



UNIVERSIDAD DE LIDERAZGO PARA MANDOS MEDIOS EN ALMACENES LA 14
S.A

AUTORES:

CAMILO JOSE IRAIZOZ CARDONA

JULIAN DAVID MEDINA ANGEL

DIRECTOR DEL PROYECTO:
SYLVIA HELENA CUJAR CUELLAR

UNIVERSIDAD ICESI
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS
ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI

2017

TABLA DE CONTENIDO

1.	LISTA DE GRÁFICAS.....	5
2.	LISTA DE ILUSTRACIONES.....	5
3.	RESUMEN	6
4.	CONTEXTO HISTORICO DE LA EMPRESA.....	6
5.	INTRODUCCIÓN	10
6.	ANTECEDENTES.....	12
7.	ACTIVIDAD OUTDOOR.....	22
7.1.	LA CASCADA.....	24
7.2.	EL ARO DE LA RESPONSABILIDAD	25
7.3.	PACHA MAMA.....	26
7.4.	EL SALTO DE LA CONFIANZA.....	27
8.	OBSERVACIONES	28
9.	PROGRAMA DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA	30
10.	MODULOS DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA ALMACENES LA 14: ..	36
11.	CONCLUSIONES:.....	42
12.	BIBLIOGRAFIA	44

1. LISTA DE GRÁFICAS

1. **Gráfico 1:** Encuesta Psicosocial - Percepcion de apoyo. Fuente: Almacenes La 14 (2015)
2. **Gráfico 2:** Encuesta Psicosocial – Escucha a Sugerencias del Equipo. Fuente: Almacenes La 14 (2015)
3. **Gráfico 3:** Encuesta Psicosocial – Atención a situaciones. Fuente: Almacenes La 14 (2015)
4. **Gráfico 4:** Encuesta Psicosocial – Responsabilidad en sus acciones. Fuente: Almacenes La 14 (2015)
5. **Gráfico 5:** Encuesta Psicosocial – Imparcialidad Laboral. Fuente: Almacenes La 14 (2015)
6. **Gráfico 6:** Encuesta Psicosocial – Generación de Confianza. Fuente: Almacenes La 14 (2015)
7. **Gráfico 7:** Encuesta Psicosocial – Desempeño del Cargo. Fuente: Almacenes La 14 (2015).
8. **Gráfico 8:** Mapa Conceptual. Fuente: Elaboración propia (2017)

2. LISTA DE ILUSTRACIONES

1. **Ilustración 1:** Actividad Outdoor – La Cascada. Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)
2. **Ilustración 2:** Actividad Outdoor – El Aro de la Responsabilidad. Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)
3. **Ilustración 3:** Actividad Outdoor – El Aro de la Responsabilidad. Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)
4. **Ilustración 4:** Actividad Outdoor – El salto de la confianza. Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)
5. **Ilustración 5:** Confianza. Honderich, T. Fuente: *Enciclopedia Oxford de Filosofia* (pág. 193). (2001)

3. RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo principal recopilar todo lo que Almacenes LA 14 S.A ha hecho hasta el 2015 en cuanto a su formación de empleados, mostrando todos los antecedentes, y desde ahí, estructurar los temas que debe tener la escuela de liderazgo de la organización, plasmando una maya curricular, partiendo de dinámicas que ellos han llevado a cabo y que nosotros hemos ayudado a realizar.

Los módulos a trabajar planteados por la empresa y analizados por nosotros nos mostraran estadísticamente cómo se encuentra la organización, y con base en esto, se desarrollaran cuatro módulos para la creación de una escuela corporativa.

Por su escaso tiempo, el área de recursos humanos (R.H) no ha logrado terminar esta tarea por ende este trabajo les servirá como un punto de partida para iniciar a trabajar el programa de Universidad de Liderazgo que ellos desean implementar en un corto periodo de tiempo.

ABSTRACT

This particular work has the objective of recollect everything that Almacenes La 14 S.A has done until 2015, in matter of the formation of their employees. It shows all the work that has been done in the last two years and then proposes a structure of a leadership academy program that the Company wants to develop for its employees.

Due lack of time and resources, this program has not been developed by the company yet, therefore this work shows all the basic aspects that a leadership academy should have, so it can become a starter point for Almacenes La 14, to begin working with all its employees in a short period of time.

Palabras clave: Universidad de Liderazgo, Universidad Corporativa, Cali, Liderazgo, comunicación, Centros de formación.

4. CONTEXTO HISTORICO DE LA EMPRESA

LA 14 S.A., es una Cadena de Supermercados 100% Colombiana, líder en el Sur Occidente del país y con proyección nacional, que cuenta en la actualidad con 16 Puntos de Venta en Cali, 5 más distribuidos en el Valle del Cauca (Jamundí, Palmira, Buenaventura, Tuluá y Yumbo) y a nivel nacional extiende su operación a las ciudades de Bogotá, Pereira, Manizales, Armenia y Neiva con un total de 27 almacenes en todo el país. Su sede administrativa está ubicada en el Centro Comercial Calima de la ciudad de Cali.

Almacenes LA 14 es una empresa familiar constituida en Cali, pero trae sus orígenes desde Aguadas, Caldas; coincidentalmente esta familia está formada por 14 hermanos (algunos ya fallecidos) y su primer punto de venta fue en el centro de Cali en la Calle 14.

Don Jaime Cardona, fue quien dirigió a esta empresa desde sus inicios hasta diciembre 2015, fecha en la que falleció. Desde su dolorosa partida, Almacenes LA 14 al no tener un cuadro de remplazo ha contratado un gerente externo, basándose en las estadísticas de que el 90% de las empresas familiares están destinadas al fracaso en la tercera generación. El nuevo protocolo de la empresa es afrontar los retos de este mundo globalizado y donde su base es el personal, por eso le están apostando a la implementación de nuevos proyectos que fomenten el buen ambiente laboral.

Desde 1964 su oferta comercial se desarrolla a través de formatos de grandes superficies y de tiendas de cercanía, y hasta hoy día ha mostrado solidez en el campo del retail; así mismo LA 14 ha basado su trabajo en un excelente servicio a través de la generación de confianza entre sus empleados y sus clientes, tema de gran importancia que nuestro trabajo buscará investigar.

Sus retos a corto y mediano plazo son de gran esfuerzo debido a que se enfrentan a un mundo lleno de cambios y en el cual el sector del retail se está tornando bruscamente al comercio electrónico y la llegada de nuevos competidores le colocan una dura tarea. No obstante, esta empresa cuenta con un personal capacitado para afrontar estos retos y así mismo, nuestro proyecto se basa junto con LA 14 en seguir capacitando al personal para que se puedan cumplir los objetivos de una manera más armónica con el ambiente laboral.

5. INTRODUCCIÓN

La integridad, que se entiende como la importancia que una persona u organización le da sus consideraciones morales, es de suma importancia porque es a través de ella que un líder, bajo la figura de un gerente o administrador, puede establecer vínculos de trabajo y cooperación con sus empleados, y con ello, influir en la probabilidad de que su organización tenga éxito o fracase en los objetivos pretendidos a ser alcanzados.

Almacenes LA 14 S.A. lleva trabajando arduamente aproximadamente 2 años en este tema del liderazgo en sus directivos, mandos medios y administradores, un proyecto el cual quiere plantar la base fundamental para que todos sus colaboradores se sientan bien apoyados por líderes éticos, comunicadores, que apoyan y generan confianza; de esta forma habrá un buen ambiente laboral y eso lo percibe finalmente el cliente.

