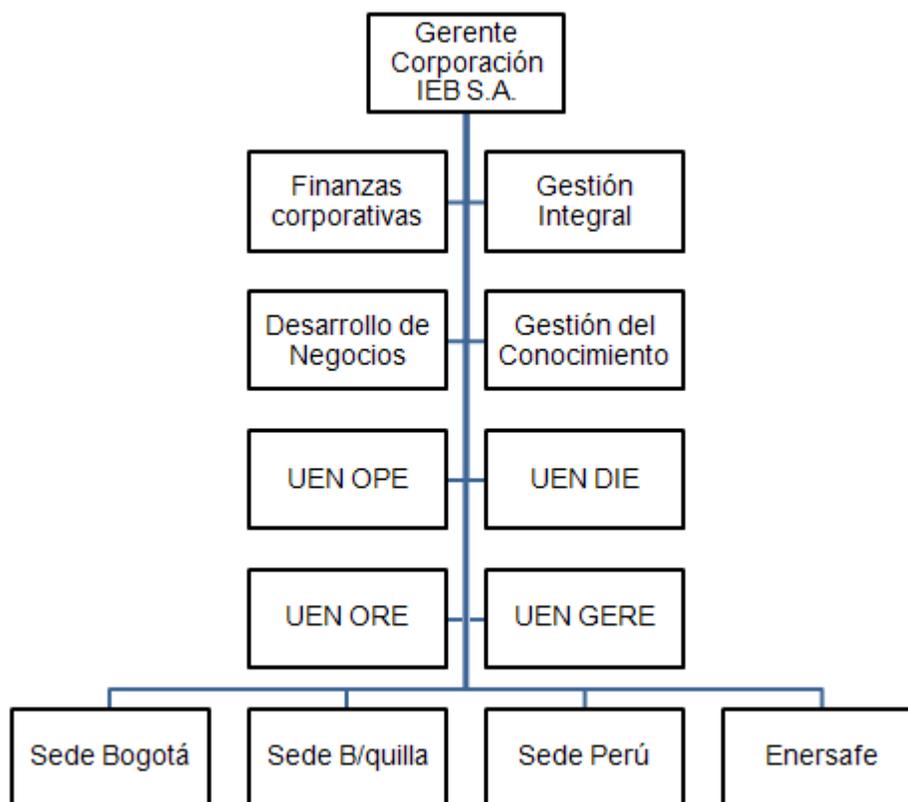
Hoy día, la empresa tiene un alto reconocimiento por su gran capacidad técnica en el diseño de subestaciones eléctricas, en estudios de protección contra rayos y sistemas de puesta a tierra y en el tema de asesorías regulatorias para el sector energético.

En cuanto a la proyección, se ha planteado un plan estratégico de crecimiento que involucra el fortalecimiento de las sedes, la consolidación de un nuevo negocio orientado hacia la seguridad y el control de riesgos y la búsqueda de negocios en otros países latinoamericanos.

Desde el punto de vista de servicios, se debe anotar que la empresa se dedica a realizar diseños, estudios, asesorías e interventorías en proyectos que tengan alta participación de profesionales en ingeniería eléctrica que es la disciplina en la cual se centra la operación de la compañía. Como apoyo a los proyectos de diseño de infraestructura eléctrica, se tiene un grupo de ingenieros civiles y un grupo de dibujantes que actúan como áreas dentro de las unidades de negocios.

En el Gráfico 1 se muestra el organigrama de la organización.

Gráfico 1. Organigrama de Ingeniería Especializada S.A.



Se observa que se trata de una estructura encabezada por un gerente general, sustentada en cuatro Unidades de Apoyo Corporativo que son transversales a toda la corporación, con cuatro Unidades Estratégicas de Negocios que son las principales áreas comerciales de la organización, con tres sedes externas (dos en Colombia y una en Perú) que están en desarrollo, y con una empresa adicional que se encarga de comercializar productos y servicios enfocados a la seguridad y el riesgo eléctrico (Enersafe) que se encuentra en proceso de consolidación.

1.1.1 Descripción de la estructura organizacional

A continuación se hace un recuento de las principales funciones y la forma en cómo se desempeña cada una de las áreas y negocios.

LA GERENCIA

- Se encarga de definir la configuración, estructura, métricas y metas de cada UEN y de cada negocio de la corporación. En el caso de la conformación, el gerente tiene la autonomía para decidir sobre quienes constituyen cada área y sobre las determinaciones en los temas de metas y métricas se acostumbra trabajar conjuntamente con los socios que a la vez son empleados, para tomar las decisiones definitivas.

- Impulsa la Coordinación entre las UEN. Para esta función, la gerencia se apoya en el Comité de Sinergias en el cual participa el gerente y los directores de las unidades de negocio. En este comité se tiene definido que para el apoyo entre las distintas UEN, exista la posibilidad de transferir los ingenieros de manera temporal para facilitar el desarrollo de los proyectos.
- Verifica la implantación y cumplimiento de la estrategia del grupo y de cada UEN. En este aspecto la gerencia tiene como herramienta, los comités primarios que son realizados cada semana para discutir sobre la dinámica de los negocios y el desempeño de cada área.
- Coordina la política de dividendos del grupo con sus accionistas y las inversiones CAPEX. La primera actividad, usualmente se realiza en la asamblea ordinaria de accionistas que se adelanta al inicio de cada año y para la segunda función, se apoya en el área de Finanzas Corporativas.

FINANZAS CORPORATIVAS

- Responsable por la planeación financiera, la revisión de los presupuestos de las diferentes UEN y la consolidación de las proyecciones financieras a largo plazo de los diferentes negocios. Para este propósito se realizan comités y reuniones con la gerencia y los directores de cada área en los cuales se discuten las proyecciones y los presupuestos de cada área.
- Hace seguimiento sobre la rentabilidad mínima exigida a las UEN. Para este propósito, el área se apoya en el sistema de información de los proyectos y en la información contable. En la actualidad se está trabajando en una herramienta computacional para integrar toda la información contable y financiera que sirva para facilitar los análisis.
- Establece las políticas sobre la gestión tributaria. En este sentido, se cuenta con el apoyo de asesores externos que ayudan a definir los lineamientos para garantizar la optimización tributaria de cada negocio.
- Presta los servicios contables de cada UEN y el consolidado de la compañía. Esta función es realizada directamente con el contador y el asistente de contabilidad, quienes se encargan de consolidar toda la información y emitir informes cada vez que son requeridos.
- Establece las políticas de apalancamiento y es responsable por los mecanismos de financiación. En este sentido se están estableciendo las condiciones de financiación de la empresa, ya que usualmente no era necesario tener un apalancamiento importante. Con el crecimiento de la compañía en los últimos años se ha tenido que recurrir al sector financiero para financiar algunos proyectos condición que ha implicado un cambio de cultura

en la forma de conseguir capital de trabajo y recursos para adelantar los proyectos.

GESTIÓN INTEGRAL

- Desarrolla y coordina el sistema de gestión humana (selección, desarrollo y promoción).
 - Para la selección de personal se tiene un proceso normalizado que incluye entrevistas, pruebas psicológicas y exámenes médicos.
 - Se enfatiza en la recreación con programas lúdicos como yoga y clases de baile.
 - En cuanto a salud ocupacional se adelantan programas de prevención médica consistentes en jornadas de vacunación y realización de exámenes médicos periódicos.
 - Se adelantan charlas periódicas sobre temas de salud y prevención.
 - Se cuenta con un fondo de empleados que brinda créditos a bajo interés, dispone de un ahorro personal programado y facilita el acceso de los empleados y sus familias a servicios como auxilio funerario y emergencias médicas.
 - Se celebran los cumpleaños, grados, nacimientos de hijos de empleados y en general acontecimientos que tienen relación con los miembros de la organización.
- Integra los temas de talento humano relacionado con los procesos, competencias y medición de desempeño con los incentivos organizacionales, para facilitar la evaluación y oportuna toma de decisiones corporativas. Para este propósito se tienen los siguientes mecanismos:
 - Ayudas económicas para adelantar estudios superiores y cursos externos por parte de los empleados. Para definir el monto de estas contribuciones, se hace una evaluación con la gerencia donde se determina que proyección y aplicación tendrán los nuevos conocimientos en la empresa. En general se puede dar ayudas hasta por el 50% del valor de la matrícula, dependiendo de la persona, el tipo de estudio y las posibilidades económicas de la empresa.
 - Se tiene un proceso de evaluación del personal consistente en el diligenciamiento de un formato que hace parte del sistema de calidad, que se realiza cada año y se analiza de manera conjunta con los directores y con la gerencia. Con esta evaluación se analiza el desempeño general de los empleados.
 - Se hacen reconocimientos especiales a personas que cumplen quinquenios de labores en la compañía.

- Define mecanismos de retención de los empleados claves. La herramienta que se tiene para esta labor consiste en la definición de “talentos”, para lo cual se establecen salarios especiales y se hace un seguimiento periódico al estado de estas personas dentro de la organización
- Propone la estructura salarial del grupo y el sistema de compensación de las UEN. En este aspecto se viene trabajando en un esquema de salarios consistente en un sistema de compensación fijo más un sistema de compensación variable que se fundamentan en la experiencia, las funciones y el desempeño de cada empleado (innovación, toma de decisiones, liderazgo, responsabilidad y el trabajo bajo presión.
- Responde por el manejo administrativo de la corporación, el manejo de seguros, los servicios generales y el soporte jurídico.
 - Para el manejo administrativo se cuenta con una estructura de secretarías y asistentes que llevan a cabo las tareas de archivo, envío y recepción de documentación, manejo de la caja menor, coordinación de la mensajería, compra de suministros de oficina, entre otros.
 - Con respecto a los seguros se cuenta con la asesoría de una empresa especializada en esta materia que presta todos los servicios que requiere la empresa.
 - Para el soporte jurídico se tiene un abogado externo que presta sus servicios mediante un contrato de asesoría.

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

- Provee un sistema de información estratégica e integrada para toda la organización, que permita medir en forma homogénea y analítica la información de cada una y de todas las unidades de negocio, inicialmente en el horizonte financiero y comercial. Para este propósito, la unidad adelanta un proceso de consolidación de toda la información corporativa en un sistema de gestión de información que fue desarrollado internamente por personal de la empresa. En el mediano se prevé conseguir e implantar un sistema de información más sofisticado.
- Logra la optimización de procesos corporativos, el seguimiento y su medición. En este aspecto se viene trabajando en el levantamiento y documentación de todos los procesos corporativos para lo cual se dispone de un plan de trabajo a dos años con la participación de un ingeniero de procesos y un ingeniero electricista que sirve de soporte técnico.
- Administra y transfiere el conocimiento de la organización y favorece la implantación de una cultura homogénea de gestión. Actualmente se tiene desarrollada una herramienta en el sistema Intranet, que sirve para almacenar

todas las experiencias y lecciones aprendidas y además desde allí se viene realizando toda la capacitación virtual al interior de la compañía.

- Administra el sistema de gestión de calidad. Para cumplir con esta labor, se realizan auditorías internas de calidad en forma periódica (una vez cada semestre) en las cuales se detectan las no conformidades y las oportunidades de mejora para mantener actualizado el sistema de gestión de calidad y dar cumplimiento a los requerimientos de la norma en esta materia.

DESARROLLO DE NEGOCIOS

- Administra los negocios embrionarios de IEB hasta que se escalen a negocios maduros. El procedimiento usual para cumplir con esta actividad, incluye los siguientes pasos:
 - Una vez se tiene definida la nueva idea de negocios, se realiza un plan que incluye determinar el personal necesario, los recursos requeridos y el mercado potencial.
 - Se procede con las gestiones de contratación del personal y estructuración del negocio.
 - Se definen las funciones y cargos.
 - Se empieza a trabajar en la gestión comercial y en el desarrollo del negocio.
- Responde por la expansión del mercado y el crecimiento permanente y rentable del Grupo a través del desarrollo de negocios con proyección. Para cumplir con esta función se tiene estructurado un esquema de evaluación mediante la aplicación de estudios de mercados y planes de negocio de cada idea o iniciativa que se define como oportunidad de negocio, es decir, sin evaluación previa, no se inicia ninguna gestión de nuevas ideas.
- Desarrolla los negocios internacionales. En este sentido se tiene desarrollado un esquema que implica las siguientes actividades:
 - Estudios de mercado de los países objetivos.
 - Presencia en ruedas de negocios y ferias internacionales.
 - Visitas comerciales de presentación de la empresa.
 - Búsqueda de alianzas con empresa locales.
- Identifica y potencializa activos ocultos y administrar los horizontes de crecimiento. En este sentido se viene trabajando en el desarrollo de oportunidades de negocio en algunos aspectos que se tenían en la empresa para uso interno, entre los cuales se cuenta:

- Desarrollo y futura comercialización de un telurómetro de alta frecuencia y de un analizador de calidad de energía en sistemas de puesta a tierra.
- Comercialización de los programas de cómputo para diseño de sistemas de protección contra rayos y sistemas de puesta a tierra.
- Comercialización de los Dispositivos de Protección contra Sobretensiones y las puntas Franklin.

