



PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
CASO GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A.

CATALINA ALVARADO ESCALLON
CAROLINA MOYA DELASCASAS
MARIA PAOLA MORALES FARFAN

TRABAJO DE GRADO

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2012



PERDURABILIDAD EMPRESARIAL
CASO GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A.

CATALINA ALVARADO ESCALLÓN
CAROLINA MOYA DELASCASAS
MARIA PAOLA MORALES FARFAN

TRABAJO DE GRADO

TUTOR:
CARLOS EDUARDO MÉNDEZ ALVAREZ

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO
BOGOTA D.C., AGOSTO DE 2012



DEDICATORIA

A nuestras familias y amigos, que nos
acompañaron durante esta etapa de la vida,
gracias por todo su apoyo y por creer en
nosotras.



AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestro tutor de tesis Carlos Eduardo Méndez y a Luis Fernando Restrepo, por su apoyo en el desarrollo de este trabajo.

Al empresario Luis Aurelio Díaz y a las personas que nos colaboraron con la recopilación de la información, para la ejecución de ésta tesis.



CONTENIDO

LISTAS ESPECIALES.....	6
GLOSARIO.....	8
RESUMEN	11
ABSTRACT	12
1. INTRODUCCIÓN	13
1.1. Objetivo General:	15
1.2. Específicos:	15
1.3. Impacto y Resultados Esperados	15
2. JUSTIFICACION/TEORICA, PRÁCTICA Y METODOLOGICA	16
3. MARCO TEORICO.....	17
3.1. Antecedentes Y Problema De Investigación.....	17
3.2. Componentes de la Perdurabilidad.	20
3.3. Historia de la Empresa	34
3.4. Situación Actual.....	37
4. ASPECTOS METODOLÓGICOS	38
4.1. Tipo De Estudio	38
4.2. Universo, Población, Muestra	39
4.3. Procedimientos de Análisis e Interpretación de la Información	39
5. INVESTIGACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A	39
6. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES.	77
7. CONCLUSIÓN	92
8. RECOMENDACIONES	103
9. BIBLIOGRAFÍA	105
10. ANEXOS	108



LISTAS ESPECIALES

TABLA 1 CLASIFICACIÓN DE PREGUNTAS CON LOS COMPONENTES DE LA PERDURABILIDAD	41
TABLA 2 IDENTIDAD ORGANIZACIONAL.	78
TABLA 3 FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO	79
TABLA 4 COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN.	80
TABLA 5 FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA LAS DECISIONES.	82
TABLA 6 RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y SECTOR.	83
TABLA 7 DIFERENCIACIÓN.	84
TABLA 8 DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS	85
TABLA 9 FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA.	86
TABLA 10 CONSOLIDACIÓN.	87
TABLA 11 GESTIÓN INTEGRAL. FUENTE: ENCUESTA EMPLEADOS GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A.	88
TABLA 12 CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO.	89
TABLA 13 EFICIENCIA EN PROCESO.	90
TABLA 14 GESTIÓN FINANCIERA.	91
ILUSTRACIÓN 1. PREGUNTA 1 ENCUESTA.	42
ILUSTRACIÓN 2. PREGUNTA 2 ENCUESTA.	43
ILUSTRACIÓN 3 PREGUNTA 3 ENCUESTA.	43
ILUSTRACIÓN 4 PREGUNTA 4 ENCUESTA.	44
ILUSTRACIÓN 5 PREGUNTA 5 ENCUESTA.	45
ILUSTRACIÓN 6 PREGUNTA 6 ENCUESTA.	46
ILUSTRACIÓN 7 PREGUNTA 7 ENCUESTA.	46
ILUSTRACIÓN 8 PREGUNTA 8 ENCUESTA.	47
ILUSTRACIÓN 9 PREGUNTA 9 ENCUESTA.	48
ILUSTRACIÓN 10 PREGUNTA 10 ENCUESTA.	48
ILUSTRACIÓN 11 PREGUNTA 11 ENCUESTA.	49
ILUSTRACIÓN 12 PREGUNTA 12 ENCUESTA.	50
ILUSTRACIÓN 13 PREGUNTA 13 ENCUESTA.	50
ILUSTRACIÓN 14 PREGUNTA 14 ENCUESTA.	51
ILUSTRACIÓN 15 PREGUNTA 15 ENCUESTA.	52
ILUSTRACIÓN 16 PREGUNTA 16 ENCUESTA.	52
ILUSTRACIÓN 17 PREGUNTA 17 ENCUESTA.	53
ILUSTRACIÓN 18 PREGUNTA 18 ENCUESTA.	54
ILUSTRACIÓN 19 PREGUNTA 19 ENCUESTA.	55
ILUSTRACIÓN 20 PREGUNTA 20 ENCUESTA.	56
ILUSTRACIÓN 21 PREGUNTA 21 ENCUESTA.	56
ILUSTRACIÓN 22 PREGUNTA 22 ENCUESTA.	57
ILUSTRACIÓN 23 PREGUNTA 23 ENCUESTA.	58
ILUSTRACIÓN 24 PREGUNTA 24 ENCUESTA.	58
ILUSTRACIÓN 25 PREGUNTA 25 ENCUESTA.	59
ILUSTRACIÓN 26 PREGUNTA 26 ENCUESTA.	60
ILUSTRACIÓN 27 PREGUNTA 27 ENCUESTA.	61
ILUSTRACIÓN 28 PREGUNTA 28 ENCUESTA.	61
ILUSTRACIÓN 29 PREGUNTA 29 ENCUESTA.	62
ILUSTRACIÓN 30 PREGUNTA 30 ENCUESTA.	63
ILUSTRACIÓN 31 PREGUNTA 31 ENCUESTA.	64
ILUSTRACIÓN 32 PREGUNTA 32 ENCUESTA.	65
ILUSTRACIÓN 33 PREGUNTA 33 ENCUESTA.	66



ILUSTRACIÓN 34 PREGUNTA 34 ENCUESTA.	67
ILUSTRACIÓN 35 PREGUNTA 35 ENCUESTA.	68
ILUSTRACIÓN 36 PREGUNTA 36 ENCUESTA.	68
ILUSTRACIÓN 37 PREGUNTA 37 ENCUESTA.	69
ILUSTRACIÓN 38 PREGUNTA 38 ENCUESTA.	70
ILUSTRACIÓN 39 PREGUNTA 39 ENCUESTA.	70
ILUSTRACIÓN 40 PREGUNTA 40 ENCUESTA.	71
ILUSTRACIÓN 41 PREGUNTA 41 ENCUESTA.	72
ILUSTRACIÓN 42 PREGUNTA 42 ENCUESTA.	73
ILUSTRACIÓN 43 PREGUNTA 43 ENCUESTA.	74
ILUSTRACIÓN 44 PREGUNTA 44 ENCUESTA.	74
ILUSTRACIÓN 45 PREGUNTA 45 ENCUESTA.	75
ILUSTRACIÓN 46 PREGUNTA 46 ENCUESTA.	76
ILUSTRACIÓN 47 PREGUNTA 47 ENCUESTA.	77



GLOSARIO

Según una definición básica y concreta dada por la RAE la perdurabilidad es definida como “durar mucho, subsistir, mantenerse en un mismo estado” se puede empezar a construir definiciones más concretas y encaminadas hacia la perdurabilidad en las organizaciones.