Universidades corporativas o Universidades de liderazgo son conocidas como las nuevas gestoras del conocimiento. Muchas grandes empresas nacionales e internacionales fundan sus propias universidades corporativas para formar a sus empleados, especialmente a los mandos medios quienes son los responsables de comunicar verticalmente los valores corporativos y planes estratégicos planteados desde las directivas.

Facilitar la formación continua de sus empleados, especialmente de los mandos medios: Esta es la meta que persiguen las universidades corporativas, centros de formación de las empresas que buscan instruir y retener a los mejores profesionales. Y es que en un entorno cambiante y de máxima competencia, la mejora de las habilidades de los trabajadores es una exigencia con claros efectos en su competitividad y productividad. Lo anterior es lo que está buscando Almacenes LA 14 y la idea es nosotros aportar en su proyecto y dejar huella como ICESISTAS.

Durante el proyecto expondremos algunos casos de éxito los cuales los tenemos como base en la escuela de liderazgo con sus empleados. Nuestra propuesta como estudiantes de la UNIVERIDAD ICESI, es ayudar e ir de la mano con esta organización y Sylvia Cujar (coach profesional) para brindarles nuestro apoyo y conocimiento en este proyecto que ya empezaron pero se les ha dificultado terminar debido a su escaso tiempo.

Para poder lograr nuestro objetivo, hemos tenido que involucrarnos con el área de Recursos Humanos de la empresa, para entender la problemática que ellos mismos hallaron, y cuáles fueron las alternativas que idearon para solucionarlas. A continuación presentamos los antecedentes y más adelante empezaremos a proponer ideas y soluciones, terminando con una breve conclusión.

6. ANTECEDENTES.

El liderazgo supone para muchas personas enfrentarse a disyuntivas en la toma de decisiones relativas a lo que es correcto o incorrecto. Por eso, no es de extrañar que los líderes o gerentes dentro de una organización establezcan una ética, principios de conducta correcta o un sistema de valores morales (Richard L. Hughes, Liderazgo y Valores, 2007) para regular las relaciones de trabajo, la forma en que serán alcanzados los objetivos de la organización y los tipos de acciones que serán premiadas o castigadas.

Por su parte, “confianza” hace alusión a la comunicación de valores, así como al fortalecimiento y promoción de las relaciones interpersonales. Respecto a esto, que uno confíe en el otro depende por lo común de que uno piense que el otro es fiable. (Honderich, Confianza, 2001).

Hacia el año 2015, el equipo de Gestión Humana de La 14, decidió hacer una encuesta a todo el personal de la organización, con el fin de hacer una revisión de satisfacción del ambiente laboral y de otros aspectos tanto positivos como negativos que tuvieran en mente los empleados. Pero todo enfocado hacia el área laboral.

Al revisar esta encuesta se dieron cuenta de varias cosas, primero que existe un sentido de pertenencia hacia la organización por parte de la mayoría de los empleados, es decir que la mayoría de los encuestados se sienten orgullosos de trabajar en La 14, ya sea por la trayectoria que esta tiene en nuestra región, por los beneficios que tienen como empleados, o por el excelente ambiente laboral que existe. Este sentimiento conjunto hace que la organización avance siempre hasta un mismo rumbo.

También se dieron cuenta de aspectos que si bien no fueron los que más les preocupaban a los empleados se tienen que mencionar, como que algunos contestaron que les gustaría tener una mejora de salario, y tal vez trabajar menos.

Pero lo que más preocupó al área de Gestión Humana fue el hecho de que en la encuesta apareció gran cantidad de veces que la comunicación entre jefes y subordinados, no siempre era efectiva y que esto en algunos casos ocasionaba conflictos o indisposición por una de las partes, generando algunos problemas que por ende afectan la productividad; este problema se repetía en casi todas las áreas de la organización, lo que causó gran desconcierto.

Debido a esto se empezó a pensar en un proyecto para empezar a trabajar en la solución de este problema organizacional. Es por esto que se diseñaron un conjunto de actividades y estrategias para solucionar este inconveniente y sobre las cuales se hablará a continuación.

Lo primero que empezó a hacer el área de gestión humana fue analizar los resultados de esta encuesta psicosocial, esta encuesta planteaba unos aspectos que los encuestados debían calificar de uno a cinco, siendo cinco la mejor y uno la peor percepción.

Se encontraron los siguientes resultados:

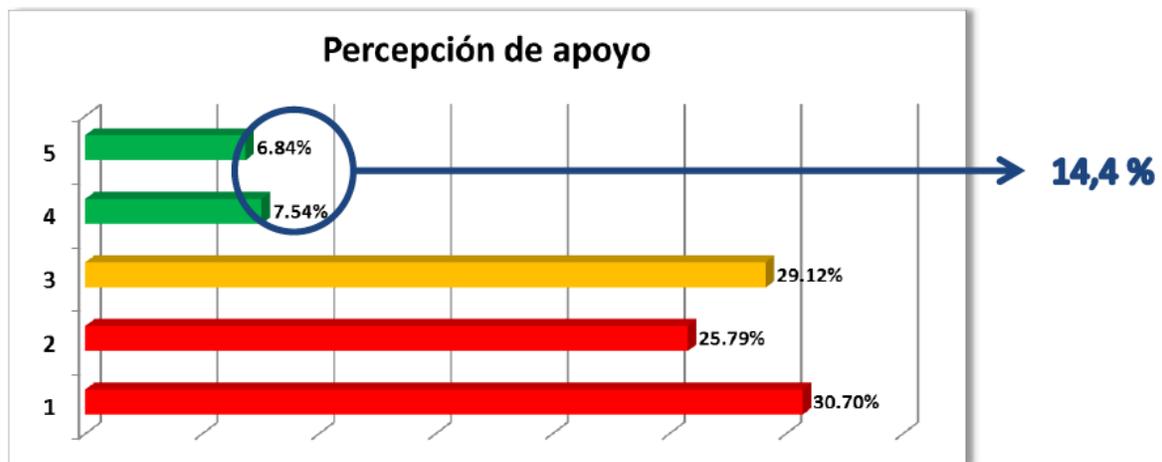


Gráfico 9: Encuesta Psicosocial - Percepcion de apoyo. Fuente: Almacenes La 14 (2015)

En cuanto a la percepción de apoyo se encontró que, los empleados no sentían una percepción de apoyo excelente pues las calificaciones cuatro y cinco solo abarcaron el 14,4% de los resultados.

Lo anterior indica que los encuestados no se sienten apoyados en sus labores diarias, ni por su jefe inmediato ni por su equipo de trabajo en general, esto es preocupante ya que cuando se hace parte de una organización, el hecho de apoyarse los unos a los otros es lo que crea la fuerza para sobreponerse a todos los obstáculos que se pueden presentar y así consolidarse en todos los aspectos, esto aplica tanto para una empresa como para un equipo deportivo en conclusión, lo que quiere decir que el apoyo es esencial.



Gráfico 10: Encuesta Psicosocial – Escucha a Sugerencias del Equipo. Fuente: Almacenes La 14 (2015)

Este otro resultado de la encuesta muestra que en cuanto al aspecto “Escucha Sugerencias del Equipo” se encuentra el mismo problema, las calificaciones cuatro y cinco, abarcan solo el 16% de las respuestas, esto evidencia que hay una falta de comunicación entre empleados, escuchar las sugerencias de los demás hace parte del proceso de crecimiento de los procesos dentro de una organización y si esto no ocurre, no hay retroalimentación, lo cual puede llegar a ser nocivo en el mediano y largo plazo.