UNIDADES DE NEGOCIOS, SEDES Y NEGOCIOS NUEVOS

- Administran los proyectos, cumpliendo los presupuestos y la asignación eficiente de personal, la facturación y la cartera. Hay que anotar que cada unidad de negocios tiene autonomía para el manejo de los proyectos y su enfoque se fundamenta en las actividades de presentar las ofertas, hacer los trabajos, facturar los servicios y atender a los clientes.
- Responden por la rentabilidad y el crecimiento permanente del negocio. Para esto se cuenta con el apoyo de Finanzas Corporativas, que entrega las cifras de rendimiento de los proyectos, la proyección de gastos y la necesidad de capital de trabajo. Cada unidad tiene una proyección de las ventas mínimas requeridas para cumplir las metas establecidas por la gerencia de la compañía.
- Ejecutan, refinan y evalúan la propuesta de valor y miden su impacto en el mercado. La propuesta de valor debe entenderse como la promesa de servicio que se le presenta a cada cliente, así que cada unidad de negocio debe encargarse de entregar el mejor servicio a través de la gestión comercial, técnica y administrativa.
- Crean demanda rentable a través de la innovación y el desarrollo, y administran canales de venta. Esta condición se plasma en la permanente búsqueda de acciones para dar mayor valor agregado a los clientes y diferenciar los servicios. Es así como se trata de incentivar la investigación, el desarrollo de nuevas metodologías y la aplicación de herramientas cada vez más avanzadas para el desarrollo de los proyectos. Vale la pena aclarar que en esta dinámica se viene trabajando en los dos últimos años de una forma habitual pero aún falta estructurar los procedimientos y procesos.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico es una herramienta de la administración posmoderna que involucra aspectos de planificación empresarial, enfocados hacia la definición de estrategias y procesos de planeación prácticos, innovadores y de alcance global. En la actualidad, las organizaciones empresariales no se pueden quedar en el simple análisis financiero de sus negocios, por cuanto el contexto macroeconómico mundial presenta una evolución constante, lo cual implica la necesidad de adoptar proyectos donde se apropien temas como la innovación, la internacionalización, la diversificación, el establecimiento de políticas corporativas,

el uso del valor agregado como elemento diferenciador, entre otros, todo ello bajo el enfoque de direccionamiento estratégico.

1.2.1 Concepto de estrategia

Durante las décadas de los años sesenta, setenta y finales de los ochenta las teorías sobre la estrategia empresarial experimentaron un rápido y profundo desarrollo, así el estudio de la estrategia empresarial ha venido caracterizado por una diversidad de enfoques, pero en especial habría que destacar la influencia de la "praxis" de la dirección de la empresa, empeñada en proporcionar modelos de problemas y sistemas de posibles soluciones y de explicaciones, para orientar los objetivos de la empresa.

Para A.D. Chandler (1962), la estrategia se define como: "*Determinación de los objetivos y metas a largo plazo de carácter básico de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos que resultan necesarios para llevar a cabo dichas metas*".

M.E. PORTER (1980), define la estrategia como: "*El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva ventajosa en el entorno socioeconómico donde la organización se desenvuelve, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser*".

1.2.2 Etapas de la dirección estratégica

La dirección estratégica puede ser considerada como una combinación de la formulación de la estrategia empresarial, de la puesta en marcha de la misma y de su evaluación.

1.2.2.1 Formulación

Es el proceso por medio del cual se establece un plan estratégico, con el fin de dar cumplimiento a los objetivos corporativos de una organización, partiendo de una investigación para determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para la misma.

La formulación de la estrategia implica:

- A. Hacer un análisis de situación interna y externa. La matriz FODA: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas, es un modelo importante para desarrollar estrategias de Fuerzas y Oportunidades (FO), estrategias de Debilidades y Oportunidades (DO), estrategias de Fuerzas y Amenazas (FA) y estrategias de Debilidades y Amenazas (DA).
 - Estrategias FO: Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO, ya que estas son las

que sustentan la proyección del negocio. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, debe luchar por superarlas y convertirlas en fuerzas, y cuando una organización enfrenta amenazas importantes, debe tratar de evitarlas para concentrarse en las oportunidades. *Una aplicación de esta estrategia en IEB S.A., considerando la implementación de políticas corporativas, podría ser la transferencia que se haga de los aspectos relevantes y los factores claves de éxito hacia las sedes externas. Lógicamente se debe tener cuidado con la aplicación de la cultura organizacional en otros entornos a fin de evitar situaciones que perjudiquen la imagen empresarial, es decir, se debe tener presente la forma de hacer negocios en cada ciudad o país donde se pretenda establecer una sede nueva.*

- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. *En ocasiones existen oportunidades externas fundamentales, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades, por ejemplo, podría haber una gran demanda de estudios de sistemas eléctricos de potencia (oportunidad para IEB S.A.), pero en la empresa en el momento actual no se cuenta con un grupo de ingenieros con experiencia en el tema (debilidad). Una estrategia DO posible consistiría en estructurar y desarrollar un plan de formación en el manejo de las herramientas computacionales y en los conocimientos requeridos para la ejecución de este tipo de estudios. Otra estrategia DO sería contratar algunos ingenieros con experiencia que sirvan de soporte al grupo de ingenieros jóvenes.*
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas lo cual no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo. *Un ejemplo de estrategia FA en IEB S.A., se evidencia con la puesta en marcha de la Unidad Estratégica de Negocios GERE que aprovecha las buenas relaciones comerciales de la empresa con algunos ingenieros jubilados de ISA para consolidar una alianza estratégica en la consecución de negocios para la estructuración de proyectos enfocados hacia la prestación del servicio de energía eléctrica en zonas rurales y apartadas del país. Como amenaza seguramente se tendrá la posibilidad que las empresas rivales imiten esta idea, pero ya IEB S.A. ha dado el primer paso.*
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria. *En la actualidad se podría decir que la principal amenaza externa para IEB S.A. consistiría en una reducción sustancial de los proyectos de infraestructura en los mercados donde se tiene participación (Colombia y Perú), situación que ligada a la*

alta concentración de los negocios en tan solo tres clientes (debilidad interna), seguramente generaría un impacto muy negativo para el desempeño de la compañía. Hasta el momento esta condición se viene subsanando con el ingreso en nuevos negocios y con la búsqueda de clientes nuevos a fin de diversificar los servicios y los mercados.

La matriz FODA cuenta con nueve celdas, cuatro de ellas para factores fundamentales FDOA, que son las primeras celdas que deben ser llenadas, posteriormente se llenan las celdas para estrategias llamadas FO, DO, FA, DA y una celda que siempre se deja en blanco (las celda superior de la izquierda).

La tabla siguiente contiene una presentación esquemática de una matriz FODA. Nótese que la primera, segunda, tercera y cuarta estrategia son: FO, DO, FA y DA, respectivamente.

Tabla 1. Matriz FODA para formulación de estrategias en IEB S.A.

	<p>FORTALEZAS - F</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muy buen ambiente laboral • Empresa con sentido social 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exceso de informalidad en las decisiones y procesos • Falta de procesos estandarizados
<p>OPORTUNIDADES - O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidación de las Unidades de Negocios • Posibilidad de llegar a mercados internacionales 	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar el manual de políticas como una herramienta de gestión • Transferir los aspectos positivos de la cultura organizacional hacia las sedes externas 	<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Motivar al personal hacia una nueva cultura organizacional más estructurada • Formalizar las buenas prácticas empresariales para crear conciencia de ellas en los empleados
<p>AMENAZAS - A</p> <ul style="list-style-type: none"> • Que los empleados sientan presión por el uso de políticas corporativas • Que no se entiendan las políticas o sean malinterpretadas 	<p>ESTRATEGIAS - FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el buen clima laboral para sustentar las políticas corporativas • Hacer un plan de divulgación muy bien sustentado 	<p>ESTRATEGIAS - DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consolidar un manual de políticas claro, sencillo y con orientación estratégica • Trabajar en políticas tendientes a la diversificación de servicios y clientes

B. Desarrollar declaraciones empresariales de:

- **MISIÓN:** La razón de ser de la empresa; el código genético de la organización, el papel que la organización se da así misma en la sociedad. La misión empresarial sirve de soporte a la estrategia en la medida en que sugiere la forma en que debe trabajar la organización para garantizar un excelente desempeño. En el caso de IEB S.A., cuya misión está sustentada en el desarrollo de proyectos de ingeniería con sentido social,

la orientación estratégica debe combinar los objetivos financieros, basados en el logro de rentabilidad, con el desarrollo de proyectos cuya implementación genere impacto positivo para la sociedad.

- *MISIÓN DE IEB S.A.: La Misión de Ingeniería Especializada S.A. es la aplicación de la ingeniería en el desarrollo óptimo de proyectos que contribuyan al bienestar de la humanidad..*
 - **VISIÓN:** Vista a largo plazo de un futuro posible, idea clara de la situación futura con objetivos específicos de corto, mediano y largo plazo. El direccionamiento estratégico de una empresa, debe estar enfocado en la forma como se pretende alcanzar las metas definidas en la visión corporativa. En el caso de IEB S.A., la visión es de crecimiento continuo y sostenido para lo cual se ha profundizado en una estructura empresarial con alta vocación de mercado.
 - *VISIÓN DE IEB S.A.: Ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional como una organización líder en la prestación de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica y civil, con profesionalismo, calidad y compromiso.*
 - **VALORES:** Los principios y elementos de valor que rigen la operación general y el proceso estratégico.
 - *VALORES DE IEB S.A.: Los valores que se resaltan en IEB S.A. son: el respeto, la confianza, la responsabilidad, el amor, la flexibilidad, la familia, el conocimiento, la innovación, el cumplimiento y la efectividad.*
- C. Hacer un plan estratégico. Los objetivos deben, teniendo en cuenta el análisis de situación, sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos. Un plan estratégico, para la implementación de políticas empresariales, se puede sustentar en los siguientes pasos:
1. Definición de objetivos: Los objetivos que deberían buscarse con la estructuración del manual de políticas corporativas serían los siguientes:
 - Identificar los aspectos empresariales de mayor importancia para definirlos en políticas. En el caso de IEB S.A., se sugieren los siguientes: salarios, capacitación y/o entrenamiento, reconocimiento empresarial, uso de recursos empresariales, cultura organizacional, retención de personal, desarrollo de negocios,
 - Establecer el alcance de las políticas para diferenciarlas del sistema de gestión de calidad y del reglamento de trabajo. Para este propósito es importante que se definan las políticas empresariales como guías corporativas que deben ser tenidas en cuenta por los directivos y empleados en su desempeño con lo cual se simplifica la incidencia de la estructura jerárquica en la toma de decisiones de cada miembro de la organización.

- Transformar la cultura organizacional de la empresa que hasta ahora se sustenta en la informalidad para la ejecución de los procesos y la toma de decisiones.
2. Las áreas que deben participar. En el caso empresarial bajo estudio serían la Gerencia, las Unidades de Apoyo Corporativo y las Unidades Estratégicas de Negocio. Se sugiere que Gestión Integral sea el área que lidere el proceso de consolidación, divulgación e implantación de las políticas corporativas, dado que se trata de un asunto de gestión humana.
 3. Establecer los criterios para la definición de las políticas. En este aspecto lo primero que debe hacerse es definir qué aspectos van a ser definidos bajo políticas. Para IEB S.A. se recomendaría tener en cuenta los valores corporativos y el plan estratégico de la compañía.
 4. Realizar un inventario de las prácticas que son de aplicación general en la empresa. En el caso de IEB S.A. se puede resaltar las ayudas para capacitación, los criterios para mejoras salariales, el buen ambiente de trabajo y el reconocimiento de los logros personales de los empleados.
 5. Estructurar políticas sobre los aspectos que no se han considerado dentro del marco estratégico de la compañía. Aquí se puede resaltar la visión gerencial del negocio, las escalas de salarios, el manejo de las herramientas de software y hardware, la estandarización de procesos y la proyección de carrera.
 6. Concretar cada cuanto tiempo serán revisadas las políticas. En principio un período anual puede ser adecuado.

1.2.2.2 Implementación

Significa la movilización, tanto de empleados como de directivos, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. En el caso del proceso de estructuración de políticas empresariales es importante que este paso se asuma con mucha claridad para evitar que la implantación de las políticas sea traumática o negativa para la organización.