Según el grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, más concretamente la línea de estrategia, hacen referencia a que una empresa es perdurable si a través del tiempo presenta una serie de características: desempeño superior permanente,- el desempeño superior permanente lo consigue una organización al presentar resultados financieros por encima del tercer cuartil de forma permanente,-logra una posición única y difícilmente imitable mediante un adecuado manejo de las fuerzas del mercado, se enfoca en espacios de mercado no explotados o débilmente explotados definidos como manchas blancas y ha realizado un análisis de sus competidores, siempre y cuando se lleve a cabo una administración enmarcada en la dirección y la gerencia.

Perdurabilidad: Característica de aquellas empresas que a través del tiempo logran dar a los accionistas el retorno financiero esperado, optimizando su desempeño, flexibilizando y adaptando su estrategia a los cambios del mercado y del entorno.

Gerencia: Crosby, P. define a la gerencia como "el arte de hacer que las cosas ocurran", Recogiendo varias definiciones se puede decir que la gerencia es un proceso circunscrito y claramente definido por cuatro grandes variables: Planificación, Organización, Dirección y Control sin olvidar, los agentes que le dan color y forma como son la madurez, la ética, la honestidad, la flexibilidad, la justicia, la perseverancia y la responsabilidad.



Cultura organizacional: “dilucida y define el concepto de cultura organizacional, propone una metodología para su descripción e identifica una tipología de la cultura organizacional en las empresas colombianas; además, indaga sobre la relación, importancia e impacto que tiene la cultura y el clima de la organización en procesos de cambio en los que se implantan tecnologías blandas en la gestión”.

Estrategia: es la manera o ruta para llegar los objetivos deseados. Ella determina el cómo de la organización, siendo el conjunto de acciones a través de las cuales la empresa espera conseguir una ventaja sobre sus competidores, la atracción de los compradores y la explotación óptima de los recursos.

Gobierno corporativo: determina la forma más profesionalizada de la administración empresarial “mediante el control de la información financiera para todos los grupos de interés, la regulación de las relaciones entre socios/familiares como empleados, proveedores o clientes, la protección de accionistas minoritarios, y en general, la forma más eficiente para el fortalecimiento de los órganos de dirección y control de la empresa.”

Gestión del conocimiento: identifica y define elementos del aprendizaje organizacional tomando como punto de partida las condiciones y la fuente del mismo, así como su relación con la cultura de la organización; además, estudia el papel que tiene el aprendizaje organizacional en aplicaciones particulares referidas a la fidelidad de los clientes mediante el mercadeo relacional y el control de gestión.

Dinámica de sistemas: es una metodología para la construcción de modelos de simulación para sistemas complejos, como los que son estudiados por las ciencias sociales, la economía o la ecología. La Dinámica de Sistemas aplica métodos de sistemas duros, básicamente las ideas de realimentación y sistema dinámico,



junto con la teoría de modelos en el espacio de estados y procedimientos de análisis numérico. Por tanto, sería una metodología más entre las de sistemas duros.

- Condiciones para la perdurabilidad empresarial. Estudio de caso en dos empresas del sector telecomunicaciones en Colombia .Tesis presentada por Lina María Chica, María Juliana Navarro y Mario Javier Garzón. Facultad de Administración
- Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas. Documento de Investigación. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial.



RESUMEN

En Colombia se puede ver un alto número de creación de medianas y pequeñas empresas, pero un alto porcentaje de éstas no logran perdurar en el tiempo y cierran, mostrando así un grado significativo de morbilidad de las empresas colombianas. Según el *Global Entrepreneurship Monitor – GEM*¹, el 10,52% de las empresas que nacen en Colombia no son perdurables, por esta razón el estudio de la perdurabilidad de empresas del país ayuda a identificar cuáles son los componentes claves que han tenido durante sus años de vida y de igual forma cómo estos han ayudado a que perduren, logrando así ayudar a la correcta constitución de PYMES y a su vez se traduzca en la disminución de las tasas de desempleo que tiene el país.

El Grupo de Investigación de Perdurabilidad de la Universidad del Rosario, ha identificado los siguientes trece componentes: Identidad Organizacional, Formalización para el Gobierno, Cohesión Social para la Acción, Reconocimiento por el Entorno y el Sector, diferenciación, Dinámica Social de los Empleados, Factores que aportan a la Eficiencia, Consolidación, Gestión Integral, Conocimiento de Entorno y Mercado, Eficiencia en Procesos y Gestión Financiera. Con la información recolectada y las encuestas realizadas, se obtuvo información de los empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A., para determinar cuáles componentes se encontraban en la empresa y cuáles tenían mayor relevancia, corroborando de este modo si estos trece componentes contribuyen a la medición de la perdurabilidad empresarial.

Palabras Claves: Perdurabilidad, morbilidad empresarial, PYME, componentes de perdurabilidad.

¹ REVISTA DINERO. BUENA NOTA. Colombia: tercer lugar en emprendimiento del Mundo, Organización Sin Ánimo de Lucro para el monitoreo de la actividad empresarial , [en línea] http://www.buenanota.org/web2/index.php?option=com_content&view=article&id=312%3Acolombia-tercer-lugar-en-emprendimiento-del-mundo&catid=35%3Aemprendimiento&Itemid=57



ABSTRACT

In Colombia we can find a high number of medium and small companies created, but a high percentage of this companies do not last for many years and they close, showing a high degree of morbidity of Colombian companies. According to the Global Entrepreneurship Monitor – GEM², 10.52% of the companies that are born in Colombia do not last many years, for this reason the study of Colombian enterprise's perdurability helps us to identify which are the key component that have had during their lifetime and how these have helped them to last. Achieving to help the correct set up for PYMES and be able to help decreasing the unemployment rate.

The Perdurability research group of the Universidad Del Rosario has identified the following 13 components: Organizational identity, Government Formalization, Social Cohesion for Action, Environment and industry, differentiation, Employees Social Dynamics, Factors that contribute to the Efficiency, Consolidation, Integral Management, Environment and Market Knowledge, Efficiency in Processes and Financial Management.

With this information collected and surveys applied, we obtained information of Grupo Empresarial Oikos S.A. employees to determine which components were found in the company and which had major relevance, corroborating if these 13 components are helping to measure the Colombian enterprise perdurability.

Key Words: Perdurability, Enterprise Morbidity, PYME, perdurability components.

² REVISTA DINERO. BUENA NOTA. Colombia: tercer lugar en emprendimiento del Mundo, Organización Sin Ánimo de Lucro para el monitoreo de la actividad empresarial , [en línea] http://www.buenanota.org/web2/index.php?option=com_content&view=article&id=312%3Acolombia-tercer-lugar-en-emprendimiento-del-mundo&catid=35%3Aemprendimiento&Itemid=57



1. INTRODUCCIÓN

La historia empresarial colombiana nos ha demostrado con los altos índices de morbilidad que gran parte de la creación de empresas en Colombia no tienen fundamentos y/o pilares estratégicos para la sostenibilidad y perdurabilidad de las mismas.

A lo largo de aproximadamente dos décadas la Facultad de Administración de la Universidad, ha orientado sus esfuerzos en enfatizar el estudio empresarial bajo un concepto analógico al ser viviente, que es susceptible a crecimiento, desarrollo, cambio e incluso está expuesto a la desaparición. Hecho por el cual se enfoca en la necesidad de buscar los factores que hagan perdurables a las empresas.