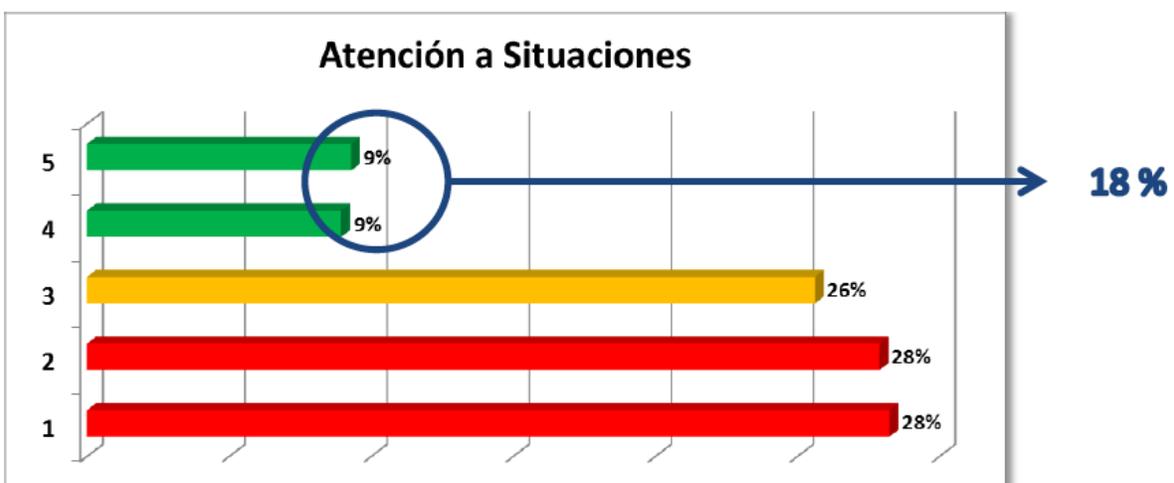


Gráfico 11: Encuesta Psicosocial – Atención a situaciones. Fuente: Almacenes La 14 (2015)

En cuanto a la “atención” a situaciones, las calificaciones cuatro y cinco ocuparon solo el 18% de los resultados, esto indica o evidencia el mismo problema mencionado anteriormente, los empleados consideran que sus jefes no le dan la suficiente atención o importancia a lo que sucede en el lugar de trabajo. Este déficit de atención a los inconvenientes o situaciones que ocurren a diario puede influir en el detrimento del clima laboral dentro de la organización.

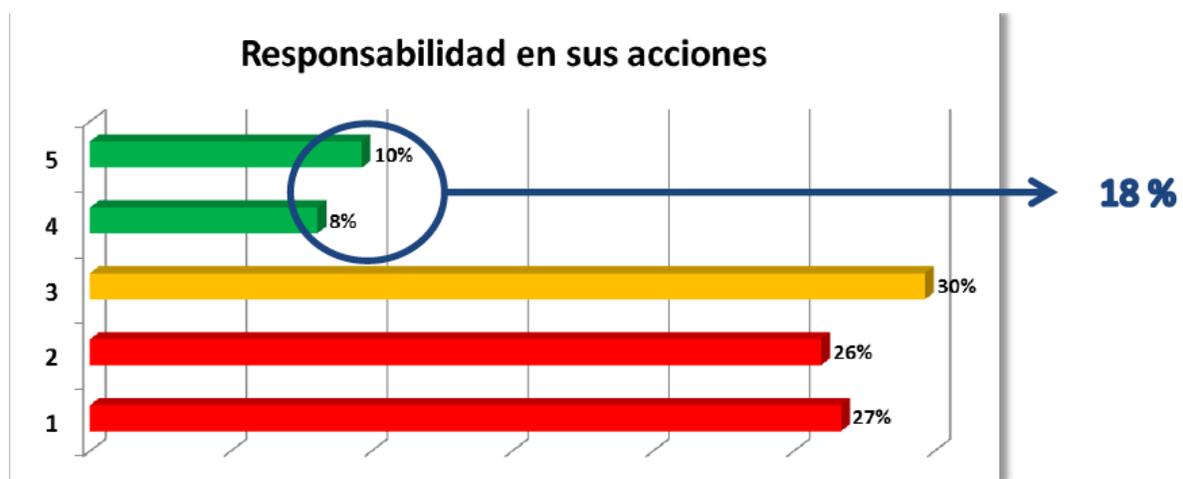


Gráfico 12: Encuesta Psicosocial – Responsabilidad en sus acciones. Fuente: Almacenes La 14

(2015)

La “responsabilidad” en las acciones, este aspecto en particular también presenta un inconveniente y es que solo el 18% consideran que las personas toman responsabilidad por lo que hacen, esto puede indicar varias cosas, la primera que las personas culpan de lo que ocurre a los demás o a sus subordinados, o como se dice coloquialmente “se pasan la pelota” para así evadir las responsabilidades por las decisiones o acciones que se toman dentro de la organización.

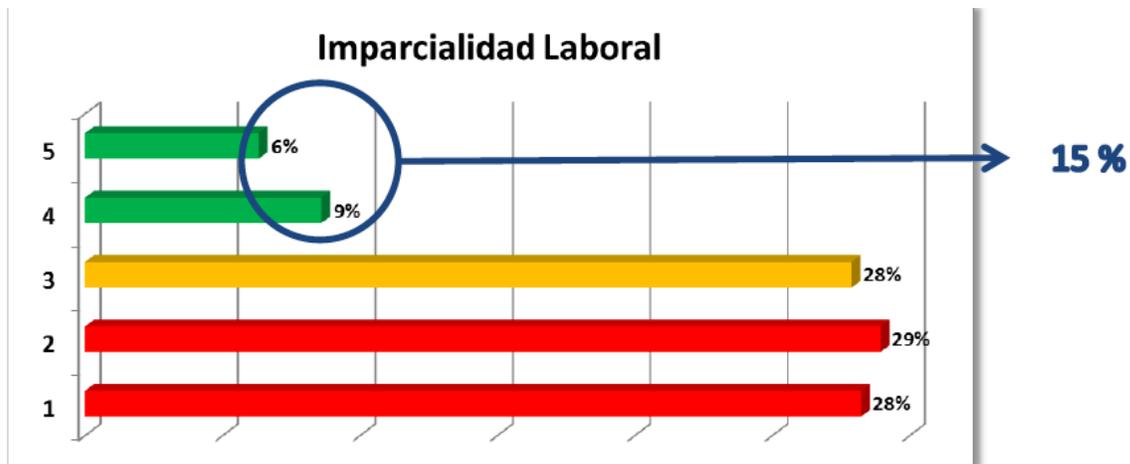


Gráfico 13: Encuesta Psicosocial – Imparcialidad Laboral. Fuente: Almacenes La 14 (2015)

Este aspecto en particular, debe prestársele atención, pues aquí simplemente se evidencia que se favorecen a ciertas personas por aspectos que no están relacionados con el aspecto laboral más que por su desempeño dentro de este. Las calificaciones cuatro y cinco solo obtuvieron el 15%, el 9% y 6%.