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tecnológicos, tiempo) para llevar a cabo las estrategias. En el caso de IEB S.A. se sugiere el siguiente esquema:
 - Recursos Financieros: Es importante que se disponga de los recursos económicos para la diagramación del manual, bien sea que se haga interna o externamente. Debe hacerse un presupuesto y presentarse al área de Finanzas Corporativas y a la Gerencia para la respectiva aprobación.
 - Personal: En esta etapa es muy importante la participación del gerente como líder del proceso, teniendo en cuenta que se trata de un asunto

estratégico, también es importante la participación activa de los directores de Unidades de Negocios y de los directores de Unidades de Apoyo Corporativo como agentes consolidadores de las ideas y necesidades de los empleados de base y de los clientes externos.

- Tiempo: El plazo para la implementación de un esquema basado en políticas empresariales depende del tipo de empresa y del impacto que se quiera generar con la nueva estructura. En el caso de IEB S.A. se recomienda disponer de un tiempo de seis meses para realizar el proyecto.
- Divulgación: Una campaña de sensibilización sustentada en ayudas didácticas como carteles, anuncios por el Intranet, un concurso para definir el nombre del manual y la imagen corporativa del manual, serían ayudas que facilitarían el avance del proceso.

1.2.2.3 Evaluación

Implica manejar el proceso lo cual incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, evaluación de la eficacia del proceso, control de los desvíos y hacer los ajustes necesarios. Se sugiere hacer un listado con los siguientes indicadores para la evaluación del impacto del manual.

- Satisfacción de los empleados.
- El número de capacitaciones por año.
- Utilidades de la empresa.
- Retención del personal.

1.2.3 Estrategia de mercadeo

El mercado es el elemento que motiva la operación empresarial, sin éste no hay clientes, no tiene sentido la producción de productos y servicios en la organización y tampoco la formulación de las estrategias operativa y corporativa. La Estrategia de mercadeo resulta de un ejercicio analítico que puede ser elaborado con base en diferentes modelos como:

1.2.3.1.1 La estrategia del océano azul

La Estrategia del Océano Azul (Blue Ocean Strategy en el original del libro en inglés), libro escrito por los autores W. Chan Kim y Renée Mauborgne propone la configuración de una propuesta de valor sensata, creativa, audaz, de menor costo y con diferencias significativas frente a la competencia, para mejorar los resultados financieros de la empresa y la satisfacción de los clientes y usuarios de un producto ó servicio.

Según los autores de esta idea, existen de dos tipos de estrategias: la del océano rojo que conduce a las empresas a competir en espacios de mercado existentes (muy explorados y en los cuales la competencia feroz tiñe de rojo sus aguas) a través de la diferenciación o la baja de costos y la del océano azul que le permite a

las organizaciones generar un nuevo espacio de mercado haciendo irrelevante la competencia, creando y capturando nueva demanda, alineando todas las actividades de la organización con el objetivo de procurar la disminución de costos a la vez que el aumento del valor de los productos. En la siguiente tabla se muestra una comparación entre las dos estrategias.

Tabla 2. Comparación entre las estrategias del océano rojo y océano azul

Estrategia el Océano Rojo	Estrategia del Océano Azul
Compite en el mercado existente	Crea un mercado «único»
Trata de batir a la competencias	Torna irrelevante a la competencia
Explota la demanda existente	Crea y atrapa nueva demanda
Comercia de acuerdo a la relación costo - valor	Rompe esta regla

En el caso IEB S.A. se puede indicar que hay una tendencia natural hacia la aplicación de estrategias de océano azul en lo que tiene que ver con el desarrollo de productos y servicios, como ejemplos se puede citar el desarrollo de los programas para diseño de sistemas de puesta a tierra y de protección contra rayos, la creación de la reciente Unidad de Negocios GERE con un servicio bastante novedoso, el avance en los Dispositivos de Protección contra Sobretensiones, sin embargo, ya se ha evidenciado que falta profundizar en el mercadeo y en la parte comercial y es allí donde se deberá trabajar en el futuro.

1.2.3.1.2 Las cinco fuerzas de Porter

En 1980 Michael Porter desarrolló este método de análisis con el fin de descubrir qué factores determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas. Para Porter, existen cinco diferentes tipos de fuerzas que marcan el éxito o el fracaso de un sector o de una empresa. Michael E. Porter en su libro “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, aporta, cinco elementos que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o el segmento no son atractivos, dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Para todas las Unidades de Negocio hay amenaza de ingreso de competidores siendo el orden con mayor probabilidad el siguiente: OPE, DIE, ORE y GERE. En el caso de OPE, la amenaza es importante, ya que algunos de los servicios pueden ser prestados por empresas que no posean mucha experiencia. En el caso de DIE, aunque los servicios son más especializados, hay una tendencia hacia la aparición de empresas extranjeras. Con respecto a ORE, existe la

tendencia a la formación de empresas especializadas en el tema del uso eficiente de la energía y en cuanto a GERE, si bien es un negocio nuevo, existen muchas empresas con infraestructura similar o aún mayor que intentarán ingresar al negocio.

2. La rivalidad entre los competidores

Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

En este aspecto, IEB S.A. tiene la ventaja de tener una buena posición en los mercados donde ha participado de manera tradicional (Unidades de Negocio OPE y DIE) por lo cual puede competir con calidad y con servicio. En los casos donde la competencia se concentra en el precio es en las licitaciones.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La condición será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

En cuanto a los proveedores, podemos citar que para IEB S.A., en el marco de su definición estratégica de crecimiento, sin duda estos empiezan a convertirse en parte importante de la cadena que debe integrar la empresa. Por ahora la estrategia se deberá concentrar en la consecución de buenos proveedores de servicios que garanticen cumplimiento, capacidad técnica y posibilidad de autofinanciación para proyectos de mediano y largo plazo.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

Con respecto a los compradores si es claro que ellos tienen un alto poder de negociación en los mercados donde participa IEB S.A., así que la mejor estrategia es buscar la satisfacción de los clientes a fin de establecer relaciones comerciales de largo plazo.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado o segmento no es llamativo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

En el análisis estratégico de IEB S.A. se aprecia la existencia de sustitutos para los productos y servicios fundamentales de la compañía. Por ejemplo en la Unidad OPE y DIE existe la posibilidad de de que se estandaricen las subestaciones y los sistemas eléctricos haciéndose innecesario el diseño como tarea fundamental. Para el caso de GERE, se puede dar la condición de que el gobierno negocie directamente con los entes territoriales y que sean ellos mismo quienes adelantes sus proyectos. En cuanto a ORE se puede dar el caso del ingreso de tecnologías de alta eficiencia energética que reduzcan sustancialmente la necesidad de asesorías en estos temas.

1.3 POLÍTICAS CORPORATIVAS

El tema de políticas corporativas o empresariales ha sido un asunto que no se ha considerado de manera usual por las organizaciones como una herramienta de gestión administrativa o de direccionamiento estratégico, ya que en general no se considera importante formalizar las prácticas de uso común por suponer que tales prácticas son conocidas por todos los directivos y empleados y en consecuencia la idea se centra en plantear “para que escribir lo que ya se sabe”.

Cuando se habla de políticas corporativas, se hace alusión a la formalización de aquellas prácticas que son de uso común en las empresas, que identifican la cultura organizacional o bien que sustentan el direccionamiento estratégico con base en la misión y en la visión de las compañías.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos.

Las políticas corporativas, obviamente, han de ser adecuadas para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de los clientes. Como contenido, es adecuado que hagan referencia a los siguientes elementos:

- a. Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b. La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (acreditación en normas por ejemplo).
- c. Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d. Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

1.3.1 Tipos de políticas

En general, se pueden distinguir dos tipos de políticas de empresas según sea la forma en que se originan: políticas impuestas en forma externa y políticas formuladas internamente.

1.3.1.1 Políticas impuestas externamente

La empresa no se encuentra aislada, sino que vive rodeada de un entorno socioeconómico. La conducta de este entorno afecta el desempeño de la empresa y, a su vez, la empresa también afecta el entorno.

La sociedad, a través de sus sistemas políticos, sociales y económicos, formula ciertas acciones que tienden a ordenar su propio desarrollo. Por requerimientos de leyes o decretos, la empresa se ve obligada a acatar y a implantar ciertas políticas.

La fijación de salarios mínimos es un caso, ya que cualquier empresa debe tener como política de remuneraciones un salario mínimo, es decir, debe tratar de remunerar a su personal de tal forma, que le asegure una subsistencia mínima.

Otro ejemplo de política externamente impuesta se evidencia en el pago de seguridad social para todos los empleados, ya que contratar personal sin cumplir este requisito, puede acarrear multas o sanciones por parte de los entes de control.

La empresa debe reconocer estas políticas y adoptarlas como suyas lo cual no significa, por supuesto, que no tenga libertad para mejorarlas. Es posible que, considerando que el salario mínimo se encuentra bajo el mínimo que ella estima, establezca una política de fijar sus salarios en una cantidad superior al establecido por los sistemas externos y en el caso de la seguridad social se pueden establecer programas de bienestar como pólizas de seguros, planes de medicina prepagada, entre otros.

1.3.1.2 Políticas formuladas internamente

Estas son las políticas que de una manera precisa, consciente, y de preferencia por escrito, se formulan con el fin de que sirvan para regir en términos generales en un determinado campo.

Se pueden subdividir en políticas generales y políticas particulares. Las primeras son aquellas que se aplican a toda la empresa, es decir, a cada una de las unidades administrativas. Por ejemplo, el rápido crecimiento de la participación en la empresa lleva a la definición de políticas generales que tienden a implantar diversos mecanismos participativos dentro de la organización.

Otras políticas se refieren a aspectos concretos de producción, ventas, compras, contabilidad, finanzas, relaciones públicas, personal, etc. En ventas, una empresa puede tener como política el desarrollo de una propaganda y publicidad agresivas. También puede establecer como política la ampliación del mercado, es decir,

tratar de alcanzar con su producto todo el país.

Como políticas particulares de personal se pueden establecer ciertos requisitos de admisión o contratación, de remuneración, de rotación de trabajadores, etc.

1.3.2 Código de buen gobierno corporativo

El gobierno corporativo es el sistema (conjunto de normas y órganos internos) mediante el cual se dirige y controla la gestión de una organización. El gobierno corporativo provee un marco que define derechos y responsabilidades, dentro del cual interactúan los órganos de gobierno de una entidad entre los cuales se destacan el máximo órgano de dirección, la junta o consejo directivo, los representantes legales y demás administradores y el revisor fiscal y demás órganos de control.

El objetivo de un código de buen gobierno corporativo es compilar las políticas, normas, sistemas y principios éticos que orientan las actuaciones de la organización y de todas las personas vinculadas con ella, con el fin de preservar la integridad ética institucional, asegurar la adecuada administración de sus asuntos, el respeto por los proveedores, los empleados, los clientes, los accionistas y directivos, y la comunidad.

En muchas organizaciones, las políticas empresariales se presentan a partir de la puesta en marcha de un código de buen gobierno, razón por la cual su aplicación se puede tomar como una herramienta para disponer de políticas y guías corporativas.

1.4 ANÁLISIS SOBRE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN IEB S.A.

En el tema de direccionamiento estratégico en Ingeniería Especializada S.A., la historia indica que desde sus inicios, la compañía tuvo una visión centralizada en el corto y mediano plazo, muy sustentada en las ideas y las decisiones del gerente como orientador principal de los objetivos y metas de la organización, situación que se mantuvo durante los primeros 5 años de existencia.

Después de este período de inicio y transición, se empieza a dar un cambio cultural en la empresa consistente en el ingreso de ingenieros recién egresados o jóvenes que cursaban los últimos semestres de ingeniería, muchos de los cuales son posicionados como socios minoritarios con lo cual se conforma un grupo de socios que apoyan a la gerencia en las decisiones de mayor peso para la compañía y de esta forma se enriquece y se refresca el manejo directivo. Esta etapa, que tiene una duración aproximada de 5 años, se destaca por una dinámica de consecución de grandes proyectos de ingeniería, por un alto crecimiento de personal y por la incursión en negocios nuevos, sin embargo, debe anotarse que a pesar del crecimiento empresarial y de la nueva forma de tomar las decisiones, se mantiene un alto grado de informalidad en lo que tiene que ver con la estructura corporativa, sin planes con metas claras que respondiesen a la evolución del entorno macroeconómico y al dinamismo de los proyectos de infraestructura en el

país, sin proyecciones de la compañía en el mediano plazo, sin análisis financiero de los diferentes negocios.