Es por esta razón la Universidad del Rosario ha venido enfundando sus esfuerzos hacia la consolidación de un grupo de investigación, con el objetivo de estudiar a las organizaciones que se desarrollan en entornos complejos a los factores que determinen su perdurabilidad.

Mediante el estudio de diferentes empresas colombianas a través de este modelo de investigación se han identificado importantes componentes que determinan la perdurabilidad empresarial de las organizaciones, la presencia de estas variables no son homogéneas ni tienen el mismo grado de influencia en todas las empresas evaluadas, lo cual también podría implicar que existan otros factores o variables que no hayan aun sido objeto de estudio y sean determinantes para su condición de perdurabilidad.



Buscando respuestas a este interrogante, se realizó el proyecto “Estudio de condiciones para la perdurabilidad”,³ en cuyas conclusiones se estableció que una empresa perdurable es aquella que hace variaciones a su forma organizativa interna y presenta resultados financieros superiores sostenibles⁴

La selección del Grupo Empresarial Oikos S.A, (empresa del sector de construcción, con 33 años en el mercado) como objeto de investigación se determinó al encontrar en él un ejemplo de cómo una empresa familiar ha surgido y prosperado entorno al desarrollo enfocado hacia una visión de adaptabilidad, trabajo ético e integral, y la determinación hacia el liderazgo de mercado con la diversificación en diferentes líneas de negocios.

Se pretende entonces, identificar y analizar, la intensidad, las condiciones bajo las cuales se dan, la estructura de gobierno y percepción de los trabajadores en relación a las variables de perdurabilidad encontradas en el grupo sujeto a investigación.

El desarrollo y conclusiones del presente trabajo de grado quedan para los lectores como ejemplo de gestión, recopilación de experiencia y punto de referencia, que permitan la ampliación del conocimiento entorno a la dirección empresarial con directrices que muestren la perdurabilidad y a su vez se vean replicadas las buenas prácticas en las actuales y futuras gerencias.

³ RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa, Estudio realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, entre los años 2005 y 2006, En: Revista Eos [en línea], No. 1 (2007), <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf>.

⁴ RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa, Para lograr resultados financieros superiores sostenibles, la rentabilidad de una organización durante varios años, al compararse con la de sus competidores directos, debe encontrarse en el tercer cuartil en forma permanente. En: Revista Eos [en línea], No. 1 (2007), <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf>.



1.1. Objetivo General:

- Identificar los componentes e ítems (variables) que se perciben, en la gestión de los directivos y el desarrollo de las funciones de los empleados, como condiciones en 1 (una) empresa del sector de construcción (Grupo Empresarial Oikos S.A) para la perdurabilidad.

1.2. Específicos:

- Identificar las condiciones para la perdurabilidad en 1 (una) empresa del sector de construcción en Colombia, las cuales se expresan en comportamientos, funciones y políticas, y aplican tanto a directivos como a empleados.
- Determinar los componentes que se presentan en la empresa, y cuáles de ellos son similares y diferenciadores; como resultado del análisis sobre la percepción que tiene el personal de dichas empresas a través del instrumento de perdurabilidad E.C.P (Estudio para las condiciones de perdurabilidad).

1.3. Impacto y Resultados Esperados

Como resultados esperados, se quiere tener una clara definición teórica de los pasos en la estrategia del Grupo Empresarial Oikos S.A. en el mercado colombiano, que permita una lectura a empresarios, estudiantes y académicos acerca de cómo esta empresa ha logrado perdurar y sobresalir, y así poder analizar cómo se puede usar su estrategia en compañías que pretendan seguir este ejemplo empresarial. De esta forma el impacto esperado estará orientado a la generación de condiciones administrativas y gerenciales que conlleven a que se incremente el número de empresas perdurables en nuestro país.



2. JUSTIFICACION/TEORICA, PRÁCTICA Y METODOLOGICA

La escogencia del Grupo Empresarial Oikos S.A. como caso de estudio de perdurabilidad está justificada dada su importante relevancia en el mercado nacional, dentro del sector de construcción; trayectoria de 33 años en los cuales ha venido innovando en sus procesos de dirección y gerencia, y adicionalmente ha incursionado en nuevos mercados lo cual permitió la ampliación de su portafolio. Constituyéndose como líder por la diversificación, la versatilidad de sus proyectos y la excelente calidad de sus procesos, el Grupo Empresarial Oikos S.A. se convierte en un interesante caso sujeto de investigación en la búsqueda de las respuestas que se pretenden obtener.

Con este estudio se aportará a la investigación de la perdurabilidad empresarial en Colombia, por medio de la identificación de factores y la aplicación de estos dentro de las organizaciones. Este análisis de las variables ayudará a las pymes y grandes empresas a tener un desarrollo sostenible en el tiempo, brindando grandes aportes a la economía colombiana. Con lo cual se asegurará un incremento el número de empresas sostenibles en el mercado colombiano y así obtener una mayor inversión extranjera como también una alta participación de las empresas colombianas en mercados internacionales.

Grupo Empresarial Oikos S.A. ha tenido un alto crecimiento a través de los años, posicionándose a nivel nacional. Es de interés entender cómo los trece componentes para la perdurabilidad influyeron en el Grupo Empresarial Oikos S.A. para prevalecer en el tiempo y lograr ser reconocido en el sector de construcción. Uno de los factores más notorios en las empresas perdurables es el aporte social que éstas dan, lo cual se puede ejemplificar con las diferentes actividades sociales que desarrolla ésta compañía en la sociedad colombiana y los procesos ejecutados para un desarrollo sostenible efectivo.



Es así como se pretende identificar la presencia de los trece componentes de perdurabilidad en Grupo Empresarial Oikos S.A. y así mismo se quiere determinar la intensidad y relevancia de aquellos que se encuentren presentes. Esto aportará como caso práctico al grupo de investigación en perdurabilidad empresarial de la Universidad del Rosario, dado que implementará su teoría y reafirmará la importancia que ésta tiene en el estudio de la perdurabilidad empresarial colombiana.

Como fuentes primarias para el presente proyecto de investigación se conto con la información y guía del grupo de investigación de perdurabilidad de la Universidad del Rosario y los aportes entregados por la empresa Grupo Empresarial Oikos S.A. Así mismo, los conceptos teóricos e información de apoyo provienen de consultas de fuentes fidedignas, verídicas y acordes al tema a tratar al igual que de textos de las áreas administrativas, financieras y gerenciales.