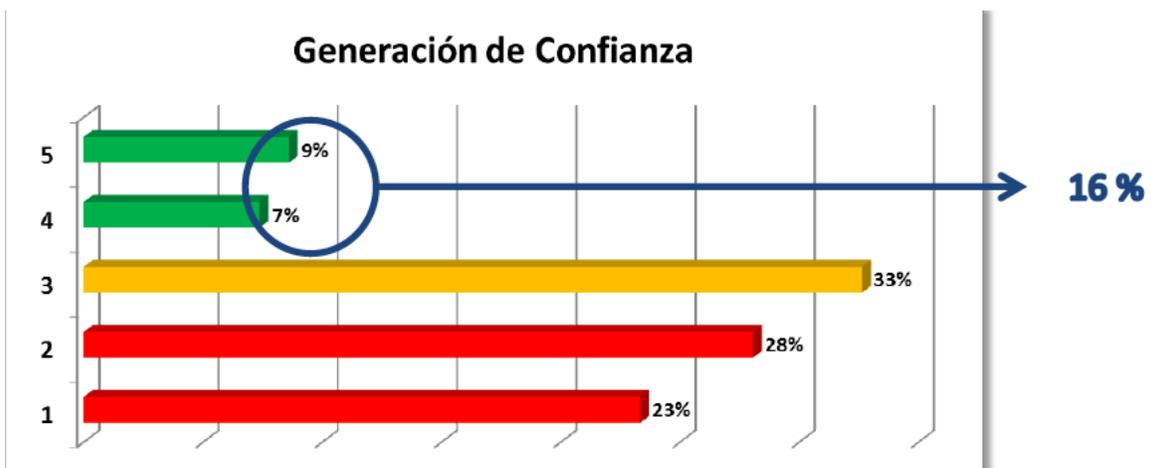


Gráfico 14: Encuesta Psicosocial – Generación de Confianza. Fuente: Almacenes La 14 (2015)

En cuanto a la generación de la confianza, se encuentra que solo el 16% de los encuestados consideran que se encuentran dentro del rango de calificación cuatro y cinco. Esto entonces pone a pensar al equipo de gestión humana de Almacenes La 14

en cuanto a que la relación y comunicación entre los trabajadores debe ser muy pobre para no generar una confianza que llene las expectativas de estos, la calificación uno tuvo un porcentaje del 23%, siete puntos porcentuales por encima de las dos mejores calificaciones (4 y 5).

Por ultimo encontramos este gráfico, que refleja una de las preguntas en la cual los empleados debían marcar la opción que más consideraban que se ajustaba a su jefe inmediato y su comportamiento en el ámbito estrictamente laboral.

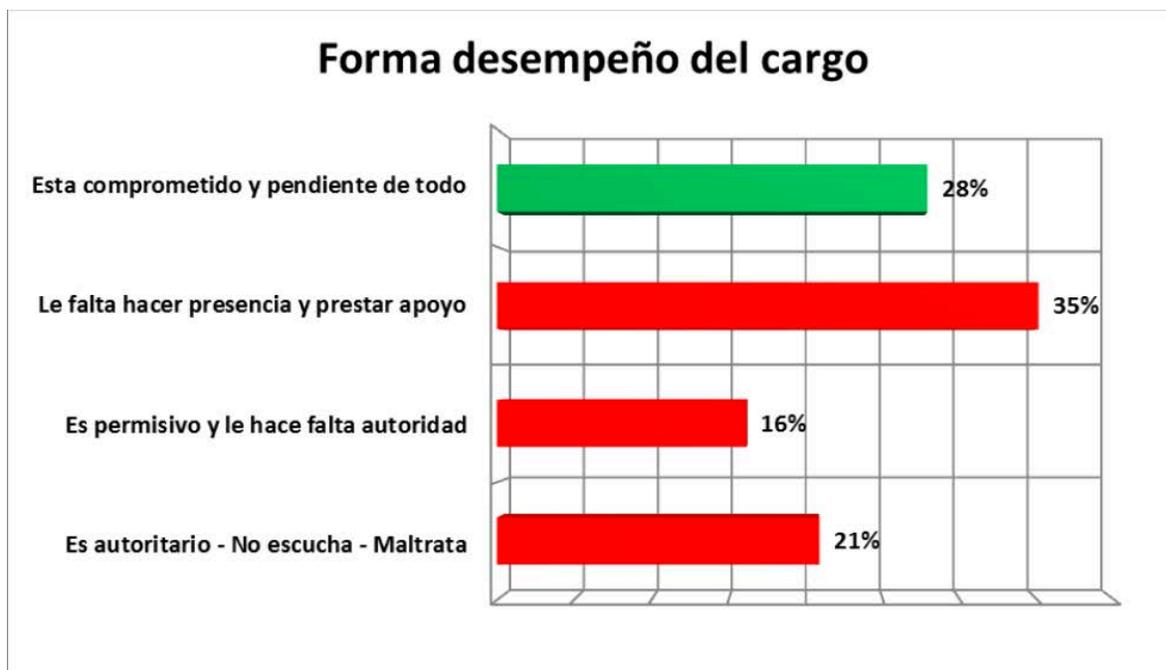


Gráfico 15: Encuesta Psicosocial – Desempeño del Cargo. Fuente: Almacenes La 14 (2015)

Se encontró entonces sorprendentemente que los resultados no fueron del todo positivos, pues aunque “Está comprometido y pendiente de todo” ocupó el 28% de las respuestas, no fue la que más puntaje tuvo, por delante estuvo “Le falta hacer presencia y prestar apoyo” con el 35%, y esto no es lo más interesante, pues respuestas como “Es permisivo

y le hace falta autoridad” y “Es autoritario-No escucha- Maltrata” obtuvieron el 16% y 21% respectivamente.

Esta serie de resultados mostrados por la encuesta realizada preocuparon de sobremanera a la organización pues evidenciaron una serie de problemas de los cuales nadie estaba al tanto, todos pensaban que todo era excelente, pero se encontraron con que esto distaba mucho de sus ideales y expectativas.

Sobretudo el último aspecto, que incluye un tema tan delicado como el maltrato, el cual no debe existir ningún tipo de organización o de relación laboral, ya que es algo que degrada y afecta a las personas de múltiples maneras. Además puede acarrear consecuencias psicológicas en las personas que lo sufren y hasta en problemas legales por parte del que lo hace.

Entonces comenzaron a idear un plan. A continuación Gestión Humana entrevistó a diferentes empleados de múltiples áreas de la organización para establecer, si estos resultados obtenidos en la encuesta psicosocial correspondían al verdadero sentimiento de estos en su trabajo, o si simplemente se trataba de algo minúsculo. Desafortunadamente estas entrevistas lo que hicieron fue corroborar aquello plasmado en los resultados de las encuestas.

Personas del área de mercadeo, compras, ventas, finanzas, empleados de piso en los almacenes, y otros cargos, manifestaban los mismos inconvenientes: LA COMUNICACIÓN ESTA FALLANDO, FALTA APOYO DEL JEFE INMEDIATO, NO SE ESCUCHAN LAS SUGERENCIAS, entre otras, entonces cuando el área de Recursos Humanos empieza a idear una manera de solucionar este problema.

Gestión Humana empieza entonces a desarrollar un programa de integración que involucre a los mandos medios de la organización, ¿Por qué a los mando medios? Se escogió a este segmento de empleados ya que estos pueden transmitir este conocimiento que se les iba a impartir, a sus colaboradores.

Esta fue la decisión que tomo la empresa pues crear una estrategia para absolutamente todos los empleados de la organización implica incurrir en una serie de costos de tiempo y dinero que en el momento actual y además después de la muerte de Don Jaime Cardona Almacenes La 14 no puede asumir.

Durante el resto del año 2015, el equipo tuvo que hacer una pausa en la implementación del programa que estaba pensado pues debido a unos requerimientos gubernamentales de organización empresarial no había el tiempo para realizar las actividades planeadas.

Vino entonces el año 2016, dos meses después de la muerte de Don Jaime Cardona, a quien los empleados de la organización admiraban y respetaban, tal vez este suceso aunque un poco trágico, ayudo a que en los empleados aumentara ese sentido de pertenencia por Almacenes La 14 y por todo lo que este hombre construyo y lucho por conseguir mientras estuvo al frente de la empresa. Fue entonces cuando en el mes de Febrero entramos nosotros a poner nuestro granito de arena en este lindo proyecto que nos cautivó desde el primer día.