Posteriormente llega la crisis económica de 1999, la cual afectó drásticamente el desarrollo de proyectos de infraestructura eléctrica en Colombia y con ello empiezan a evidenciarse los problemas de direccionamiento de la empresa. Para esta época, Ingeniería Especializada, solamente tenía sede en la ciudad de Medellín y todos sus negocios estaban concentrados en proyectos de ingeniería desarrollados en el país, situación que en poco tiempo generó una gran inestabilidad organizacional. Solo es imaginar una empresa de consultoría que en cuestión de 3 años duplicó su planta de personal (pasando de 50 personas a cerca de 100) y que en ese mismo período pasa de tener múltiples contratos a quedarse en el limbo por cuenta de la falta de proyectos de ingeniería que se presentaba en el país como consecuencia de una grave crisis económica y financiera.

Claramente la empresa no estaba preparada para afrontar un problema de falta de trabajo de gran magnitud, ya que la costumbre hasta ese momento había sido de crecimiento continuo y sostenido, pero lamentablemente ese crecimiento no estaba respaldado por una política y una estrategia claras, y de esta manera la empresa empieza a afrontar una crisis institucional. Por esta época se adoptan algunas decisiones importantes entre las cuales se destacan el inicio del proceso de certificación de un sistema de calidad bajo la norma ISO 9000, se consolida la cultura organizacional de sentir la empresa como una familia y se trazan algunos planes de negocio, sin embargo, el exiguo desempeño de la economía colombiana deriva en que la empresa acumule grandes pérdidas y ya para el año 2001, la caída en los resultados operacionales es bastante significativa.

Llega el 2003 y para este año se conforma un grupo de trabajo compuesto por un ingeniero que se dedicaría a la labor comercial y un ingeniero que tomaría las riendas de la dirección técnica, ambos transversales a los procesos y proyectos de toda la compañía, con lo cual se empieza a tener un período de mejores resultados, ayudado por un mejor desempeño de la economía del país. En este tiempo, se tenía como principal herramienta de gestión el sistema de calidad y ya se contaba con una misión y una visión, derivados del proceso de certificación en calidad, no obstante, aún no se tenía un proyecto de direccionamiento estratégico estructurado y visionario, pues ni el gerente ni estos dos ingenieros, contaban con la suficiente experiencia y formación para adelantar este tipo de procesos. Debe anotarse que entre 2003 y 2005 la empresa se mantuvo a flote con resultados financieros que le permitieron un sostenimiento sin pérdidas y con una nómina de empleados muy estable. En estos años se realizaron algunos trabajos en Bolivia, gracias al buen nombre que tenía la empresa con Interconexión Eléctrica S.A. (ISA), compañía colombiana dedicada a los negocios de transmisión de energía eléctrica y que para 2003, empieza a desarrollar proyectos en ese país. Este hecho se resalta como un avance comercial que abriría las puertas de IEB S.A. hacia un proceso de internacionalización.

El 2006 y 2007 fueron años de transición y crecimiento, en los cuales se obtuvieron ganancias importantes por el incremento en las ventas.

Llega el año 2008 y para esta etapa de la empresa donde se vislumbra un crecimiento importante en las ventas, el ingeniero Jaime Alberto Blandón reinicia un nuevo proceso de involucrar a ingenieros de la compañía como socios minoritarios con lo cual se consolida un grupo directivo de aproximadamente 15 personas para darle un norte a los temas importantes de la empresa y estructurar una nueva forma de dirigir la compañía. En este año además, se contrata una consultoría externa con una firma especializada en direccionamiento estratégico, la cual tuvo como objetivo establecer una nueva estructura organizacional con el propósito de definir una visión estratégica de mediano y largo plazo, y sentar las bases de una nueva organización de talla mundial, con mucha visión futurista, mejor conformada desde el punto de vista comercial y con mayor claridad en los mercados objetivo. Como resultado de dicho trabajo se concretó un nuevo organigrama empresarial, se definieron cuatro unidades de negocio con mercados diferenciados, se estructuraron cuatro áreas de apoyo corporativo y se establecieron las estrategias para mejorar el desempeño comercial de la organización.

En este trabajo de estrategia organizacional se combinaron elementos de liderazgo, trabajo en equipo, técnicas de coaching y evaluación de competencias en el personal directivo y de mando medio, obteniéndose un avance importante en la definición de una empresa más organizada, con mayor visión comercial y con metas claras a 10 años.

Durante 2009 se tuvo un período de transición entre la estructura anterior y la nueva estructura, caracterizado por un alto volumen de ventas, condición que impidió en gran medida, que se lograra materializar y concretar el nuevo modelo empresarial, ya que la prioridad fue la atención de los negocios, en lugar de promover la iniciativa de participar en nuevos mercados y diversificar los clientes. Precisamente este fue un aspecto de preocupación para la gerencia y el grupo directivo, pues se evidenció la necesidad de consolidar las funciones de la nueva estructura corporativa, ya que aunque se trabajó bajo el nuevo esquema, no se logró impulsar el cambio en la cultura organizacional. También este tiempo de transformación le sirvió a la empresa para darse cuenta de algunos errores cometidos en la implementación de la nueva macroestructura como el nombramiento en cargos directivos de personas que no estaban preparadas para tal propósito, la falta de formalización de los comités entre la gerencia y los directores de áreas, la ausencia de políticas corporativas en los principales asuntos de la organización y la concentración de múltiples funciones en personas con un alto nivel de ocupación. De igual manera se logró identificar aspectos de alto impacto para la empresa, los cuales no se han asumido con el cuidado requerido como la concentración de un alto porcentaje de los negocios en unos pocos clientes, la forma de establecer las metas de crecimiento y rendimiento con base en las ventas en vez de la rentabilidad, la falta de indicadores de procesos, la

ausencia de estructuras de costos bien definidas, el impacto del costo de implementación de la nueva estructura organizacional, entre otros.

En lo corrido de 2010, también se ha tenido un alto volumen de ventas, pero para este año se ha empezado a trabajar en forma más efectiva en la implantación de la macroestructura organizacional, con las Unidades Estratégicas de Negocio y las Unidades de Apoyo Corporativo, bajo el nuevo esquema comercial orientado a unos mercados identificados durante el trabajo de estrategia, no obstante, aún se mantiene un alto contenido de informalidad en las políticas gerenciales y corporativas, razón por la cual se evidencia la necesidad de implementar acciones enfocadas a formalizar los principales procesos y estrategias de la empresa para garantizar el crecimiento y la sostenibilidad en el largo plazo.

1.5 IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS CORPORATIVOS

En el tema de procesos, desde el punto de vista formal, debe anotarse que la empresa no ha trabajado mucho a lo largo de su historia. Como ya se ha mencionado, IEB S.A. es una empresa que se ha caracterizado por disponer de un estilo directivo muy joven, con mucha inclinación hacia el empoderamiento y el autocontrol de todos los empleados, se podría decir que se ha creado y desarrollado una cultura basada en la informalidad, que si bien no es del todo sana, ha permitido que en la empresa el buen ambiente laboral sea uno de los valores más destacados, permitiendo que el trabajo fluya de una manera muy natural, sin necesidad de imponer las jerarquías como un elemento diferenciador de autoridad.

Para hablar de procesos en IEB S.A. debe acudir al sistema de calidad vigente en el cual se definen algunos procesos, a través del manual de calidad.

1.6 DIAGNÓSTICO SOBRE PROCESOS EN IEB S.A.

Para hablar de procesos en IEB S.A. debe acudir al sistema de calidad vigente en el cual se definen algunos procesos, a través del manual de calidad, tal como se describe a continuación.

1.6.1 Procesos sobre la administración del sistema de gestión de la calidad

Son los procesos que se refieren al desarrollo, implantación, control, seguimiento, reforma y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad. Se encuentran definidos en los documentos relacionados con el documento “Administración del Sistema de Gestión de la Calidad”.

1.6.2 Procesos administrativos

Son aquellos que sirven de apoyo a los demás grupos de procesos, y tienen como función permitir el funcionamiento de la corporación mediante el manejo de los recursos humanos, materiales y de infraestructura. Igualmente, se relacionan con

el manejo económico de la corporación.

1.6.3 Procesos sobre las relaciones comerciales con los clientes externos

Son aquellos procesos que tienen que ver con la investigación de las necesidades y expectativas de los clientes para ofrecerles los servicios de la corporación, y los relacionados con la contratación de dichos servicios por parte de los clientes. Se definen estos procesos en el documento “Contrataciones”.

1.6.4 Procesos relacionados con la prestación de los servicios

Son los procesos necesarios para la prestación de los servicios de la Corporación a los clientes externos, tales como la planeación de los proyectos y la ejecución de los mismos. Estos procesos se encuentran en los documentos relacionados con el documento “Unidades Estratégicas de Negocio”.

1.6.5 Procesos relacionados con la medición, análisis y mejora

Son los procesos que permiten determinar si el sistema de gestión de la calidad funciona adecuadamente, cuales problemas presenta, cuales acciones deben tomarse para su solución, y cuales aspectos presentan posibilidades de mejora. Estos procesos están relacionados con la Administración del Sistema de Calidad. De igual forma, se trata de los procesos relacionados con la verificación del cumplimiento de los requisitos y expectativas de los clientes, es decir, la verificación de la calidad de los productos y servicios. Estos procesos se relacionan con el área de Unidades Estratégicas de Negocio.

1.7 DIAGNÓSTICO SOBRE POLÍTICAS EXISTENTES EN IEB S.A.

En cuanto a políticas corporativas en la organización, se ha trabajado de forma incipiente en algunos temas puntuales como el manejo del internet, el uso del correo electrónico y la gestión del área de finanzas.

A nivel gerencial y directivo, existen algunas prácticas de aplicación general que se han establecido como políticas aunque no aparecen escritas en ninguna parte ni se manejan de manera pública.

Un primer ejemplo es la ayuda económica para adelantar estudios superiores. Para la empresa siempre ha sido importante apoyar el desarrollo intelectual de los empleados, buscando el beneficio tanto de la persona como de la empresa en ese proceso de formación individual, es por esto que cuando alguien desea hacer un posgrado, ingresar a la universidad o tomar cursos especiales, se busca brindar apoyo con parte del valor de la matrícula. En forma adicional y como complemento a esta práctica, se ha mantenido un compromiso indeclinable para permitirles a los empleados, la posibilidad de estudiar, tratando de respetar los horarios de estudio sin que ello interfiera con el cumplimiento de las funciones laborales.

Un segundo ejemplo se evidencia en el reconocimiento de los logros laborales individuales como una herramienta de avance y desarrollo empresarial. Para la organización se ha vuelto sustancialmente importante el tema de la innovación y la tecnología, así que es habitual que se reconozca y se bonifique a aquellas personas que hacen aportes valiosos en el desarrollo de programas de cómputo, automatización de procesos, aporte de ideas novedosas o de nuevos negocios, entre otros.

Otro aspecto que se tiene como práctica habitual es la retribución económica para aquellos empleados que deben viajar fuera de la ciudad para adelantar labores de campo por períodos de tiempo prolongados. Usualmente al final del año se hace un recuento de los viajes que han tenido los empleados a lo largo del año y con base en el tiempo se establece una bonificación proporcional al salario básico devengado.

Se destaca como aspecto importante, el hecho que aunque se trata de una empresa familiar, se ha establecido como práctica sana, no permitir que los lazos familiares interfieran con el desempeño de la organización. Es así como a lo largo de la historia de la empresa, solo han participado en ella como empleados el fundador y su hermano. El resto del personal está compuesto por personas ajenas a la familia Blandón.

Otro hecho que sobresale como política informal, es el reconocimiento del valor del seguro de vehículo y el aporte de un valor mensual para consumo de gasolina que se le brinda a los socios de la empresa, que a la vez son empleados activos.

Un aspecto relevante que se ha mantenido como práctica y política empresariales, es la confianza depositada en cada uno de los empleados. Es habitual suministrar las llaves de las oficinas a cualquier empleado sin importar el cargo o las funciones, no se acostumbra buscar culpables por errores o equivocaciones, no se tiene tarjeta de marcación de ingreso y/o salida.

Con respecto a los clientes se ha manejado como política, brindar un detalle de navidad consistente en una agenda o en un cuaderno, firmado por el gerente.

Un tema que se ha convertido casi en una política de empresa, es el hecho de no despedir empleados. A lo largo de los 21 años de existencia de la empresa y contando con que han pasado por la organización más de 200 personas, debe decirse que solamente se han despedido aproximadamente 5 personas, lo cual sustenta la idea que se tiene de ser una empresa con sentido social para los empleados y sus familias, incluso debe advertirse que en la época más difícil de la compañía, luego de la crisis de 1999, la reducción en la nómina se debió a que muchos empleados se retiraron de manera voluntaria sin que mediara un retiro obligado.