3. MARCO TEORICO

3.1. Antecedentes Y Problema De Investigación

FECHA	HECHOS
1988-1992	Se estructura el centro de investigaciones administrativas CIAD con la líneas de investigación en estudios sectoriales e historia oral empresarial.
1992-1997	Se crea la coordinación de investigación y humanidades.
1998	La política general de investigación de la Universidad del Rosario, adecua las estructuras académicas y administrativas de las diferentes facultades, orientándolas hacia la constitución y consolidación de



	grupos de investigación (para de esta manera incrementar la calidad de la producción científica y académica de cada programa).
1999-2003	El proyecto estratégico de la Universidad, adopta la política institucional de investigación que establece el sistema de estímulos a la actividad investigativa, la constitución del fondo de investigaciones, el apoyo para la conformación de grupos y la incorporación de la investigación formativa en lo currículos.
	Consolidación de las cuatro líneas de investigación 1) Liderazgo 2) Globalización y competitividad, #) Cultura corporativa y 4) desarrollo sostenible.
2002	La facultad de Administración registra en el <i>Group Lac</i> de Colciencias su grupo de investigación, tomando los <i>working papers</i> producidos por estos, en las líneas propuestas y publicado por la Universidad, así como en la revista <i>Universidad & Empresa</i> , socializa los resultados de estas líneas ante la comunidad académica.
2003	Las líneas de investigación son impulsadas por profesores que asumen el rol de directores de las mismas y vinculan un número significativo de estudiantes de pregrado y postgrado.
Finales del 2003	Gracias a los resultados obtenidos y las políticas institucionales de la Universidad, le permiten a la facultad reorientar sus investigaciones, fortalecer los grupos de investigación.
2005-2006	Se orientó esfuerzos de investigación fundamentados en la comprensión del tema, que puede considerarse



	novedoso en el ámbito de la investigación en la Administración. Se realizó una contrastación a partir de doce categorías, entre la economía evolutiva, la ecología organizacional y la teoría de los recursos y las capacidades (resource-based view) al ver a la organización como un sistema complejo y sujeto a cambios del entorno.
2008-2009	El grupo de investigación realizó un enfoque hacia las comunidades virtuales (NTIC) como herramientas para la actualización, desarrollo y el avance en la búsqueda de los factores de perdurabilidad empresarial entorno a la satisfacción de las necesidades del cliente.
2010	Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial fue clasificado en la categoría A1 por Colciencias, clasificación a la que solo pertenecen 3 grupos en la disciplina de la administración en el país.

Fuente: Documento 1) “Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas”, desarrollado por el grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial. 2) La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa”, “desarrollado por Hugo Alberto Rivera Rodríguez. 3) Las comunidades virtuales como una herramienta para la perdurabilidad empresarial. Estudio exploratorio de second life”, desarrollado por Ángela Susana Pinillo Suarez, Claudia Patricia Hernández Díaz y Sergio Álvarez Correa. 4) Nova et Vetera año 5, No. 3, Marzo 1-14 2010.

Con el cuadro anterior se puede ver el crecimiento del grupo de investigación de perdurabilidad de la Universidad del Rosario, y a su vez el entendimiento que éste ha tenido sobre los cambios del entorno empresarial, como por ejemplo la globalización. Esto se puede evidenciar con la creación de las diferentes líneas en el grupo de investigación de perdurabilidad empresarial, para suplir las necesidades que surgieran en cada momento. Estas líneas ayudan a que los estudiantes y los profesores obtengan mayores conocimientos sobre el tema,



como también a ser más eficaces en cuanto a la obtención de información en una investigación.

La participación de los estudiantes es importante ya que éstos se encargaran del trabajo de campo donde conocerán diferentes empresas y a sus directivos, qué por medio de entrevistas, encuestas y testimonios se hará la recopilación debida de los datos de interés, para así lograr identificar tendencias, puntos críticos de sostenibilidad, entre otros aspectos. Con estos tanto profesores como estudiantes que forman parte o no del grupo de investigación, tendrán información sobre el desarrollo de las empresas Colombianas.

En este trabajo se pretende entender ¿Cuáles han sido los factores que han permitido la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A. a lo largo de sus 33 años de fundado?, esto con la ayuda de las fuentes que nos brinda el grupo de investigación de perdurabilidad en la empresa y la consolidación de éste con la información que se obtenga de la empresa.

3.2. Componentes de la Perdurabilidad.

Componente uno: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

“Los valores, comportamientos éticos y la responsabilidad social orientan las decisiones que en su gobierno y acción cumplen directivos y empleados de la empresa, quienes los han interiorizado y reforzado por su cumplimiento. Las políticas de las empresas propician la cohesión social para la acción entre sus empleados, así como la identificación de ventajas competitivas en el sector y consecuente reconocimiento en el mercado.”⁵

⁵ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad, Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



“La escala de valores sirven como supuestos básicos para determinar la misión/visión, las políticas y el propósito de la empresa” (Guerra y Aguilar, 1997).

Los valores de una organización son el eje del comportamiento de los miembros de ésta y al ser compartidos se convierten en un grupo de personas que trabajan por un mismo fin. Este comportamiento afecta positiva o negativamente a la empresa, clientes y otros individuos. Para poder controlarlo se debe a su vez tener normas claras, entendidas como “estándares aceptables de comportamiento que comparten los miembros del grupo”.⁶ Existen diferentes tipos de normas, Stephen Robbins identifica las siguientes como las más comunes: 1) procesos relacionados con el desempeño, 2) los factores de apariencia, 3) arreglos sociales informales, y por último 4) arreglos sociales formales.⁷ Cada uno de estos tipos ayuda a controlar el comportamiento en diferentes momentos del ciclo administrativo y operativo de la empresa.

Como complemento se encuentra la ética como factor importante en las organizaciones ya que ésta determina la identidad de la empresa y le genera competitividad. Es por esto que los directivos deben aclarar los parámetros como se ejecutará la ética al interior de la empresa, logrando tener una visión compartida dentro de los miembros de ésta.

Por otro lado se puede encontrar un factor complementario al anterior, siendo este la responsabilidad social empresarial, ya que influye en alto grado para que una empresa sea perdurable. Ésta se puede medir con el impacto que genere la iniciativa para la sociedad que se afecta directamente o indirectamente con los procesos operativos y administrativos de la organización. Los afectados son conocidos como grupos de interés los cuales conforman una sociedad específica.

⁶ ROBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica. P.308

⁷ ROBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica. P.308



Es importante anotar que tanto la responsabilidad social como la ética son factores críticos para eliminar la mortalidad empresarial. La buena ejecución de éstos logrará posicionar a la empresa dentro de sus grupos de interés, donde se ve la responsabilidad que las empresas deben asumir con respecto al impacto que genere su actividad económica.

Componente Dos: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO

“La empresa tiene por escrito normas de calidad ISO, protocolos y códigos de buen gobierno, que propician una gestión coherente que proyecta ventajas competitivas.”⁸

La calidad de los procesos, servicios y productos dentro de la empresa tienen un alto nivel de importancia, dado que con ella la organización tendrá mayor posicionamiento en el mercado. Existen diferentes métodos para lograr la calidad en la empresa, por ejemplo se podría hablar de los métodos de JIT (Just in time), Kan Ban, Six Sigma, entre otros que buscan el mejoramiento bajo ambiente de calidad.

Por otro lado las certificaciones de calidad como ISO 9000, ISO 14000, OHSAS y SA 8000 logran ubicar a la empresa dentro de la estandarización internacional tanto de procedimientos, impacto en el medio ambiente, implantación de salud y seguridad social, por último unas óptimas condiciones laborales. Todas estas certificaciones ayudan a que la empresa sea perdurable dado que muestran a sus clientes su formalización, sus procesos, su impacto positivo en el medio ambiente, en la salud y seguridad integral, y en las condiciones laborales. Lo anterior beneficia a la empresa debido a que tanto los clientes, proveedores y consumidores, se identifican con la marca dado su impacto positivo tanto en el mercado como en la sociedad.