Tras una serie de reuniones en las oficinas principales del almacén, y de enterarnos de lo que había hecho la empresa durante el año 2015 y de los resultados que habían obtenido, decidimos entonces involucrarnos con este proyecto, en el cual nuestra labor fundamental fue ayudar a desarrollar una serie de actividades que irían acompañadas

de la creación e implementación de un programa, con varios módulos, que servirían de base para la creación de una Universidad De Liderazgo que tiene en mente Almacenes La 14 para sus empleados, un programa que pueda ser fácilmente modificado por la compañía según lo requiera, pero que siempre tenga unos pilares en los cuales debe estar fundamentado, para que la empresa cree una identidad cada vez más fuerte, afianzando la confianza y valores de la misma en sus empleados y así poder obtener unos resultados mejores con el pasar del tiempo, como se dijo anteriormente en los casos de McDonald's o Sofasa Renault.

Se decidió entonces en conjunto con el área de R.H que estas actividades deberían ser realizadas en un predio propiedad de la familia Cardona, ubicado en el municipio de Jamundí, Valle del Cauca. Y además deberían estar acompañadas por un programa el cual fue el que ayudamos a desarrollar durante este proyecto de grado que escogimos realizar y que fue posible gracias al acompañamiento y dirección de la profesora Sylvia Cujar.

Este programa estaría dividido en varios módulos que la empresa considera como esenciales dentro de lo que esta quiere que sus empleados reflejen en sus acciones y comportamientos, estos módulos escogidos serán los siguientes:

1. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
2. TRABAJO EN EQUIPO
3. COMUNICACIÓN
4. LIDERAZGO

7. ACTIVIDAD OUTDOOR

El 13 de Octubre del 2016, muy temprano en la mañana nos dirigimos a la finca Murka, ubicada en el municipio de Jamundí, Valle en la vía a Potrerito, la cual se mencionó anteriormente es propiedad de la familia Cardona y fue el lugar que se escogió para realizar la actividad con los mandos medios de Almacenes La 14 S.A. Cuando llegamos empezamos a organizar todo lo que se iba a necesitar durante el día para que todo estuviera preparado cuando los participantes llegaran. Ya se tenía un cronograma preparado que iba a ser el siguiente.

8:00 am	Llegada
8:30 – 9:00 am	Salón Bienvenida y Compromiso No. 1
9:00 – 9:15 am	Refrigerio
9:15 – 10:15 am	Dinámica Outdoor
10:30 – 11:30 am	Reflexión de la actividad.
11:30 – 12:00 am	Compromiso No. 2 y Preguntas Poderosas (Mural)
12:00 – 1:00 am	Siembra del Árbol
1:00 – 2:00 pm	Almuerzo

Después del almuerzo que se les brindó a los participantes, ellos tuvieron el resto de la tarde para realizar actividades recreativas, como disfrutar de la piscina, utilizar juegos de mesa o afianzar los lazos entre ellos. Como era una actividad con el fin de integrar a la gente solo se permitía que asistieran los empleados y bajo ninguna circunstancia podían llevar a familiares o amigos. Esto se hace con el sentido de que las personas interactuaran con sus pares en el trabajo y poder analizar si los problemas que se habían encontrado mediante las encuestas, se iban a ver reflejados en las actividades que se iban a realizar durante el día, de las cuales hablaremos a continuación.

Desde las 8:00 am comenzaron a llegar los participantes de la actividad, todos eran tenían cargos medios (mandos medios), de diferentes áreas de la compañía. Lo primero que se hizo cuando todos estuvieron presentes fue darles la bienvenida, la encargada de gestión humana nos presentó y les explico que estábamos haciendo un proyecto de la universidad y que íbamos a estar ayudándolos y observando todo lo que se estaría haciendo.

A continuación se dividió el grupo, en tres grupos más pequeños, a cada uno se le asignó una estación en la cual iban a formar dos equipos, esos dos equipos debían competir, realizando una actividad. En cada estación habían varios observadores, entre los cuales estábamos nosotros presentes.

Nuestra tarea era observar y servir de jueces para que los participantes cumplieran con las reglas previamente establecidas para cada actividad y así evitar trampas y malos entendidos. Al final los grupos debían reunirse para realizar una última actividad pero esta vez todos los tres grupos juntos. Las estaciones que se escogieron para realizar las actividades Outdoor fueron las siguientes:

- LA CASCADA
- EL ARO DE LA RESPONSABILIDAD
- PACHA MAMA
- EL SALTO DE LA CONFIANZA

A continuación se explicara en qué consistió cada actividad:

7.1. LA CASCADA

Una de las estaciones tenía el nombre “La Cascada”, en esta estación como se mencionó anteriormente se debían conformar dos equipos, cada equipo tenía un espacio demarcado con cintas, las instrucciones eran muy sencillas, cada equipo debía pasar agua de un balde lleno a otro que estaba vacío a una distancia de 4 metros, para hacerlo disponían únicamente de cuatro canaletas, que fueron entregadas a cuatro participantes, las cuales debían alinear de tal forma que transportara el agua de un lado para el otro. La dificultad estaba en que la distancia que cubría la canaleta solo era una parte de los 4 metros que separaban un balde del otro; por ende debían encontrar la manera de hacerlo con las siguientes reglas:

- Los participantes que tenían las canaletas, debían sostenerlas por encima de su cabeza.
- No se permitía el uso de absolutamente ningún otro artefacto aparte de las canaletas.
- Los baldes no podían moverse de su sitio
- Solo 1 integrante podía estar de pie.



Ilustración 6: Actividad Outdoor – La Cascada. Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)

7.2. EL ARO DE LA RESPONSABILIDAD

En esta estación se debía desarrollar la siguiente actividad, cada uno de los dos equipos tenía a su disposición un balde el cual tenía en la base una letra. Los participantes debían transportar ese balde de un lado a otro de una pista de obstáculos, entre los cuales estaba pasar por debajo y por encima de una cuerda, atravesar un pequeño laberinto, entre otras.

Las reglas de esta actividad eran las siguientes:

- El balde solo podía sostenerse con la palma de la mano abierta.
- La otra mano debía estar atrás del cuerpo, sin tocar nada.

- Si el balde se caía debían regresar al inicio de la pista.



Ilustración 7: Actividad Outdoor – El Aro de la Responsabilidad.
Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)



Ilustración 8: Actividad Outdoor – El Aro de la Responsabilidad.
Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)

7.3. PACHA MAMA

Esta estación el grupo se dividía en dos equipos, a cada equipo se le entregaba un recipiente, una canasta grande, la cual tenía amarrado de los bordes unas cuerdas; estas debían ser sujetadas por cada uno de los integrantes el equipo y sin que el balde tocara el piso en ningún momento, atravesar una serie de obstáculos dentro de la pista previamente demarcada. El objetivo era llevar el contenido del balde de un lado a otro y depositar el contenido del balde en un recipiente al final de la pista.

Las reglas para esta estación eran:

- La canasta nunca debía tocar el piso

- Una sola persona debía sostener cada cuerda
- Si la canasta tocaba el piso, todo el equipo se devolvía al principio de la pista.
- La canasta solo podía ser sujeta por medio de las cuerdas.