2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

Se aborda en esta sección, la definición de políticas corporativas como elemento de diferenciación empresarial para todos los miembros de la organización y con orientación hacia el mejoramiento de los procesos y al conocimiento de los objetivos en el mediano y largo plazo.

La idea fundamental radica en que la formalización de políticas en los principales temas empresariales, sea una herramienta que sirva de soporte a las diferentes áreas de la organización para consolidar una cultura de servicio sustentada en el conocimiento de los temas coyunturales, que resultan de interés para todos los empleados.

Para hablar de políticas en una empresa como Ingeniería Especializada S.A. que está acostumbrada a la informalidad en los procesos y en las decisiones, lo primero en lo cual se debe enfatizar es en la cultura empresarial que se sustenta en el buen ambiente de trabajo, caracterizado por el autocontrol, el compañerismo, la calidez en las actividades de oficina y la responsabilidad en el desarrollo de las actividades.

Otro aspecto que debe considerarse para abordar el tema de implantación de políticas es que se trata de una empresa con un promedio de edad muy joven en sus empleados, el cual está por debajo de los 30 años, situación que evidencia una organización con gran parte de su futuro localizado en la base operativa, razón de más para empezar a trabajar en el desarrollo de una estructura más definida y con una visión de mediano y largo plazo.

2.1 APLICACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS SOBRE PROCESOS

A continuación se observa en detalle las políticas particulares de cada una de las funciones de una empresa en términos generales.

1. Formulación de políticas de ventas. Quizás el aspecto más importante de la planificación de una empresa es el que tiene que ver con aquellos bienes o servicios que la empresa fabrica. Su éxito y la formulación de la política que se deberá seguir en relación con el producto determinan, más que ningún otro factor, la supervivencia misma de la empresa, pues el producto es el factor que determina (directa o indirectamente) la capacidad de la organización para llevar a cabo nuevamente el proceso de transformación.

La formulación de la política en relación con el producto tiene que ver con el establecimiento de guías para elegir el artículo que se producirá (bien o servicio) y que se ofrecerá al mercado. Otro problema será la fijación de la política de precios, que comprende no sólo la determinación de los precios mismos, sino también los programas de descuentos y otros. Surge también la fijación de la política de distribución del producto: si se entrega a mayoristas, o se vende directamente al público consumidor, o una mezcla de ambos canales.

Finalmente, debe fijarse la política de ventas y la promoción de ella. En este aspecto debe considerarse la publicidad que se pretende dar al producto, el empaquetado, la fijación de programas especiales, etc.

2. Formulación de políticas de producción: Al igual que en la formulación de las políticas de venta, en la fabricación del producto también deben fijarse determinadas políticas generales. Entre ellas se tiene la de comprar o producir. Es decir, determinar si se debe comprar o se debe hacer un producto o una pieza de ese producto.

Otra política importante que debe fijarse en producción es el volumen del ritmo de producción. Se pueden optar por la política de producir bajo la capacidad plena por los riesgos que trae el tener altos inventarios.

3. Formulación de políticas financieras. Una de las políticas importantes en esta área es la referente a la obtención del capital y depende en alto grado del tipo de empresa (privada, mixta o del área social) y de la disposición de hacer uso de capital exterior, ya sea que éstos provengan de sectores nacionales o internacionales.

Otra política que es necesario diseñar en esta área es la relacionada con el uso del excedente o utilidad. Generalmente gran parte de este excedente se destina a nuevas inversiones y es una fuente importante de obtención de recursos financieros.

Un aspecto importante es la política que sigue la empresa en cuanto a la cantidad de dinero efectivo que mantiene en caja y las posibles inversiones temporales que pueda hacer si sube de ciertos límites. Especialmente en el caso de nuestros países en desarrollo, debido a la inflación, no conviene mantener mucho dinero en efectivo, pues, por el efecto inflacionario, éste va perdiendo valor.

4. Formulación de políticas sobre personal. En el trato con las personas, la empresa debe desarrollar una buena planificación con el fin de contar con miembros que no sólo sean idóneos para las funciones y tarea que se les asignan, sino también entusiastas y colaboradores en el proceso del logro de los objetivos. Las políticas generales que se pueden plantear dentro de esta área comprenden, entre otras:

- Política de selección y entrenamiento del personal. Esta es una política fundamental, ya que constituye la base para la formación de los cuadros humanos a través de cuyas conductas se desenvuelve la empresa. La política debe dar las pautas generales sobre las características generales sobre las organización pide a sus integrantes (edad, experiencia, nivel de conocimientos, etc.).
- Políticas de remuneraciones. Esta política fija los criterios de la organización para compensar a sus participantes directos. No sólo se refiere a los sueldos y salarios, sino que también toma en cuenta otros

aspectos como participación en los beneficios, primas, bonificaciones y otros tipos de remuneraciones económicas. Se incluyen en ella las escalas de sueldos, tomando en cuenta las funciones y responsabilidades de los cargos.

- Políticas sobre motivación interna. Tratan de aumentar el grado de compromiso de los trabajadores con la empresa y de entregar a éstos los beneficios sociales que les correspondan y ayudas adicionales que pueden solucionar muchos posibles conflictos. Así, existen políticas sobre aspectos de bienestar, sobre motivación, bonificaciones, etc.

2.2 DEFINICIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS

En muchas empresas, en la aplicación de políticas, llámese o no corporativas, se tiende a concentrar el tema en un simple reglamento de trabajo o en el sistema de aseguramiento de calidad, lo cual además de ser un error de direccionamiento, es un asunto que impide la estructuración de procesos, limita la claridad en aspectos importantes para los empleados y dificulta el crecimiento empresarial en los puntos esenciales que se conciben en la misión y en la visión.

No se puede confundir las políticas corporativas con elementos estáticos o inmóviles, al contrario, ellas deben ser el punto de referencia para la innovación y la evolución de los procesos empresariales con miras a materializar los objetivos que se definen en el marco del direccionamiento estratégico.

Generalmente las políticas de una empresa tienen su origen en costumbres y tradiciones muchas de las cuales no se encuentran escritas y se van comunicando oralmente de un miembro a otro. Esto último puede traer serios problemas por las posibilidades de distorsión y de interpretación pues al no existir un documento escrito que fije claramente la política, existen muchas probabilidades que su aplicación se haga en forma desequilibrada o de acuerdo con el interés que tenga en ella una determinada persona.

Una política debe ser discutida y analizada por aquellos encargados de formularlas. Una vez definida, debe ser transcrita con el fin de mantener la información constante, sin distorsiones.

3 IMPACTO DE LAS POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

Lo que se debe buscar en una empresa con el establecimiento de políticas, es simplemente que cada miembro de la organización conozca de primera mano que es lo que motiva a la empresa y cuál puede ser su proyección personal y profesional dentro de ella.

En IEB S.A. se tienen varias prácticas que se han vuelto de aplicación usual y generalizada, sin embargo, la informalidad no ha permitido que tales prácticas se estructuren y se resalten como importantes dentro del mapa de navegación de la compañía. Esta situación es tal vez la que ha obstaculizado la definición de políticas, pues el temor natural de formalizar y estandarizar procesos técnicos y administrativos ante la incertidumbre del impacto que ello pueda causar en la gente es lo que frena la iniciativa.

Las políticas establecen guías generales y permiten que los ejecutivos, administradores a diferentes niveles o los empleados, puedan basar sus decisiones, pero debe quedar claro que las políticas no consultan todas las decisiones, ellas dictan las líneas generales, y siempre quedará dentro del ámbito de la responsabilidad de la persona un vasto campo de decisiones que se refieren no sólo a las materias en que no se ha dictado una política, sino que también a distintos aspectos de los casos concretos en que sí se han definido políticas generales.

3.1 ANÁLISIS DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

En IEB S.A., las personas siempre han sido el activo más valioso de la organización y a pesar de ser una empresa familiar, con dirigencia familiar, se ha brindado la posibilidad de que muchos profesionales participen en la consolidación y estructuración de la visión de la compañía. Esta condición ha permitido que muchos de los empleados se sientan identificados con los valores de la empresa y que en el ambiente laboral se resalte el compañerismo y el apoyo para el desarrollo de los procesos y proyectos.

En algunas encuestas adelantadas por el área de Gestión Integral y en la cotidianidad, se resalta el buen ambiente de trabajo como uno de los aspectos más importantes dentro de lo que la empresa le brinda a los empleados. Sin duda que uno de los valores más importantes que posee la empresa, es el excelente ambiente de trabajo, caracterizado por el compañerismo y el respeto entre las personas.

Buscando el origen de la cultura organizacional de IEB S.A., sustentada en la visión de una segunda familia, debemos remontarnos a los primeros años de la empresa, tiempo en el cual había pocos empleados y la dirección era bastante informal, sin mayores jerarquías ni presiones de poder o autoridad sobre las funciones y las actuaciones de los empleados, con un manejo de absoluta confianza en todos los niveles. Esta forma de trabajar se mantuvo durante la

primera etapa de gerencia del ingeniero Jaime Alberto Blandón hasta el año 2001 cuando el fundador se desvinculó de la empresa.

Posteriormente, durante la gerencia del hermano del fundador, encabezada por el Ingeniero Juan Carlos Blandón, se mantuvo gran parte de esa cultura y de ese buen ambiente de trabajo, aunque debe resaltarse que la forma de dirección del gerente Juan Carlos era más autocrática y más centralizada en su autoridad para la toma de las decisiones.

Con el retorno a la compañía del ingeniero Jaime Blandón, se retomó el concepto de empoderamiento como elemento de dirección principal y así se mantiene en la época actual.

3.2 EVALUACIÓN DE POLÍTICAS CORPORATIVAS

Cuando se habla de políticas corporativas es muy importante definir los alcances y la proyección que se busca con la aplicación de las mismas. Sin duda que en general, es preferible establecer políticas sobre temas importantes que permanezcan en el tiempo y que sustenten el andamiaje de la organización, no obstante, es conveniente y necesario revisar periódicamente las políticas que ha establecido la empresa. Esto se debe a que normalmente el medio en que vive la organización está en evolución y estos cambios tienden a afectar a los objetivos y, por lo tanto, a las políticas que ha definido la empresa para alcanzar esos objetivos.

Sin embargo, los objetivos de las empresas no cambian sólo por fuerzas externas. También se producen cambios internos que conducen a modificaciones de políticas, por ejemplo, la política de créditos a los clientes bien puede ser modificada, acortando o alargando los plazos, debido a la situación financiera particular que puede estar viviendo la empresa.

La revisión periódica de las políticas permite mantener vigentes las que son necesarias y eliminar aquellas que se encuentran obsoletas. Este último punto es importante, porque las políticas tienden a formar tradiciones dentro de la organización, y es posible que se sigan ciertas conductas que eran convenientes en el pasado, pero que hoy día ya han perdido validez.

La fijación o definición operacional de la política, la difusión, la coordinación de su aplicación y sus revisiones periódicas, son elementos importantes que deben tenerse presente en el momento de diseñar o definir una política.

También es conveniente tratar de medir, hasta donde sea posible, las consecuencias que puede traer una determinada política, no sólo desde el punto de vista de la reacción de las personas a las cuales dicha política compromete, sino también de su relación con otras políticas, para evitar contradicciones entre ellas. Por ejemplo, si se define una política de vacaciones colectivas durante los meses de noviembre y diciembre, y si por otro lado existiera una política de producción que indicara que durante esos meses debería trabajarse al máximo

con el fin de facturar la mayor cantidad de dinero para cubrir todas las obligaciones de fin de año con los empleados, se estaría incurriendo en una clara contradicción, ya que por un lado se debilitan los recursos humanos (por las vacaciones) y, por otro, se pide la máxima utilización del equipo productivo. Estos problemas se pueden evitar si las políticas son estudiadas en forma consciente antes de ser difundidas.

4 GUÍA DE POLÍTICAS CORPORATIVAS EN IEB S.A.

En este apartado final se sugiere una guía de políticas corporativas aplicado a Ingeniería Especializada S.A., con el propósito que sirva como una herramienta de gestión y de direccionamiento estratégico para el grupo gerencial de la organización. Para este propósito se definirá un grupo de políticas para la Gerencia, para las cuatro Unidades de Apoyo Corporativo (UAC), para las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN) y para las sedes.

Para la establecer la propuesta de la guía de políticas empresariales en IEB S.A. se aplica el concepto de direccionamiento estratégico.

4.1 QUÉ ES UN MANUAL DE POLÍTICAS CORPORATIVAS

Es un documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración y los empleados, que podrían llegar a ser ejecutadas en determinadas circunstancias. También puede involucrar prácticas de aplicación general en la empresa.

Las políticas escritas establecen líneas de referencia, un marco dentro del cual el personal puede obrar para cumplir con los objetivos planteados por la dirección.