⁸ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad, Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



Componente Tres: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN

“Los empleados de una empresa perdurable interiorizan y comparten parámetros para la acción que resultan de procesos de interacción social basados en la confianza, del aprendizaje en el trabajo que ejecutan y del conocimiento que adquieren sobre la empresa. Además, los procesos formales de comunicación entre los grupos de interés contribuyen a su integración y al buen gobierno de la empresa.”⁹

Cuando una organización tiene un ambiente de confianza se logra obtener uno donde se abran oportunidades de desarrollo personal y profesional. El emprendimiento se entiende como la confianza que se le otorga al empleado para la toma de decisiones con respecto a su trabajo. Esto ayuda a que éstos se identifiquen más con sus tareas a ejecutar como también aumentan su proactividad con respecto a la toma de decisiones y comentarios sobre mejoras en los procesos.

Por otro lado la efectiva identificación con el puesto de trabajo y con la organización ayuda a que los miembros de ésta trabajen en equipo y a su vez se genere un mejor flujo de comunicación dentro de éste como afuera. “La comunicación cumple una serie de funciones dentro de la institución como: proporcionar información de procesos internos, posibilitar funciones de mando, toma de decisiones, soluciones de problemas, diagnóstico de la realidad.”¹⁰ El buen flujo de comunicación ayudará a que los miembros de la empresa conozcan y entiendan la dirección de ésta y los procesos que se están realizando para la

⁹ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad, Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.

¹⁰ ALICEA SANABRIA, Benigno E. Centro de Competencias de la Comunicación “Módulo instrucciones. Comunicación empresarial (ejecutiva).” Universidad de Puerto Rico en Humacao [Ver en:] http://www1.uprh.edu/ccs/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf



obtención de los objetivos a corto y largo plazo. Además ayuda a la solución de problemas en tiempos menores, llevando a la empresa a tener una respuesta más rápida y efectiva.

Componente Cuatro: FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA LAS DECISIONES

“La empresa formaliza los protocolos de sucesión y relevo generacional, los métodos utilizados en el aprendizaje y las políticas para retención del empleado, todos estos contribuyen al proceso de decisiones.”¹¹

Para la empresa es muy importante la documentación para formalización de procesos, procedimientos y normas, dado que ésta será soporte para los miembros de la organización con el fin de tener un mejor manejo de la información. Esto ayudará a documentar situaciones como problemas en la cadena de valor o la identificación de nuevas estrategias, para que sea de conocimiento de toda la empresa y así ser de aprendizaje para éstos.

Cuando el empleado siente que puede aprender en la organización se genera un mejoramiento en su trabajo dado que al aportar él a la empresa, ésta lo retribuye desarrollándolo y así se logra generar una identidad y sentido de pertenencia hacia la compañía. La buena comunicación y documentación ayudan a que la organización aprenda conjuntamente con sus miembros y así logren un alto crecimiento.

Componente Cinco: RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y SECTOR

“El reconocimiento que tiene la empresa en el sector resulta de la capacidad que tiene para documentar sus decisiones, cumplir con el marco legal establecido, ser

¹¹ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad, Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



transparente cuando utiliza fuentes de financiación, formalizar y contabilizar el conocimiento de sus empleados.”¹²

Para la toma de decisiones, la empresa debe conocer el entorno interno y externo, entendiendo el último como el sector donde se encuentre la compañía. Dentro de cada uno de estos entornos existen grupos de interés que afectan a la empresa, siendo ellos mismos también afectados por la empresa en cuestión. Esas decisiones deben ser tomadas estratégicamente para que dichos grupos no se vean afectados y a su vez contrarresten los efectos del entorno.

Como se puede ver existen diferentes tipos de decisiones por lo cual se debe tener una amplia información para tomar una decisión estratégica adecuada. Esto con el fin de obtener la consecución los objetivos establecidos.

Para evitar cualquier tipo de repercusión por una mala toma de decisiones, se debe tener claro cuál es el proceso para dicha toma. “Para comprender la toma de decisiones en las organizaciones, un gerente debe considerar diversos conceptos y proceso adicionales, entre los que se cuentan 1) las limitaciones a que se enfrentan quienes toman las decisiones, 2) los procesos adicionales de decisión, 3) las negociaciones y políticas, 4) la toma de decisiones durante una crisis, y 5) las estrategias emergentes.”¹³

Esto se debe tener claro puesto que hay factores externos que afectan a la empresa, como lo son las decisiones de sus competidores donde hay una mutua afectación, debido a que las decisiones de una empresa pueden afectar las de otra, dado que se conoce la información del mercado y la participación de éstos dos sujetos. Una toma de decisiones efectiva ayuda a que la empresa sea reconocida en el sector gracias a certificaciones recibidas. Estas ayudan a que sus

¹² Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.

¹³ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scout A. Administración una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill. 2004. 4ta Edición Pág. 102.



distintos grupos de interés tengan confianza en sus procesos y así lograr una retención de los mismos.

Un proceso de toma de decisiones tiene diferentes etapas como lo menciona Thomas S. Bateman y Scout A. Snell, las cuales son: Identificación y diagnóstico del problema, generación de soluciones alternativas, evaluación de alternativas, selección de mejor alternativa, la implementación de la decisión y por último la evaluación de la decisión.¹⁴ Al momento en que la empresa ejecute este proceso de decisión, conocerá mejor las condiciones en las que se encuentra y que camino debe tomar para asegurar su perdurabilidad en el mercado.

Al tener un buen proceso de toma de decisiones, la empresa será reconocida por su entorno y sector como una compañía con una buena imagen, procesos eficientes, responsable socialmente, último y más importante demostrará una estabilidad interna que genera un alto grado de competitividad. Lo anterior se complementa con un alto grado de sinergia dentro de la organización logrando su perdurabilidad.

Componente Seis: DIFERENCIACIÓN

“La empresa es diferente de otras del sector cuando tiene sistemas de información sobre clientes y proveedores, los directivos identifican oportunidades de negocio y establecen ventajas competitivas en sus productos y servicios. Además cuando la coordinación y comunicación entre áreas es eficiente.”¹⁵

La diferenciación es el “aspecto del ambiente interno de la organización creado por la especialización del empleo y la división del trabajo”¹⁶, acompañado también

¹⁴ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scout A. Administración una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill. 2004. 4ta Edición Pág. 87.

¹⁵ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.

¹⁶ BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scout A. Administración una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill. 2004. 4ta Edición. p. 296.



con el uso de nuevas tecnologías y medios para la recolección de información empresarial, como por ejemplo los sistemas de información.

En la actualidad el uso de sistemas de información ayuda a que la empresa esté más preparada para los cambios que tengan el entorno interno y externo. Se pueden acortar muchos procesos en la búsqueda del mejoramiento de la productividad. Es el caso del uso de programas o sistema de información como el reconocido “SAP”. Este sistema de información puede ayudar a cualquier tipo de empresas en términos de distribución de sus productos, desde el momento en que se genera la factura hasta cuando llega al consumidor. También sirve para mejorar los procesos de compras, reducción del stock, mayor facturación por cliente y la reducción de costos de las transacciones en papel.¹⁷

“Un Sistema de Información es un conjunto de elementos que interactúan entre sí con el fin de apoyar las actividades de una empresa o negocio”¹⁸. Estos ayudan a que la empresa acorte tiempos de respuesta como también el disponer de la información actualizada en el momento que se requiera.

La información es uno de los factores que abarca a toda la empresa y es importante lograr la maximización de ésta, por medio de un manejo correcto y eficiente de la misma. Esto a su vez ayuda a la comunicación efectiva entre las áreas funcionales, dado que trabajan con tecnologías y sistemas de información que son estandarizados y complementarios entre dichas áreas, logrando una mayor sinergia entre los procesos dependientes e independientes.