7.4. EL SALTO DE LA CONFIANZA

Después de que todos los participantes rotaran por las tres diferentes estaciones que estaban preparadas, debían reunirse en una última llamada El Salto de la Confianza Aquí los tres grupos iniciales se volvían a encontrar y la competencia consistía en que debían cruzar uno a uno, un obstáculo parecido a una valla de saltar y junto con ellos debían también pasar todo lo que habían recogido en las estaciones anteriores (Los baldes de “El Aro de la Responsabilidad”, El balde con agua de “La Cascada” y “Pacha Mama”). La valla tenía aproximadamente 1 metro de altura, por ende los participantes debían ayudarse los unos a los otros para buscar la manera de que cruzaran el obstáculo por encima llevando cargado todo lo que se mencionó anteriormente.

Las reglas que se establecieron para esta actividad fueron:

- Todos los participantes debían pasar uno por uno la valla
- Se debía pasar por encima (no de lado, no por abajo)
- Los objetos que debían pasar, tenían que cruzar con ellos encima.

Al final, cuando todos los integrantes pasaran debían con los objetos formar una frase. El que primero lo hiciera ganaba.



Ilustración 9: Actividad Outdoor – El salto de la confianza. Fuente: Julian Medina – Camilo Iraizoz (2016)

8. OBSERVACIONES

Durante la realización de todas las actividades mencionadas anteriormente, estuvimos presentes observando los comportamientos de cada uno de los equipos que las realizaban. Tomamos apuntes y conversamos con los demás encargados de la actividad, que eran gente del área de Gestión Humana de la compañía. Al final nos reunimos y todos concluimos lo siguiente:

La falta de comunicación fue evidente en todos los grupos, y en todas las actividades, por ejemplo en la actividad de “La Cascada”, todos empezaban a gritarse entre sí, como si el que hablara más fuerte era el que más iba a ser escuchado y así se la pasaron todo el ejercicio.

Otro de los aspectos observados, era que los que tenían cargos más altos escuchaban menos, no les gustaba escuchar sugerencias o instrucciones de los demás integrantes de sus equipos o incluso de los organizadores.

Casi ningún equipo seguía las instrucciones o las reglas al pie de la letra, estas se les debía estar recordando pues no las cumplían a cabalidad. Esto género que en muchas ocasiones los equipos hicieran trampa y tuvieran que ser enviados al principio de las pistas.

La falta de trabajo en equipo también se vio evidenciada en todas las actividades, sobre todo los que tenían cargos más altos eran demasiado individualistas, no confiaban en los demás integrantes para que realizaran el trabajo de la actividad.

En muchas ocasiones se evidenciaba un liderazgo por parte de alguno de los integrantes pero no siempre este se llevaba a cabo de la mejor manera pues no era de una forma organizada sino, alzando la voz o dando órdenes.

Otro de los aspectos observados era que si existía una relación amable entre todos los integrantes del equipo sin embargo esto no ayudo a que hubiese una comunicación efectiva entre todos.

Se observó un alto grado de competencia en alguno de los integrantes, sobretodo personas trabajando en la parte comercial. Esto a pesar de que es un aspecto positivo en el mundo real a veces se veía opacado pues se dejaban llevar por las emociones y la búsqueda de los resultados a toda costa (infringiendo las reglas, alzándole la voz a los compañeros, perdiendo un poco la compostura). De aquí parten varios objetivos a

mejorar, para que no haya individualismo y se pueda trabajar en equipo con cada diferencia de los integrantes para alcanzar los valores corporativos más eficazmente.

9. PROGRAMA DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA

En el comercio, cada cliente cuenta y cada ticket de compra suma, especialmente ante la desaceleración de la economía y del consumo. Por eso, en lo corrido del año la guerra por los consumidores se ha agudizado, particularmente entre las cadenas de bajo costo y las grandes superficies.

Como lo dijimos al principio, el reto que tiene LA 14 es muy grande, además teniendo en cuenta la marcada incertidumbre, el desarrollo de formatos de descuento duro como D1, Ara y Justo&Bueno, cuyas facturaciones superaron el año pasado (2016) los \$3 billones. Ante este nuevo escenario, las grandes superficies han desplegado un abanico de estrategias para retener a sus clientes actuales, atraer nuevos consumidores y aumentar el ticket de compra. Almacenes LA 14 por su parte, está lanzando su campaña 2020; se basa en más servicios, mas ventas con optimización de recursos para mayor rentabilidad; estas iniciativas tienen una relación directa con la rentabilidad y el crecimiento.

Pero no es caso de estudio en este proyecto, aquí nos enfocaremos a las escuelas corporativas para formar a los líderes de mandos medios (por ahora) para prepararlos para este mundo cambiante y los nuevos retos que se aproximan.

Así, parte de una buena ética laboral -las formas de comportamientos ideales dentro de una organización para crear un buen ambiente de trabajo-, es el resultado de los valores

y principios que los líderes proyectan a sus empleados, bajo una imagen y expectativas integras que los seguidores reconocen de confianza.

Sabemos que las empresas se enfrentan hoy en día con el reto de actuar éticamente y el líder ha de ser quién proyecte este modelo de buen comportamiento a sus seguidores o empleados, por medio de valores, principios y conductas.

En la medida en que los seguidores perciban como políticamente correctas las acciones e integridad del líder, la tomaran como ejemplo y buscarán replicarla, generando con ello un lazo muy importante denominado confianza.

“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.”
(Workmeter, 2013).

El líder debe ser una persona íntegra si pretende que sus seguidores confíen en sus acciones y decisiones. Justamente, a partir de los resultados obtenidos de la investigación realizada, pudo determinarse que los líderes consideran que la confianza es indispensable para el logro de las metas y objetivos, como también, los seguidores buscan en sus líderes cualidades y comportamientos ejemplares que les permitan confiar en ellos. Para la construcción de dicha confianza en la organización, se encontró que el Fondo de Empleados (FONEM) realiza actividades que contribuyen con el bienestar de los empleados.

Una fuerza de trabajo que carece de confianza producirá rápidamente, por ejemplo, un lugar de trabajo caracterizado por la competencia interpersonal, relaciones endeble y poco fiables, que en últimas pueden llegar a entorpecer la atmósfera y misión de la firma.

Es más, para muchos colaboradores puede ser difícil ser feliz y productivo al mismo tiempo en un ambiente de este tipo.

En cambio, un lugar de trabajo donde la pauta dominante es dinámica, servicial y un ejemplo de formas correctas de relacionarse, puede fomentar entre los empleados un ambiente cálido de trabajo, así como incentivar la eficiencia y eficacia entre ellos.

Por su parte, Richard L. Daft establece que, cuando los líderes modelan sus convicciones mediante sus acciones diarias, despiertan admiración, respeto y lealtad; y más adelante: Estas virtudes son la base de la confianza entre los líderes y sus seguidores. (Daft, 2006). Con base en las consideraciones anteriores, vemos que teóricamente puede existir una estrecha relación entre integridad y la generación de confianza entre los empleados y los líderes a nivel organizacional. Por ello, nuestro objetivo es analizar cómo los mandos medios están haciendo esta labor y como los podríamos apoyar para fortalecer la confianza entre sus empleados.

A continuación se presenta un mapa conceptual que evidencia el desarrollo conceptual anterior.