4.2 OBJETIVOS DE UN MANUAL DE POLÍTICAS CORPORATIVAS

- Precisar acciones generales que sirvan como guías para el desempeño de cada unidad o negocio de la corporación.
- Proporcionar expresiones para agilizar el proceso de toma de decisiones por parte de los directivos y empleados.
- Ser elemento útil para la orientación e información del personal.
- Presentar una visión de conjunto de la empresa para su adecuada organización.
- Servir de base para una constante y efectiva revisión administrativa.

4.3 VENTAJAS DE UN MANUAL DE POLÍTICAS CORPORATIVAS

- Las políticas escritas requieren que los administradores piensen a través de sus cursos de acción y predeterminen que acciones se tomarán para diversas circunstancias.
- Se proporciona un marco de acción dentro del cual los empleados pueden operar con autonomía.
- Las políticas ayudan a asegurar un trato equitativo para todos los miembros de la organización y también generan seguridad de comunicación interna en todos

los niveles. Esta condición permite que se disminuya o no exista subjetividad en las decisiones.

- El manual de políticas es fuente de conocimiento inicial, rápido y claro para orientar en su puesto a nuevos miembros de la organización.

4.4 CONTENIDO DE UN MANUAL DE POLÍTICAS

Un manual debe contener solamente los elementos necesarios para alcanzar los objetivos previstos y mantener los controles fundamentales. En general debe tratarse de un documento de fácil lectura y comprensión para evitar que las personas lo consideren como un requisito formal, más que como una herramienta de gestión, que es el objetivo principal.

Una propuesta de contenido de un manual de políticas podría estar enmarcada bajo los siguientes aspectos:

- 1) **Introducción:** En este apartado se puede incluir una breve introducción al manual de políticas, el propósito y el alcance del manual, cómo usar el manual y cuándo se harán las revisiones y actualizaciones.
- 2) **Organigrama:** Esta sección incluye la representación gráfica de la estructura organizacional.
- 3) **Proyección estratégica:** Aquí se hace referencia a la misión, la visión, la política de calidad y la proyección estratégica de la compañía.
- 4) **Declaración de Políticas:** En este capítulo se presentan, de manera narrativa, las políticas para cada una de las áreas o negocios.

4.5 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

Este paso consiste en definir los temas y elementos que se quieren establecer bajo políticas empresariales para lo cual se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

1. Hacer una lista de políticas por función operacional o por áreas (Finanzas, Gestión Integral, Unidades de Negocios, etc.).
2. Analizar el listado preliminar de políticas con los responsables de cada área con el propósito de:
 - Establecer un listado definitivo de temas para considerar como políticas.
 - Precisar los límites y las aplicaciones de las políticas
 - Determinar la prioridad de las políticas.
 - Aprobación de las políticas por la dirección superior.

4.6 PREPARACIÓN DE UN BORRADOR DE UN MANUAL

El paso inicial para preparar un manual de políticas consiste en determinar lo que se desea lograr. Posteriormente se inicia la elaboración en sí del manual, empezando el procesamiento de la información con la integración propiamente del proceso de elaboración.

Es importante que de manera preliminar se realice un borrador para ponerlo a consideración de la dirección y eventualmente de algunos empleados, con el fin de tener en cuenta las sugerencias y recomendaciones que se puedan derivar de las diferentes áreas.

4.7 AUTORIZACIÓN DEL MANUAL

Una vez elaborado el manual de políticas, y para facilitar su implantación, se recomienda que sea autorizado por:

- La alta dirección para darle formalidad y el apoyo necesario.
- El responsable de la unidad administrativa que intervino en el proceso tratado, para asegurar su conformidad con la exactitud del contenido.
- El consultor externo, en caso que aplique.

4.8 REVISIONES Y ACTUALIZACIONES

Las políticas se pueden hacer obsoletas y para mantener su efectividad deben ser revisadas periódicamente en forma sistemática para ser organizadas y vueltas a enunciar, de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

Para contrarrestar la obsolescencia, es necesario hacer actualizaciones y revisiones por parte de la unidad administrativa responsable (Gestión Integral).

- Actualizaciones irregulares: Consiste en llevar a cabo actualizaciones de acuerdo a las necesidades (cambio de algunas políticas, eliminación, reestructuración, etc.)
- Actualizaciones regulares: Consiste en establecer un programa de revisiones periódicas. Es importante realizar un programa de revisión de los manuales de políticas por lo menos una revisión al año.

4.9 DISTRIBUCIÓN – CONTROL DEL MANUAL

La distribución del manual de políticas es un aspecto importante, por cuanto en él se indican los asuntos que se considera importante transmitir de manera formal a todos los miembros de la organización. El manual no debe ser distribuido en forma impresa y es preferible que se tenga disponible en un servidor o en una plataforma de Intranet para el acceso de los empleados que la corporación considere.

4.10 HOJA DE APROBACIÓN

La indicación acerca de la aprobación del manual de políticas por parte de los órganos competentes es uno de los elementos que debe aparecer en el manual.

4.11 DIVULGACIÓN - IMPLANTACIÓN

Es importante enfatizar en la forma como la organización comunique la entrada en vigencia de un manual de políticas, así como su alcance y aplicación. Debe tenerse en cuenta que la puesta en marcha de políticas en una empresa, implica un proceso de cambio de cultura cuando no se tiene un esquema formal de este estilo, razón por la cual deberá disponerse de un plan de acción con actividades lúdicas, técnicas y de comportamiento para la implantación de todas las políticas.



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

POLÍTICAS EMPRESARIALES EN INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

ÍNDICE

- 1) Introducción
- 2) Alcance
- 3) Aplicación
- 4) Organigrama
- 5) Proyección estratégica
- 6) Declaración de Políticas
 - I. Políticas de la Gerencia
 - II. Políticas de Finanzas Corporativas
 - III. Políticas de Gestión Integral
 - IV. Políticas de Gestión del Conocimiento
 - V. Políticas de Desarrollo de Negocios
 - VI. Políticas de las unidades Estratégicas de Negocios
 - VII. Políticas de las sedes

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

1. INTRODUCCIÓN

El propósito del presente documento consiste en establecer las guías sobre algunas políticas empresariales que pueden sustentar el desempeño de la corporación Ingeniería Especializada S.A., entendiendo como políticas, aquellas expresiones de la cultura organizacional que la empresa puede considerar importante dejar por escrito para claridad de todos los miembros de la compañía.

La utilidad del manual de políticas se fundamenta en que sirve para orientar los lineamientos generales de la compañía y en con ello se establece un marco de referencia para la toma de decisiones de los diferentes empleados y para dar claridad a los aspectos más relevantes en cada una de las áreas de la organización.

Es muy importante que este documento se utilice como una herramienta de gestión al interior de la compañía y que no se confunda con la aplicación del sistema de calidad o con el reglamento interno de trabajo.

Los objetivos que se busca cumplir con la implantación de políticas empresariales son los siguientes:

- Comunicar al personal de la compañía las políticas generales de la empresa que sirven de marco de referencia para la toma de decisiones.
- Agilizar el proceso de ejecución de acciones frente a diferentes circunstancias durante el desempeño empresarial.
- Orientar a los trabajadores en el cumplimiento de sus funciones.
- Dar claridad a todos los empleados en su proyección laboral al interior de la organización.
- Facilitar la descentralización, suministrando lineamientos claros para ser tenidos en cuenta.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

2. ALCANCE

Las disposiciones de este manual se aplican a todos los empleados directos de la organización, bien sean permanentes o temporales. Las políticas establecidas son elementos que sirven de soporte para la gestión y el desempeño de todas las áreas y de todos los empleados, pero también deben entenderse y aplicarse como prácticas que ha definido la alta dirección.

El manual será divulgado y puesto en conocimiento de todos los empleados de la organización con el fin de que su implantación garantice la definición de una cultura organizacional sustentada en criterios claramente establecidos con los cuales se busca que la empresa se desarrolle en un entorno de estandarización de sus principales procesos.

Las disposiciones del manual son de obligatorio cumplimiento y serán revisadas por la Unidad de Gestión Integral. Los miembros de la organización deberán evitar cualquier comportamiento que pudiera ser contrario a lo especificado en el manual y que pudiera perjudicar a la compañía.

Se realizará una revisión anual al manual para asegurar su vigencia, comprensión y utilidad, y así mismo, se realizarán actualizaciones cuando sea necesario.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

3. APLICACIÓN

Las políticas corporativas son guías generales, establecidas como un marco de referencia para la toma de decisiones y para darle claridad a los temas que la empresa considera importantes para todos los miembros de la organización.

En el caso de IEB S.A., las políticas serán establecidas bajo el concepto de direccionamiento estratégico, es decir, que estarán sustentadas principalmente en aspectos que soportan la proyección de la organización, por lo tanto, no se pueden confundir con la aplicación del sistema de calidad o con el reglamento de trabajo.

Con el establecimiento de políticas en la empresa, se busca que todos los miembros de la organización tengan claridad en los principios corporativos que se pretende implantar y comprendan los criterios que se aplican en las decisiones gerenciales y de las directivas.

Una vez se implanten las nuevas políticas, se espera que la cultura empresarial trascienda hacia un escenario en el cual la formalización de los procesos permita que la organización alcance sus metas y se consolide como una corporación eficiente, con sentido social y con la cual se identifiquen todos los empleados, accionistas y clientes.

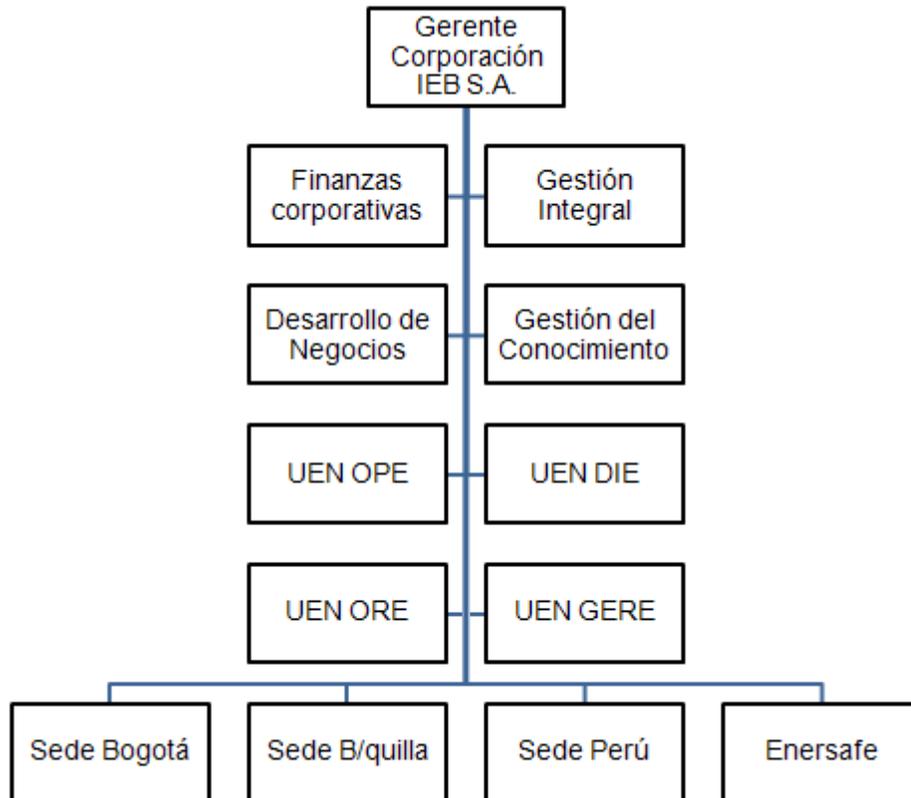
Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A. GUÍAS CORPORATIVAS

4. ORGANIGRAMA

La estructura de Ingeniería Especializada IEB S.A. está liderada por una gerencia general, se tienen cuatro áreas transversales que prestan soporte a toda la empresa (Unidades de Apoyo Corporativo), existen cuatro áreas comerciales que están de cara al mercado (Unidades Estratégicas de Negocios), hay tres sedes externas (Bogotá, Barranquilla y Perú) y se cuenta con un negocio independiente (Enersafe S.A.).



Elaboró

Revisó

Autorizó

Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

LA GERENCIA

Es el área que lidera la dirección de la organización y se encarga de definir la conformación de la organización, así como de la proyección estratégica.

UNIDADES DE APOYO CORPORATIVO

Están facultadas para servir de soporte a toda la organización en los asuntos administrativos, financieros, de gestión de procesos y de desarrollo de negocios.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIOS

Son las áreas encargadas de adelantar los negocios de la organización consistentes en el desarrollo de todos los proyectos de ingeniería. Su orientación es altamente comercial y técnica.