Cuando una organización quiere asegurar su perdurabilidad debe entender el valor de estar actualizada sobre los cambios de entorno. En los últimos años la

¹⁷Beneficios SAP para empresas productoras. [Online]: <http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Beneficios-SAP-para-Empresas-Productoras.php>

¹⁸Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas. [Online]: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/simparalas.htm>



necesidad de los sistemas de información ha crecido dado el alto flujo que se tiene de la misma. El ser una compañía grande esto ayuda a evitar errores en los procesos como también mala comunicación. Todos los beneficios antes mencionados ayudan a que la empresa perdure dado que aumenta su competitividad a nivel de manejo de información.

Por otro lado la generación de valor agregado sobre los productos ayuda a estar delante de sus competidores y responder con menor tiempo y mayor calidad las necesidades de sus consumidores. Es por esto que se debe estar siempre actualizado tanto sobre nuevos procesos, productos y servicios, como nuevos usos de los antiguos. Lograr suplir las necesidades de los clientes requiere de la existencia de un alto grado de sinergia entre los actores, como lo son clientes, proveedores, empleados y directivos.

Componente Siete: DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS.

“La empresa propicia condiciones para la eficiencia y calidad en la acción de sus empleados mediante la participación activa que les da en las decisiones así como la integración de grupos de trabajo.”¹⁹

La dinámica social de los empleados se puede dar a través de los procesos de cooperación que resultan del trabajo en equipo o de elementos de liderazgo y gestión como la introducción de sistemas de empoderamiento o empowerment.

“El comportamiento social de los empleados en sus procesos de interacción refleja procesos de carácter asociativo que se proyectan en el proceso de cooperación que resulta del trabajo en equipo.”²⁰

¹⁹ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, 59.



Empoderamiento significa crear un ambiente en el cual los empleados de todos los niveles sientan que ellos tienen una real influencia sobre los estándares de calidad, servicio, y eficiencia del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad.

Componente Ocho: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA.

“Una empresa perdurable presenta resultados que la hacen eficiente por el conocimiento de los actores que conforman su entorno; el aprendizaje que tienen sus empleados a partir de sus experiencias; el gobierno de sus directivos, así como del conocimiento que sus empleados tienen de aspectos formales de su estructura.”²¹

La eficiencia puede ser evaluada dentro de diferentes áreas según el punto a analizar. Es así como se puede hablar desde la eficiencia técnica, la eficiencia económica, y la eficiencia del factor laboral, esta última muy relacionada con la dinámica social de los empleados.

En cuanto a la eficiencia técnica hay que tener en consideración, un amplio conocimiento de la tecnología que es requerida para las operaciones, pues la empresa buscará la eficiencia técnica y desechará aquellas combinaciones de factores que, para obtener una cantidad de producto determinada, exijan el empleo de mayores cantidades de dichos factores.

²⁰ Fascículo interactivo 01. Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Universidad del Rosario.2010

²¹ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



Haciendo referencia a la eficiencia económica, “la técnica o método de producción elegido será aquel que sea más barato para un conjunto de precios de los factores”²²

Componente Nueve: CONSOLIDACIÓN.

“La consolidación de la empresa es resultado de la construcción con una visión de futuro que hacen sus directivos como del compromiso y participación de los empleados.”²³

Se podría decir que en varias ocasiones la consolidación es el “espejo del alma”, es decir el reflejo o la imagen que tienen los directivos de la empresa a futuro para la misma. La fuerza, el conocimiento, la experiencia, entre otros, que adquiere la empresa a lo largo de los años, son elementos generados por todos como un equipo, es decir no solo por los directivos, sino también por los empleados que integran la empresa. En otras palabras, los directivos, son quienes se encargan de dirigir y guiar los proyectos, visiones, acciones y cambios que se deben hacer, mientras que los empleados son quienes se apoyan y gestionan estas labores múltiples en pro de una sola necesidad con el fin de alcanzar el objetivo final. De esta manera se logra el reconocimiento, la estabilidad, la confianza, la reputación, la supervivencia, la consolidación, la relación directa y continua con clientes y empleados, buscando la satisfacción de los dos.

Sin embargo, para que todo esto se logre y la empresa dure o permanezca a través del tiempo, es necesario el compromiso tanto de directivos como de empleados y a su vez ambos deben ser capaces de enfrentarse a la necesidad de

²² ROBINS, Stephen. Comportamiento Organizacional Teoría y Práctica. Ed Prentice Hall. Séptima edición.

²³ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



constante mejora, revisión y valoración de las actividades y procesos de toda la empresa, sin excepción alguna.

Componente Diez: GESTIÓN INTEGRAL.

“El proceso de planeación estratégica, así como la capacidad de los directivos de tener en cuenta en sus decisiones a los grupos de interés, son factores que contribuyen a la gestión integral de la empresas.”²⁴

Década tras década, la planeación estratégica y la gestión integral han ido de la mano desde los inicios del planteamiento de las funciones administrativas (Henry Fayol 1841-1945), cuando se habló de planeación se decía que era visualizar el futuro, es decir, hacia dónde estará dirigida o hacia dónde irá la empresa; en otras palabras, la proyección de la empresa. De esta forma se han implementado herramientas como el DOFA que permiten establecer, las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa para así poder tomar medidas hacia el futuro, o hacer estrategias a largo, corto o mediano plazo.

La planeación estratégica, y su plan de acción va a cambiar dependiendo del sector y su análisis, del perfil de la empresa, del clima organizacional, de cómo está orientada la visión y la misión, del análisis interno y externo de la empresa, así como de las estrategias planteadas, seleccionadas y evaluadas.

“El control de gestión es fundamental como herramienta para que las organizaciones obtengan productos y servicios con una eficiencia y eficacia

²⁴ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



relevante que les permita el acceso al mundo competitivo de hoy constituye un tema de gran actualidad.”²⁵

Componente Once: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO.

“El nivel de conocimiento del entorno, sus clientes y mercado, varía de acuerdo al nivel jerárquico, siendo los cargos de dirección los de mayor conocimiento, además las ventas tienen relación directa con los gastos de publicidad.”²⁶

Teniendo en cuenta que las organizaciones se encuentran enmarcadas dentro de ambientes variantes, unos sobre los que se conocen y otro sobre los que no, es necesario tener en un principio algún conocimiento sobre ellos, debido al alto impacto que esta variable tiene en el desarrollo y resultados de las actividades llevadas a cabo dentro de ella, y que potencialmente serían determinantes en su perdurabilidad.

Es así como tanto el macro entorno (o factores económicos, políticos, socio – cultura les, tecnológicos exógenos), y el micro entorno (o entorno específico), incluye todo lo directamente relacionado con el cumplimiento de las metas de la organización. Aquí incluimos a proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública.

Componente Doce: EFICIENCIA EN PROCESOS.

“Los procesos de la empresa propician la oportuna transferencia de conocimiento a los empleados, así como el reconocimiento por sus prácticas de gestión.”²⁷

²⁵ PÉREZ CAMPAÑA, MSc Marisol. El control de gestión de la cadena de suministro, Una herramienta para la mejora continua de las organizaciones. [En Línea:] <http://www.posgrados.frc.utn.edu.ar/congreso/trabajos/6.doc>

²⁶ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, 59.