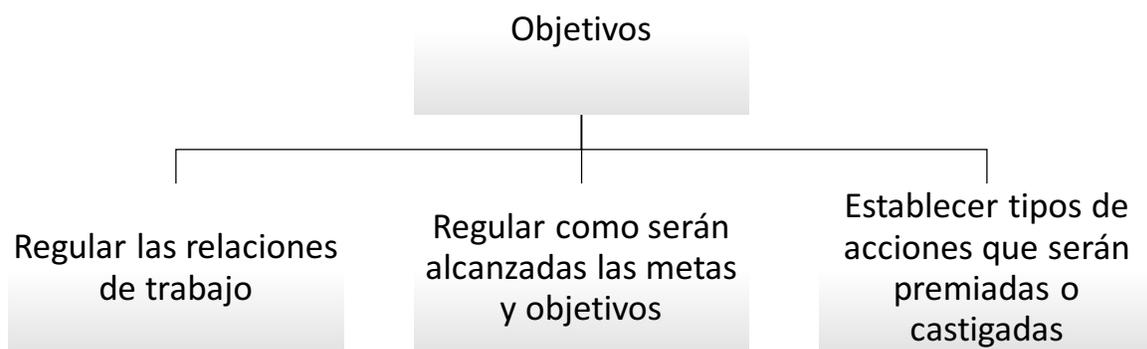


Gráfico 16: Mapa Conceptual. Fuente: Elaboración propia (2017)

Los empleados reconocen esta imagen y objetivos de confianza si se cumplen las siguientes condiciones:

- **Confianza** hace alusión a la comunicación de valores, así como el fortalecimiento y promoción de las relaciones interpersonales. Respecto a esto, que uno confíe en el otro depende por lo común de que uno piense que el otro es fiable...
- Por ejemplo, para Bennis y Goldsmith (1997) una de las cualidades que generan confianza es la integridad, porque los seguidores tienen inclinación hacia líderes donde esta es fuerte, y que demuestran su compromiso con principios más elevados a partir de sus acciones.
- Por su parte, Richard L. Daft establece que, *cuando los líderes modelan sus convicciones mediante sus acciones diarias, despiertan admiración, respeto y lealtad; y más adelante: Estas virtudes son la base de la confianza entre los líderes y sus seguidores.*

Ilustración 10: Confianza. Honderich, T. Fuente: *Enciclopedia Oxford de Filosofía* (pág. 193). (2001)

Además, para reforzar el concepto de las Universidades Corporativas, según apuntan los expertos no existe ninguna organización, con visión y estrategia de futuro, que no tenga su propio campus o modelo de formación potente, en donde se crean y se emplean proyectos basados en entornos y ecosistemas de aprendizaje.

Para lograr lo que LA 14 quiere implementar con sus empleados se requiere un 100% de proactividad y alineación con la estrategia de la empresa. Los mandos medios en este caso son pieza fundamental para transmitir la estrategia de los directivos hacia todos sus empleados.

En la década de los sesenta surgieron en el mundo las primeras universidades corporativas, la mayoría en Estados Unidos, donde grandes empresas como General Motors apostaban ya por una formación homogénea y diferencial de sus trabajadores.

Una de las pioneras fue McDonald's, que contaba con restaurantes repartidos por todas las esquinas y su necesidad era formar a sus gerentes con buenas bases y que tuvieran clara la estrategia del negocio para que no hubiera diferencias entre los restaurantes.

Se han investigado varios modelos de Universidades Corporativas, y el primero es un estudio realizado por el instituto GREAT PLACE TO WORK, califico en 2013 por onceavo año consecutivo a **McDonald's** como una de las mejores empresas para trabajar en México. Además, McDonald's México fue reconocida como una SUPER EMPRESA gracias a su LIDERAZGO y a la gran satisfacción laboral de sus empleados.

Los empleados que trabajan en los mostradores de McDonald's son llamados 'tripulantes', una palabra con aire militar utilizada para enfatizar la necesidad de trabajar en equipo bajo presión. Esto motiva a los empleados hacer competentes en sus habilidades y dar todo el máximo potencial.

El segundo caso es Sofasa Renault, tiene el orgullo de haber sido declarada en dos ocasiones consecutivas como 'el mejor lugar para trabajar' en Colombia. Ha implementado la filosofía de la 'proximidad' entre jefes y operarios y esto promueve claramente el capital humano.

Esta empresa ha sido un modelo a seguir por muchas empresas debido a sus excelentes resultados, lo que ha generado motivación en sus propios empleados en la eficiencia y el mejoramiento de su entorno laboral. Entre otras cualidades se encuentra la buena

actitud de los trabajadores para desarrollar sus roles, pero también la alianza que tuvieron con TOYOTA, lograron captar un poco la cultura Japonesa de la cual se destacan competencias como disciplina y efectividad.

Luego de leer estos casos de empresas, y entre muchas otras alrededor del mundo, podemos extraer varias ideas y empezar a enlazar lo que Almacenes LA 14 está desarrollando, y llegar a aportar ideas frescas y lograr ayudarles e implementarles un modelo de Escuela de Liderazgo que funcione y perdure.

10. MÓDULOS DE UNIVERSIDAD CORPORATIVA PARA ALMACENES LA 14:

Como lo mencionamos anteriormente, “Este programa estaría dividido en varios módulos que la empresa considera como esenciales dentro de lo que esta quiere que sus empleados reflejen en sus acciones y comportamientos;” nuestro objetivo a continuación es dejar plasmado una malla curricular, identificando en cada caso las fortalezas, para que Almacenes LA 14 pueda ver e implementar estos módulos en su formación con sus empleados. Vamos a ir de lo Macro a lo Micro; Los módulos escogidos serán los siguientes:

5. OBJETIVOS ORGANIZACIONALES
6. TRABAJO EN EQUIPO
7. COMUNICACIÓN
8. LIDERAZGO

➤ Objetivos Organizacionales:

Se entiende como “objetivo organizacional”, a una situación ideal o deseada para lograr por parte de una organización. De cara hacia el futuro, la empresa plasma una imagen (objetivos) a alcanzar de la mano de todos sus colaboradores.

El no tener claro los objetivos organizacionales, puede generar desinterés por los resultados, y esto desencadenaría una falta de planeación, dirección y control de la empresa sobre lo que realmente quiere lograr. Así mismo, existen factores que fortalecen a una empresa para que tenga bien plasmado los objetivos organizacionales. Como:

- **Conciencia Organizacional:** La conciencia organizacional es fundamental en un ambiente laboral donde se quieren alcanzar los objetivos. Si los colaboradores no poseen una buena conciencia organizacional, los objetivos no serán alcanzados o difícilmente logrados. Dichos objetivos serán planteados previamente según la dirección general en compañía de la dirección de recursos humanos.
- **Cumplimiento de indicadores:** Los indicadores para una organización son muy importantes; esto les ayuda a evaluar el cumplimiento de sus objetivos. Los objetivos son a corto, mediano y largo plazo, de los cuales cada tiempo debe tener un indicador.
- **Sentido de pertenencia:** Almacenes LA 14 es reconocida por el sentido de pertenencia que tienen sus colaboradores, y sus clientes. Desarrollar esto en una empresa es pieza clave para tener un mejor ambiente laboral y que las personas trabajen con gusto, sintiéndose parte de la empresa y no solo como un trabajador.

➤ **Trabajo en equipo:**

Anteriormente el trabajo en equipo no era realmente visto como productivo o fructífero; se solía ser más individual. En los tiempos modernos, está más que comprobado que trabajar en equipo se es más productivo. La persona que no sepa trabajar en equipo,

será difícilmente contratada, o tenida en cuenta para formar parte de una empresa. No trabajar en equipo desintegra la empresa, las personas se vuelven individualistas con sus propios intereses y al final todo esto desencadena en conflictos perdiendo de vista los objetivos. No obstante, hay factores que se potencializan al trabajar en equipo, como:

- Entorno de apoyo: Los empleados que se sienten apoyados por su grupo de trabajo serán más productivos y a su vez mejorara el entorno laboral. Este apoyo puede ser tanto de recursos, como emocional. El apoyo emocional puede potencializar a una persona y hacerla salir adelante.
- Valoración del trabajo: Es reconocerle al otro su trabajo. La persona que es valorada por su trabajo, logra identificar aspectos que antes no sabía, y se vuelve rica, sobresaliendo por sus cualidades y no por sus defectos.
- Genera cultura de colaboración: Esto se empieza desde cada ser. Cada persona da lo mejor de sí, y cuando los otros lo notan, se empieza a volver una cultura. Una cultura es una costumbre que se hace cada vez más familiar, y así como los equipos de trabajo laboran en armonía.