SEDES EXTERNAS

Las sedes en Colombia, están establecidas como extensiones de la marca IEB S.A., sin embargo, la idea con ellas es que sean negocios autónomos, sostenibles y rentables. En el caso de la sede de Perú, como característica especial se tiene la condición de ser una empresa con personería jurídica propia, habilitada de manera local en aquel país.

ENERSAFE S.A.

Es un negocio independiente a la marca IEB S.A., dedicado a la comercialización de productos y servicios relacionados con el control de riesgos en el sector eléctrico.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

5. PROYECCIÓN ESTRATÉGICA

Ingeniería Especializada sustenta su proyección estratégica en la visión empresarial y como complemento se tiene la misión, la política de calidad y una MEGA (Meta Grande y Ambiciosa). A continuación se describen estos elementos.

VISIÓN

Ser reconocidos en el ámbito nacional e internacional como una organización líder en la prestación de servicios de consultoría en ingeniería eléctrica y civil, con profesionalismo, calidad y compromiso.

MISIÓN

La Misión de Ingeniería Especializada S.A. es la aplicación de la ingeniería en el desarrollo óptimo de proyectos que contribuyan al bienestar de la humanidad.

POLÍTICA DE CALIDAD

“La permanencia y el crecimiento de la empresa dependen de la continua optimización de nuestras soluciones de ingeniería”

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

VALORES DE IEB S.A.

Los valores que se promoverán en las actuaciones empresariales de la organización son los siguientes:

- El Respeto: Condición necesaria en todas las relaciones.
- La Confianza: Elemento fundamental para la buenas relaciones entre empresa y empleados y entre empresa y clientes
- Responsabilidad: Implica que cada uno de los miembros de la organización sea consciente de sus labores y entregue los resultados indicados.
- Amor: Entendido como una forma de vida empresarial.
- Flexibilidad: Conlleva a tener una actitud permanente de evolución, a ser versátiles y asumir retos.
- Familia: Principio y base del sentido social de la organización.
- Conocimiento: Elemento diferenciador en el desarrollo de los proyectos de ingeniería.
- Innovación: Factor clave para la proyección de la empresa.
- Cumplimiento: Conlleva al compromiso permanente de cumplir con los requerimientos internos y externos.
- Efectividad: Es dar siempre lo mejor en cada actuación, en cada proyecto, en cada proceso.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

MEGA (Meta Grande y Ambiciosa)

- En el año 2019 IEB será una corporación de negocios con un EBITDA mínimo del 25% e ingresos de USD 30 millones, de los cuales el 60% provendrán de fuera de Colombia, con sede por lo menos en 5 países.
- En diseño de infraestructura eléctrica será TOP 1 en Colombia y TOP 3 en América Latina.
- En ORE será un integrador de proveedores TOP 3 en Colombia.
- En OPE será líder en la solución de seguridad eléctrica en Colombia y TOP 3 en América Latina con ingresos de por lo menos USD 10 millones.
- En GERE tendrá un posicionamiento en acceso y una gestión de por lo menos USD 100 millones en proyectos.
- Se tendrá el desarrollo de por lo menos un nuevo producto o servicio de alto impacto, facturando mínimo USD 250.000/año.
- Se tendrá un indicador de retención de personal de al menos un 95%.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

PROGRAMAS PARA EL LOGRO DE LAS METAS

- Estructuración de un plan de financiamiento del capital de trabajo y de nuevos negocios a cargo de Finanzas Corporativas.
- Estandarización de procesos de la organización a cargo de Gestión del Conocimiento.
- Definición de la escala salarial y de los planes de formación a cargo de la Gerencia y Gestión Integral.
- Desarrollo de una incubadora de ideas sobre nuevos procesos y negocios a cargo de Desarrollo de Nuevos Negocios.
- Ampliación de los mercados objetivo y diversificación de los clientes a cargo de las Unidades Estratégicas de Negocio.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

6. DECLARACIÓN DE POLÍTICAS

La definición de políticas debe concentrarse en los aspectos más importantes, abordados desde la óptica del direccionamiento estratégico de la compañía. En tal sentido, se sugiere que las políticas que se establezcan estén orientadas hacia los siguientes temas:

- La innovación como elemento diferenciador de la empresa.
- La estandarización de procesos y procedimientos con el propósito de buscar mayor eficiencia en las diferentes tareas dentro de las áreas administrativas y de producción.
- La integración de toda la información de la empresa buscando consolidar el conocimiento como un activo fundamental dentro de la cultura empresarial.
- La identificación de los empleados con los valores corporativos.
- La orientación de la empresa a consolidarse como una organización de reconocimiento y proyección internacional.
- La estructuración de posiciones claras en los aspectos salariales.
- La definición de los planes de formación y capacitación como elemento importante para el mejoramiento continuo de la empresa.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS

- Se pueden considerar políticas relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización. Temas como vacantes, transferencia de personal y promoción profesional deben ser establecidos bajo políticas.
- Otro elemento a considerar es el entrenamiento y la formación como aspecto importante para el desarrollo personal y profesional de los miembros de la organización. Aquí se deben considerar los planes de capacitación, las ayudas que brinda la empresa, los procesos de inducción a nuevos cargos, la necesidad de certificaciones, los planes de carrera para subsanar vacíos o mejorar el perfil profesional de la compañía.
- También es necesario que se establezcan las políticas de evaluación de desempeño como elemento de mejoramiento continuo del personal y de la organización. Debe definirse la metodología para la evaluación del personal y los elementos que se consideren importantes para la proyección empresarial.
- La política salarial es fundamental por cuanto es un asunto que usualmente se ha manejado de manera informal en la empresa. Establecer la forma de pago, incentivos y bonificaciones y la escala salarial.
- También es importante que se definan las políticas de incentivos, ya que este es un tema que tiene que ver directamente con la motivación de los empleados. Aquí se establecen los incentivos, las bonificaciones, los reconocimientos por antigüedad, los reconocimientos por cumplimiento y desarrollo personal y en general los beneficios que brinde la organización.
- Deben detallarse políticas sobre vacaciones, licencias y descansos compensatorios. En este aspecto es importante que se brinde la suficiente importancia de tomar el tiempo de descanso y generar una cultura en tal sentido.
- La gestión del conocimiento debe ser formalizada en políticas por tratarse de un elemento de vital importancia para el desempeño empresarial. En este aspecto se deben resaltar la estandarización de procesos, el manejo de indicadores, el uso de las herramientas informáticas, los acuerdos de confidencialidad, entre otros.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS

- Se pueden considerar políticas relacionadas con el proceso de reclutamiento y selección de personal en la organización. Temas como vacantes, transferencia de personal y promoción profesional deben ser establecidos bajo políticas.
- La subcontratación y el manejo de proveedores es otro aspecto de relevancia para la empresa el cual debe ser dispuesto bajo políticas que sirvan para orientar la actuación de quienes requieran contratar servicios externos. El manejo de contratos, la evaluación de proveedores, la consecución de aliados y socios estratégicos y el tema de pólizas y seguros, son asuntos de alto valor.
- El manejo de los recursos, activos y equipos de la empresa es un aspecto que debe dejarse claro bajo la orientación de políticas.
- La aplicación de auditorías y métodos de control internos son elementos que si se establecen bajo políticas corporativas, deben ser usados como herramientas de gestión administrativa. Establecer entregas de presupuestos, planes de proyección por áreas, seguimiento y control de indicadores y realización de auditorías internas.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

6.1 POLÍTICAS DE LA GERENCIA

1. La Gerencia está comprometida con el servicio como elemento de facilitación de todos los procesos y proyectos empresariales. Para la gerencia, es primordial el servicio, el soporte y la colaboración con cada uno de los empleados de la organización y con los clientes externos.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Realizar encuestas de satisfacción para cada una de las áreas y negocios de la compañía en relación con los servicios de soporte y atención internos
- con respecto a los clientes externos seguir aplicando las encuestas de calidad del servicio, dispuestas en el sistema de calidad, pero hacer seguimiento y control sobre ellas, ya que en la actualidad esta información no se analiza.

2. Para la Gerencia es primordial apoyar e incentivar la iniciativa de los empleados que aporten su conocimiento y experiencia para mejorar los procesos existentes, desarrollar metodologías innovadoras e investigar normas y procedimientos de aplicación en los proyectos de ingeniería y en los procesos administrativos y comerciales de la compañía.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Crear estímulos e incentivos para los empleados que desarrollen nuevas herramientas de trabajo, que aporten ideas, que agreguen valor a su trabajo. Pueden ser bonificaciones, viajes, regalos, vacaciones, ascensos, aumentos salariales, entre otros.

3. Garantizar que la ética y la transparencia sean valores empresariales que se cumplan en todas las actuaciones de la organización para los procesos, tanto internos como externos.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Establecer un código de ética y actuación para todos los empleados, tanto a nivel interno como externo.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

4. En IEB S.A. se busca que haya empoderamiento de parte de cada empleado. El tema de la autoridad debe ser entendido como la posibilidad de ayuda y soporte hacia las personas que necesiten el apoyo de los jefes y no como un elemento de presión o hegemonía.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Motivar y se enfatizar hacia el concepto de trabajo en equipo, en el cual el liderazgo está centrado en la coordinación más que en el control.
- Realizara talleres de formación.
- Crear estructuras basadas en equipos de trabajo al interior de cada área.
- Fomentar la cultura del autocontrol.

5. Desde la Gerencia se apoya la posición de darle prioridad a los logros de la corporación, por encima de los objetivos individuales de las unidades de negocio, de las áreas de apoyo y/o de las sedes.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Estimular el trabajo entre áreas y unidades de negocios.
- Incentivar procesos de rotación de personal en diferentes proyectos.
- Estructurar planes de carrera para los empleados de la corporación.
- Estandarizar indicadores para medir los resultados de cada negocio.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

6.2 POLÍTICAS DE FINANZAS CORPORATIVAS

1. Los Directores de las diferentes áreas deben coordinar con Finanzas Corporativas, la participación en proyectos de un monto mayor o igual a \$50.000.000, que requieran de financiación con recursos propios de la empresa, para proyectar el flujo de caja y la consecución del capital de trabajo necesario.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Definir desde la etapa de elaboración de las propuestas de monto superior a \$50.000.000, un presupuesto de costos y gastos, y proyectar el flujo de ingresos estimado.

2. El pago de proveedores es un aspecto que impacta las finanzas de la empresa, por lo tanto, se debe reportar con anticipación de al menos dos semanas, aquellas obligaciones que se tengan con terceros y también es necesario que al inicio de proyectos que involucren pagos y/o subcontratos, se entregue una proyección estimada de los desembolsos para definir la prioridad de los pagos y establecer las fuentes de financiación requeridas.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Es preciso que la empresa defina lineamientos claros sobre los pagos a terceros.
- Es necesario que cada área presente un presupuesto de gastos estimado, para efectos de los subcontratos que tenga cada proyecto.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS

3. La solicitud de anticipos para viajes deberá ser tramitada con antelación de al menos dos días para garantizar la disponibilidad de los recursos. De igual forma, la legalización de los anticipos debe hacerse al día siguiente al regreso de la persona a la oficina, cuando se trate de viajes inferiores a un mes; en caso contrario, el director del proyecto y/o el director del área, deberá gestionar la legalización de los anticipos en períodos semanales o quincenales.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Cada área debe tener un control adecuado de los anticipos solicitados por los empleados para hacer que el proceso de solicitud y legalización sea oportuno.
4. El uso racional y la optimización de los recursos de la empresa deberán ser una premisa para todos los directivos y empleados. En los gastos, deben establecerse prioridades y conveniencias para el bien colectivo.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Se sugiere que cada mes, el área financiera establezca una priorización de gastos, concertada con los directores de las demás áreas y unidades de negocios, a fin de tener claridad en los planes de gastos de la empresa.
5. Los recursos de la compañía no deben ser empleados para propósitos personales, ya que esta conducta puede generar detrimento patrimonial de la empresa y va en contra de la filosofía corporativa.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Adelantar campañas educativas sobre el manejo de los recursos de la empresa.
- Trabajar sobre el valor de la confianza y sobre la práctica del autocontrol como parte de la cultura organizacional.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS

6.3 POLÍTICAS DE GESTIÓN INTEGRAL

1. Se apoyarán las iniciativas de formación y capacitación de los empleados, buscando el beneficio empresarial y personal. La empresa dispondrá de un presupuesto anual para capacitación, el cual se destinará a apoyar a aquellas personas que cursen estudios técnicos, tecnológicos o universitarios en rubros relacionados con el pago de matrícula y en montos que dependerán del programa de capacitación en cuanto a la utilidad y aplicación para la empresa. En general habrán aportes que oscilarán entre el 10% y el 50% del valor de la respectiva matrícula.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Concertar planes de formación y capacitación con los empleados, teniendo en cuenta la proyección de la empresa.
- Incentivar y fomentar los planes de estudio de los empleados.