²⁷ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



Los procesos solo transmiten conocimiento cuando se hace una interacción adecuada con los empleados, y se tiene total claridad del objetivo al cual éstos van dirigidos. De esta manera se garantiza la eficiencia de los procesos, para así conocer lo que sucede tanto al interior como al exterior de la empresa.

Una forma de saber qué tan eficientes son los procesos y cómo mejoran los empleados es mediante la retroalimentación continua y una evaluación constante del desempeño de los mismos; aumentado así su confianza y de esta manera mejorar la productividad de la organización.

Cuando los objetivos de los empleados están enfocados hacia los objetivos empresariales, éstos van a conducir a una misma meta que permitirá desarrollar de manera oportuna y eficiente los procesos internos.

Componente Trece: GESTIÓN FINANCIERA

“La perdurabilidad de la empresa depende de la gestión financiera y de las estrategias que para esta situación en particular determinen los directivos.”²⁸

Todos los componentes son muy importantes para el desarrollo de la perdurabilidad, debido a que sin su presencia no sería posible mantenerse a través del tiempo, al hablar de la dirección o gestión financiera, si no hay un control constante la empresa no perdurará y tendrá problemas de liquidez y préstamos a largo plazo.

De este modo, se puede encontrar que la forma más fácil de controlar los riesgos es a través de indicadores financieros que permitan evaluar el desempeño de la

²⁸ Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad. Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario, p. 59.



empresa, pues estos indicadores permiten encontrar un valor cuantificable y cuantitativo para la medición de la perdurabilidad empresarial.

“Las cifras financieras por si solas constituyen un conjunto de datos poco o nada dicientes, pero la interpretación que se hace de estas, el criterio con el cual se analizan, la capacidad de organizarlas y resaltar aquellas que son verdaderamente relevantes en el análisis de la situación financiera de la empresa, permite que estos datos se conviertan en información útil. Una buena interpretación de las mismas por parte de las personas que se encuentren al frente de la empresa, dependiendo de sus características como director, gerente o administrador harán que el uso de la información financiera sea eficiente.”²⁹

3.3. Historia de la Empresa

La historia del Grupo Empresarial Oikos S.A. se remonta al año de 1979, donde se constituye como una sociedad dedicada a la construcción. A diferencia de otras empresas constructoras sus proyectos han sido diversificados, siendo éstos de toda clase y tamaño destinados a diferentes tipos de clientes. Es así como desde sus inicios el Grupo Empresarial Oikos S.A. puso sus esfuerzos en el poder cobijar mercados industriales, institucionales, comerciales, de oficinas, de hoteles y de vivienda.

Gabriel Díaz es el fundador y presidente del Grupo empresarial Oikos S.A, un grupo empresarial dedicado a la gerencia y construcción de proyectos, vivienda, bodegaje y logística, así como al negocio inmobiliario y a la titularización. *“Y aunque se trata de una sociedad anónima integrada por 62 socios, la familia del fundador controla el 60% de las acciones. En la junta directiva de 10 miembros (5 principales y 5 suplentes) los Díaz tienen 2*

²⁹ RIVERA Hugo, GUZMÁN, Alexander y CADENA, Javier. Artículo: Es posible medir la perdurabilidad empresarial. Pág. 10.



puestos.³⁰ Desde hace seis años, su hijo Luis Aurelio Díaz es el gerente de la compañía. Actualmente Gabriel Díaz es el presidente del Grupo Empresarial Oikos S.A y a su vez es el Presidente Ejecutivo de La Junta Directiva de la Asociación de Industriales y Residentes del Occidente de la Sabana (Asooccidente), designación que le fue otorgada por su amplia experiencia al haber ocupado anteriormente cargos en la Cámara Colombiana de la Construcción (CAMACOL) y otras entidades financieras y gremiales.³¹

Para el año 1.990, el Grupo Empresarial Oikos S.A. llega al mercado inmobiliario logrando posicionarse como especialista en administración y comercialización de inmuebles, siendo así que en el año 1.992 incursionan en el campo de titularización de activos inmobiliarios, liderando en Colombia la creación y desarrollo de más de veinte procesos de titularización inmobiliaria pública inscritos en el Registro Nacional de Valores.

Para lograr una mejora de calidad en los servicios y procesos, el Grupo Empresarial Oikos S.A. se certifica en la calidad ISO 9001 versión 2000, la cual fue otorgada el 16 de noviembre de 2006 por Bureau Veritas Certification. Esto convirtió a Oikos en la primera empresa en ser certificada en estructuración y comercialización de títulos de participación inmobiliaria y donde a demás se incluyeron las líneas de Gerencia y Construcción de venta y arrendamiento de inmuebles y administración de propiedad horizontal.

Su interés por la calidad se vio reflejado en la continua adquisición de certificaciones ISO, para este caso, la certificación ISO 9001 versión 2008 fue otorgada a la compañía el 27 de Octubre de 2009, donde al núcleo del negocio se le incorporo una nueva línea, OIKOS STORAGE, la cual se centra en la

³⁰ Empresas Familiares. [En Línea:] <http://gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=150>

³¹ Gabriel Díaz, el actual presidente del Grupo Oikos, dirigirá el gremio Asooccidente. [Lunes, Abril 30, 2012] [En Línea] <http://imaginamos-larepublica.com/node/8908>



coordinación y logística de mercancías ofreciendo servicios de bodegaje, mudanza y embalaje.³²

Grupo Empresarial Oikos S.A. recibió en el 2011 el PREMIO FIABCI al mejor proyecto en la categoría Industrial del País, otorgado por la Federación Internacional de Profesiones inmobiliarias. Oikos ha sido reconocido con éste premio por 4 años, iniciando en el 2004 donde fue ganador en la categoría vivienda de interés social con Urbanización El trébol, en el 2008 en la Categoría Industrial por Terminal Terrestre de carga de Bogotá, en el 2009 en la Categoría Industrial por el Centro Empresarial Metropolitano en Siberia y en el 2010 en la Categoría Industrial por Yanbal Everest³³

Todos estos reconocimientos se dan gracias a la experiencia de 33 años que ha tenido ésta empresa, donde ha logrado aportar al desarrollo industrial de Bogotá y Cundinamarca, como lo menciona la siguiente cita:

“Son 33 años en los que OIKOS ha adquirido experiencia y ha construido su propio nombre, además ha sido el responsable del crecimiento del sector industrial en Bogotá y Cundinamarca mediante la construcción de edificios, bodegas, hoteles, plantas industriales o centros empresariales en las principales vías de acceso a la capital del país.”³⁴

El Grupo Empresarial Oikos S.A. es una empresa que ha logrado posicionarse en el sector de construcción, gracias a ideas innovadoras en temas como estructuras funcionales. *“De las empresas constructoras, OIKOS ha tomado la delantera en el tema de la creación y edificación de estructuras funcionales,*

³² GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A. En: Historia, [En Línea] <http://www.oikos.com.co/historia-grupo-oikos>

³³ FIABCI. Premió la excelencia inmobiliaria en 2011. [En línea]: <http://www.fiabcolombia.com/>

³⁴ GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A. OIKOS líder en el sector de la construcción. En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/OIKOS-lider-en-construccion>



cuyo fin además de erigir piezas arquitectónicas únicas con diseños modernos también busca que sean ambientalmente sostenibles.”³⁵

El Balance del año 2011 para el Grupo Empresarial Oikos S.A. tuvo excelentes resultados, como la creación de nuevos empleos, ventas, proyectos finalizados y áreas para la construcción. “La liquidez y los premios del Grupo Empresarial OIKOS lo certifican como una de las empresas más estables, que está en continuo crecimiento, aportando al sector manufacturero, la construcción y venta de parques industriales en la sabana de Bogotá ubicados o cerca de la Vía a Medellín.”³⁶ Pero Oikos no quiere un enfoque solo en Bogotá y su Sabana; ésta empresa quiere ir más allá cubriendo la demanda de diferentes municipios aledaños a Bogotá, siempre buscando dar soluciones sostenibles a largo plazo para la sociedad, teniendo en cuenta el medio ambiente.