➤ **Comunicación**

De igual manera, de la investigación se puede decir que la comunicación es también clave para fortalecer la confianza en la empresa. Los líderes resaltaron que es importante que los empleados expresen su opinión e inconformidad con el objetivo de detectar aspectos a mejorar, al igual que ellos mismos deben estar en la capacidad de presentar sus ideas. Lo anterior contribuye a que se cree un ambiente óptimo de trabajo, haciendo

que se realicen las labores de una muy buena manera y que los empleados se encuentren a gusto realizando su labor.

Es por esto que el módulo de comunicación del programa de Universidad Corporativa debe tratar los siguientes subtemas:

- **Canales Abiertos** : Los canales abiertos se refieren al flujo efectivo de la información dentro de la organización, es decir dentro de los múltiples departamentos y áreas de la compañía debe haber una comunicación constante y abierta la cual permita la eficiencia a la hora de trabajar y de enfrentar retos y situaciones que se presentan en el día a día.
- **Escucha**: Escuchar es lo primero que debe hacerse a la hora de comunicarse, escuchar además hace parte del proceso de autoevaluación y retroalimentación que debe hacer y recibir una persona dentro del ambiente laboral.
- **Asertividad**: Este aspecto se refiere básicamente a tres ítems básicos a la hora de comunicarse que son el modo en el que se dice lo que se quiere expresar, el momento que debe ser el indicado para decir esto y por último el lugar, que también debe ser el correcto. Estos tres juntos (Modo, Momento y Lugar) hacen que lo que se diga sea con completa asertividad.
- **Transparencia**: Es esencial la transparencia en un líder, es precisamente esto lo que determina que los demás tengan confianza en él. Es una virtud que no todo el mundo tiene y que debería desarrollarse para así generar un buen ambiente en las relaciones ya sean profesionales o personales.

- Buenas practicas: La comunicación tiene que llevarse a cabo de la mejor manera posible dentro de una organización, y para esto debe manejarse dentro de tres aspectos básicos como lo son (El tono, Las Palabras y el Lenguaje corporal) El conjunto de estos aspectos bien utilizados a la hora de comunicarse va aumentar las posibilidades de éxito en una comunicación efectiva.

➤ **Liderazgo**

Como se mencionó anteriormente en la parte número 7 de esta investigación, el liderazgo se define como un conjunto de habilidades que tiene una persona para influir en los demás y hacer que estos cumplan una serie de objetivos y metas planteadas con anterioridad; teniendo en cuenta esta definición para Almacenes La 14 es importante que este concepto que aunque acertado sigue siendo un poco difuso, y debe contener los siguientes temas o aspectos:

- Confianza y Credibilidad: El liderazgo se puede fortalecer aumentando la credibilidad y la confianza entre los demás y yo como líder. Una de las cualidades de un líder debe ser que las demás personas confíen y crean en él, esto va a facilitar notablemente el hecho de que las personas lo sigan y repliquen y apliquen lo que este líder quiere proponer.
- Equilibrio entre personas y metas: Es importante que exista este equilibrio entre los estilos de liderazgo que encontramos en las organizaciones, hay lideres enfocados en las metas solamente y la parte personal no les importa y están sacrificando mucho por alcanzar un objetivo o un indicador. Por el contrario hay líderes que solo piensan en las personas, porque consideran que lo importante es

el compromiso la comunicación y los objetivos los dejan a un lado entonces la empresa va a la quiebra. Es por eso que debe haber un equilibrio entre ambas cosas en eso consiste el liderazgo en encontrar una armonía entre las dos partes.

- Aprendizaje continuo: El líder debe estar en un aprendizaje continuo, nunca debe dejar de investigar, de enriquecerse como persona, como individuo de manera emocional e intelectual para así brindarle un mejor apoyo a su equipo de trabajo y a la organización en general.
- Claridad en los objetivos: El líder tiene que tener una visión clara de los objetivos. Es importante que como líder sepa para donde debe ir su equipo de trabajo o la organización para de esta manera tomar acciones que lo lleven a alcanzar estos objetivos en el menor tiempo posible sin sacrificar los otros aspectos mencionados anteriormente.

11. CONCLUSIONES:

Después de culminar este año de investigación y trabajo de campo junto a Almacenes La 14 y a nuestra tutora Sylvia Cujar, debemos concluir este documento dejando en claro el que el objetivo propuesto al inicio se ha cumplido. Hemos desarrollado un programa de liderazgo para la compañía, el cual está fundamentado en cuatro módulos básicos los cuales servirán de base, para la creación de una Escuela o Universidad Corporativa para todos los empleados de La 14.

Se debe concluir también que todo este programa debe ir acompañado de una serie de actividades Outdoor como las que se realizaron en el trabajo de campo, actividades que permitan la aplicación de todos estos conceptos y que de esta manera sean entendidos por todos los participantes y les ayuden a tomar conciencia de lo que se está intentando enseñar.

Este programa tendrá validez siempre y cuando los que inicialmente recibieron la información, es decir los cargos administrativos y mandos medios de Almacenes La 14 repliquen la información a sus equipos de trabajo y se enfoquen en aplicarla.

Estos programas de Universidades Corporativas han tenido unos resultados muy positivos a nivel de producción y desempeño en el mediano y largo plazo pero esto solo podrá ser comprobado en el caso de La 14 si se acompaña de una serie de indicadores llamados KPI por sus siglas en ingles (Key Performance Indicators) que son unas métricas que ayudaran a mostrar el rendimiento que han tenido estas acciones aplicadas dentro de la organización.

Se puede además concluir que Almacenes La 14 va por buen camino en lo que respecta al clima organizacional y la satisfacción de sus empleados, pues al ser una empresa reconocida y con gran trayectoria en el Valle del Cauca, todos los que hacen parte de ella tienen un gran sentido de pertenencia, esto es importante debido a que le permitirá a la compañía seguir avanzando y creciendo con gran empeño y motivación hacia las metas que quiere alcanzar en el futuro.

12. BIBLIOGRAFIA

- Daft, R. L. (2006). Rasgos, Comportamientos y Relaciones. En R. L. Daft, *La Experiencia del Liderazgo* (pág. 50). Bogota: Thomson.
- Richar L. Hughes, R. C. (2007). Liderazgo y Valores. En R. C. Richar L. Hughes, *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia* (pág. 133). Mexico D.F: McGrawHill.
- Richar L. Hughes, R. C. (2007). Habilidades del Liderazgo. En R. C. Richar L. Hughes, *Liderazgo: Como aprovechar las lecciones de la experiencia* (pág. 526). Mexico D.F: McGrawHill.
- Honderich, T. (2001). Integridad. En T. Honderich, *Enciclopedia Oxford de Filosofia* (pág. 552). Madrid : Tecnos.
- Honderich, T. (2001). Confianza . En T. Honderich, *Enciclopedia Oxford de Filosofia* (pág. 193). Madrid : Tecnos .
- Goleman, Daniel (2015). Como ser un líder. México. Ediciones B.
- Camejo, Joanna. (2012). Definición y Características de los indicadores de gestión empresarial. Recuperado el 10 de diciembre de 2012.<http://www.grandespymes.com.ar/2012/12/10/definicion-y-caracteristicas-de-los-indicadores-de-gestion-empresarial/>