2. Otra forma de motivar la capacitación será mediante el respeto por los horarios de clase, sin que esto se entienda como justificación para incumplir los compromisos laborales. La organización brindará el espacio para que las personas estudien, pero se espera que de parte de los empleados haya responsabilidad con las actividades propias del cargo.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Concertar los horarios de clase con los empleados que estudien a fin de que el impacto en sus labores sea el mínimo posible.
- Realizar evaluaciones de desempeño sobre resultados a los empleados que estudien en tiempo laboral.
- Estructurar esquemas de compensación de tiempos para empleados que estudien.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS

3. Se tiene una estructura salarial clara y sustentada en aquellos aspectos que se consideran relevantes dentro del direccionamiento estratégico de la compañía, compuesta por una parte fija (salario básico) y una parte variable. Para la escala salarial se tiene en cuenta la innovación, la toma de decisiones, el liderazgo, la flexibilidad, la experiencia, la confidencialidad y los resultados.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Divulgar el significado de cada uno de los elementos que son considerados para la definición de la escala salarial.
- Hacer un plan de formación con cada empleado para que se proyecte dentro de la compañía.
- Definir claramente las condiciones para los ascensos, aumentos de salarios y participación en bonificaciones e incentivos económicos.

4. El área de Gestión Integral trabajará permanentemente en planes de retención de personal con el fin de consolidar un grupo humano cada vez más especializado, con mayor y mejor conocimiento, y buscando que todos los empleados puedan cumplir su proyecto de vida con la ayuda de la compañía.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Estructurar un plan de identificación de los empleados que proyecten su futuro profesional en la compañía con el fin de realizar acciones de fidelización y motivación.
- Realizar programas y actividades que sirvan como elementos de motivación para los empleados, y que agreguen valor a la gestión del recurso humano. Programas de medicina prepagada, créditos a bajo interés, facilitar la adquisición de electrodomésticos y/o equipos de cómputo, planes recreativos, entre otros.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

5. Para el área de Gestión Integral es importante motivar a los miembros de la organización hacia una política de no alcohol y cuando las circunstancias conlleven al consumo de bebidas alcohólicas se liderará la práctica de “entregar las llaves” con el fin de garantizar la integridad de las personas y evitar accidentes.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Adelantar campañas de no alcohol y de entrega de llaves.
- Realizar planes recreativos que no involucren el consumo de bebidas alcohólicas.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



6.4 POLÍTICAS DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO

1. Para el área de Gestión del conocimiento es un asunto prioritario el establecimiento de una “Cultura del conocimiento” en la empresa para lo cual gestionará, desarrollará e implantará los procesos, procedimientos y herramientas de soporte que garanticen la sostenibilidad y perdurabilidad del “Know How” de la organización.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Establecer un procedimiento para el almacenamiento de la información importante de cada proyecto, en lo que tiene que ver con normas, nuevas metodologías, lecciones aprendidas, aplicaciones y desarrollos particulares, etc.

2. La utilización de programas de cómputo y aplicaciones de índole personal (chat, correo electrónico, búsquedas en internet, etc.) deberá efectuarse en tiempos no laborales, evitando afectar los servicios informáticos de la empresa. Así mismo, no está permitido el uso de software ilegal en los equipos de cómputo.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Hacer campañas dirigidas al autocontrol en el manejo de las herramientas de cómputo.
- Realizar un inventario periódico de los programas existentes en cada computador para evitar el uso de software no permitido.
- Establecer mecanismos que permitan hacer seguimiento del uso de los equipos de cómputo por parte de los empleados.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS

3. El cumplimiento del sistema de calidad es un fundamental para el desempeño de la compañía. Gestión del Conocimiento lidera la aplicación de esta herramienta, pero es responsabilidad de cada empleado, cumplir con los requerimientos del sistema.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Realizar jornadas de calidad periódicas para divulgar el sistema y motivar a los empleados al cumplimiento de los requerimientos del sistema.

4. Dado que atender los requerimientos de soporte es clave para el desempeño de la organización, se establecerá un sistema de priorización de requerimientos y respuestas que se relacione con las necesidades y expectativas de cada negocio a fin de evitar la subjetividad en las decisiones.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Disponer de un plan de atención por tarea y por área en las actividades de soporte de sistemas.
- Establecer un procedimiento de solicitudes a través del Intranet para evitar el “papeleo” y agilizar los procesos.
- Entregar una respuesta inmediata de la fecha en que será atendida la solicitud.

5. La asignación de los equipos de cómputo y las herramientas de software se realizará por las necesidades funcionales y operativas de los empleados y no por los cargos o la antigüedad, con el fin de maximizar la eficiencia de los recursos.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Estructurar y divulgar el proceso de asignación de los equipos de cómputo por cargos y funciones de tal manera que todos los empleados tengan claro el procedimiento.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



6.5 POLÍTICAS DE DESARROLLO DE NEGOCIOS

1. El área de Nuevos Negocios no desestimaré ninguna oportunidad de negocio sin antes hacer un análisis objetivo y serio sobre los posibles alcances, los costos y las implicaciones.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Realizar comités para trabajar en “lluvias de ideas” sobre temas específicos en los cuales la empresa considere que hay oportunidades de negocio.
- Establecer metodologías para realizar los planes de negocios de cada iniciativa o idea que sea propuesta para analizar por el área de Desarrollo de Negocios.

2. Se tendrán en cuenta y se analizarán todas las propuestas e ideas de negocios, productos y/o servicios que sean planteadas por los miembros de la empresa haciendo el reconocimiento a la iniciativa personal.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Implantar, desarrollar y mantener un mercado de ideas al cual tenga acceso todos los empleados de la corporación.

3. No se enfatizará sobre ideas de negocio que surjan como respuesta a los desarrollos de la competencia para evitar el sustento del avance de la compañía sobre la imitación.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Participar en concursos de innovación y tecnología con desarrollos propios de la compañía para ser referentes en el tema de innovación en el medio.
- Realizar análisis del mercado y de la competencia para verificar en qué punto se encuentra la empresa en relación con el entorno.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

4. Motivar e incentivar la estructuración de planes de formación y capacitación en idiomas extranjeros, como una cultura de soporte a la internacionalización de la empresa.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Establecer herramientas virtuales para el aprendizaje del inglés con ayuda de Gestión del Conocimiento.
- Apoyar planes de capacitación en idiomas extranjeros para los empleados.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



6.6 POLÍTICAS DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS

1. Participar en negocios que le permitan a la empresa garantizar un flujo de facturación de mediano plazo.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Definir un esquema de participación en licitaciones y ofertas de monto superior a \$500.00.000.
- Estructurar un plan estratégico de alianzas con empresa complementarias para la participación en ofertas cada vez mayores.
- Formalizar un plan de seguimiento de licitaciones a través de portales de internet.

2. Consolidar una forma estructurada de dirigir y gestionar los proyectos bajo un esquema de calidad y cumplimiento.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Realizar capacitaciones en dirección y gerencia de proyectos para los coordinadores y directores.
- Adquirir licencias de programas con aplicación en gerencia de proyectos.

3. Realizar diseños garantizados como base para la prestación de los servicios.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Estructurar una metodología de revisión y aprobación de documentos que sirva para identificar posibles errores o inconsistencias en los diseños y estudios.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

4. La satisfacción de las necesidades del cliente será la base para la prestación de los servicios. Conectarse con las percepciones de cada cliente será el factor diferenciador de la empresa. Es prioridad establecer una cultura de servicio, sustentada en una adecuada atención y en el entendimiento de prioridades y requerimientos de los clientes, tanto internos como externos.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Realizar un proceso de implantación de una “Cultura de Servicio” al interior de la compañía.
- Retroalimentar con todos los empleados las buenas y malas experiencias de servicio que se registren en el sistema de calidad.
- Divulgar las lecciones aprendidas en relación con la atención y el servicio.

5. Liderar el buen uso y el buen manejo de los equipos y las herramientas de la empresa y así mismo, promover la cultura del cumplimiento de las normas de seguridad en el trabajo y el uso de equipos de protección personal.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Adelantar capacitaciones sobre seguridad y riesgos eléctricos.
- Establecer procesos de inspección y mantenimiento de los equipos y elementos de protección personal.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



6.7 POLÍTICAS DE LAS SEDES

1. Garantizar el cumplimiento de los valores corporativos y de la cultura organizacional, será una tarea fundamental para cada una de las sedes que establezca la compañía.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Para sustentar esta iniciativa es importante que se adelanten campañas de divulgación e implantación de los valores en cada una de las sedes.

2. Replicar las buenas prácticas de la organización para lo cual se tendrá un sistema de transferencia de conocimientos y experiencias, desarrollado en conjunto con Gestión del Conocimiento.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- En este aspecto es importante que se realice un plan estratégico para cada una de las sedes en el cual se incluyan temas como la transferencia de conocimientos, la estandarización de procesos, lecciones aprendidas, realización de cursos virtuales, disponer de una biblioteca virtual, intercambios de profesionales, entre otros.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia



**INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A.
GUÍAS CORPORATIVAS**

3. Disponer del personal idóneo y capacitado en todas las áreas (administrativa, técnica, comercial) para lograr la consolidación de la sede como negocio independiente, sostenible y rentable. En tal sentido, la Gerencia se encargará de orientar la proyección del negocio.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Definir un modelo de estructura organizacional para cada una de las sedes con base en el personal que actualmente se tiene y la proyección comercial que se espera del negocio.
- Establecer un manual de funciones para los cargos de cada una de las sedes y estructurar un plan de formación para subsanar las deficiencias o las brechas que se identifiquen en cuanto al personal.

4. La participación activa de las sedes en los eventos y decisiones importantes de la organización deberá ser una condición necesaria para que cada sede se sienta parte integrante de la familia IEB S.A.

ACTIVIDADES CONEXAS:

- Definir un plan mensual de actividades de la empresa donde se requiera la participación de las sedes para adoptar los mecanismos tecnológicos o definir la logística de los traslados de las personas que dirigen las sedes alternas.
- Establecer procedimientos de participación de las sedes en los comités que se adelantan en la sede principal.

Elaboró	Revisó	Autorizó	Vigencia

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a) La falta de políticas corporativas en los principales temas de IEB S.A., ha hecho que los empleados no tengan claridad meridiana sobre su participación dentro de la compañía. Asuntos básicos como el tema salarial, la proyección dentro de los niveles directivos y los posibles auxilios para formación y capacitación carecen de una definición precisa y explícita por parte de la dirección de la compañía. Esta situación hace que la implantación de políticas empresariales sea una práctica adecuada y necesaria para el buen desempeño de la organización.
- b) El reto de la dirección de IEB S.A. consistirá, no sólo en definir políticas, sino también en conseguir que los diferentes integrantes de la organización se identifiquen con dichas políticas y éstas se conviertan en un elemento de mejoramiento continuo para la empresa y en punto de referencia para la obtención de las metas de mediano y largo plazo.
- c) El buen ambiente de trabajo y la cultura organizacional, sustentada en los valores de la familia como pilar fundamental, son elementos que hacen de Ingeniería Especializada S.A., una organización con mucho sentido humano y social, condición que puede ser muy útil durante el proceso de implantación de políticas corporativas, si se sabe aprovechar en beneficio de las personas y de la compañía.
- d) Es importante advertir que la propuesta planteada en este trabajo busca ser una herramienta de gestión gerencial para la empresa IEB S.A., no obstante, es claro que la empresa deberá estructurar su propia guía de políticas corporativas, ajustándolo a su cultura organizacional, a su estructura y a la visión estratégica que se tenga definida.

BIBLIOGRAFÍA

- [1] SALLENAVE, JEAN PAUL. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. EDITORIAL NORMA.
- [2] COMPETITIVE STRATEGY: TECHNIQUES FOR ANALYZING INDUSTRIES AND COMPETITORS [HARDCOVER]. MICHAEL E. PORTER. FIRST FREE EDITION. 1990.
- [3] BLUE OCEAN STRATEGY. W. CHAN KIM Y RENÉE MAUBORGNE. EDITORIAL HARVARD BUSINESS SCHOOL. 2005.
- [4] CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA. FRED R. DAVID. EDITORIAL PRENTICE HALL. 5ª EDICIÓN, 1997.
- [5] ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL SIGLO XXI. IBARRECHE SUÁREZ, SANTIAGO. 1998.
- [6] MANUAL DE LA CALIDAD. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD DE INGENIERÍA ESPECIALIZADA S.A. NORMA ISO 9001, versión 2008. VERSIÓN 5. 2009.
- [7] <http://www.invertired.com/oceanoazul.pdf>
- [8] <http://www.cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>