3.4. Situación Actual

Gabriel Díaz Ardila, presidente del Grupo empresarial Oikos S.A., tiene claro que la coyuntura que implica las recientes firmas de los Tratados de Libre Comercio con potencias como EEUU, Canadá y Corea, implica que las organizaciones deban replantear sus estrategias tanto para competir a la altura de las nuevas empresas internacionales que lleguen a nuestro país, como también para saber aprovechar las nuevas oportunidades que el mercado nacional genere. De esta forma Díaz Ardila declaró que “Es impresionante la cantidad de gente empresaria del mundo preguntando por el TLC, quieren saber sobre condiciones y tiempos así como de posibilidades de inversión, factor que los lleva a buscar finca raíz para

³⁵ GRUPO EMPRESARIAL OIKOS. OIKOS líder en el sector de la construcción. En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/balance-grupo-oikos.com.co/OIKOS-lider-en-construccion>

³⁶ GRUPO EMPRESARIAL OIKOS. Balance del Grupo Empresarial OIKOS En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/balance-grupo-oikos>



poder instalarse y operar. Nosotros ya hemos canalizado varias llamadas de gerentes y empresarios que quieren aterrizar en Colombia”³⁷

Adicionalmente, el Grupo Empresarial Oikos S.A. desde el mes de febrero del año 2012 se convirtió en miembro del “Consejo Colombiano de Construcción Sostenible”, mostrando así su compromiso con el medioambiente y la mejora en la calidad de vida de los colombianos.

“El CCCS agrupa a todas las empresas dedicadas a la construcción, que se especializan en la planeación y ejecución de proyectos de edificación teniendo en cuenta estándares internacionales que son sostenibles y con los cuales se protege nuestro entorno.”³⁸

El grupo empresarial también está orientado al compromiso social con la nación, particularmente con el apoyo a las iniciativas gubernamentales relacionadas al impulso de la generación de vivienda de interés social. Es así como el Grupo Empresarial Oikos S.A. trabaja en la búsqueda de instrumentos jurídicos y de apoyo interinstitucional enfocados a las áreas reglamentadas para la construcción y su eficiencia en la oferta de lotes, puntos claves para impulsar la Vivienda de Interés Social.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

4.1. Tipo De Estudio

Este estudio es de tipo descriptivo ya que se verán investigados los puntos de perdurabilidad que ha tenido el Grupo Empresarial Oikos S.A. con el objetivo de indagar y exponer cuáles han sido los pasos en su estrategia y su relación con los lineamientos expuestos por el grupo de investigación de perdurabilidad de la Universidad del Rosario.

³⁷ Firma del TLC con Estados Unidos está moviendo la construcción. [En línea]: <http://www.tlc.com.co/noticias.php>

³⁸ GRUPO EMPRESARIAL OIKOS. Miembros de la CCCS. En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/miembro-de-la-CCCS>



4.2 Universo, Población, Muestra

El universo de nuestro estudio es el Grupo Empresarial Oikos que está conformado por Oikos Inmobiliaria, Oikos Constructora, Oikos Títulos y Oikos Storage. La población objetivo son los funcionarios de cargos medios y altos del Grupo Empresarial de los cuales tomamos como muestra 20 trabajadores, a quienes se les realizó la encuesta.

4.3 Procedimientos de Análisis e Interpretación de la Información

La investigación, se realizará en forma sistémica en la medida en que se involucrará todos los aspectos de la empresa que puedan afectar a las variables del estudio sobre la perdurabilidad. Se recurrirá a la información que sustente tanto lo relacionado con los estudios realizados por la Línea de Investigación de Perdurabilidad Empresarial así como también se contará con la ayuda de datos facilitados por parte de la empresa para el estudio y análisis del caso en particular. Se aplicará una encuesta a funcionarios administrativos que sirva como muestra para el análisis de las 13 variables estudiadas y de igual forma se analizará el entorno en el cual se ha desarrollado la empresa.

5. INVESTIGACIÓN EN EL GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A

A continuación se analizarán los datos adquiridos con las encuestas realizadas a 20 empleados con cargos medios y altos del Grupo Empresarial Oikos S.A, con edades entre 27 años y 60 años de edad, con una experiencia promedio de 5 años. Con esta información se entenderá si los trece componentes de la perdurabilidad se encuentran dentro de ésta organización y qué grado de importancia tiene cada uno para la perdurabilidad de Oikos S.A.



La encuesta consta de 47 preguntas, donde se hace referencia a los 13 componentes de la perdurabilidad empresarial. Ésta tiene 5 opciones de respuesta como se muestra a continuación:

1. Totalmente en desacuerdo.
2. En desacuerdo.
3. Indiferente.
4. De acuerdo.
5. Totalmente de acuerdo.



A su vez las preguntas se clasificaban en grupos, donde cada uno tiene relación con uno de los trece componentes como se encuentra en la siguiente tabla:

Número	Indicador	Pregunta
1	Identidad Organizacional	Pregunta19
		Pregunta21
		Pregunta22
		Pregunta23
		Pregunta24
		Pregunta46
		Pregunta47
2	Formalización para el Gobierno	Pregunta12
		Pregunta30
		Pregunta31
		Pregunta32
		Pregunta33
		Pregunta35
3	Cohesión social para la Acción	Pregunta45
		Pregunta37
		Pregunta38
		Pregunta39
4	Formalización Soporte para las Decisiones	Pregunta40
		Pregunta10
		Pregunta11
		Pregunta13
5	Reconocimiento por el Entorno y el Sector	Pregunta25
		Pregunta16
		Pregunta18
		Pregunta42
6	Diferenciación	Pregunta43
		Pregunta14
		Pregunta44
		Pregunta34
7	Dinámica Social de los Empleados	Pregunta36
		Pregunta1
		Pregunta27
8	Factores que Aportan a la Eficiencia	Pregunta28
		Pregunta29
		Pregunta4
		Pregunta7
9	Consolidación	Pregunta8
		Pregunta5
10	Gestión Integral	Pregunta9
		Pregunta15
11	Conocimiento de Entorno y Mercado	Pregunta20
12	Eficiencia en Procesos	Pregunta2
		Pregunta3
		Pregunta6
13	Gestión Financiera	Pregunta17
		Pregunta41
		Pregunta26

Tabla 1 Clasificación de preguntas con los Componentes de la Perdurabilidad



En seguida, se realizará el análisis de la información recolectada en las encuestas. En este análisis se revisará el promedio por pregunta dentro del grupo específico, Esto con el fin de tener un análisis más profundo sobre el Grupo Empresarial Oikos S.A.

1. Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.

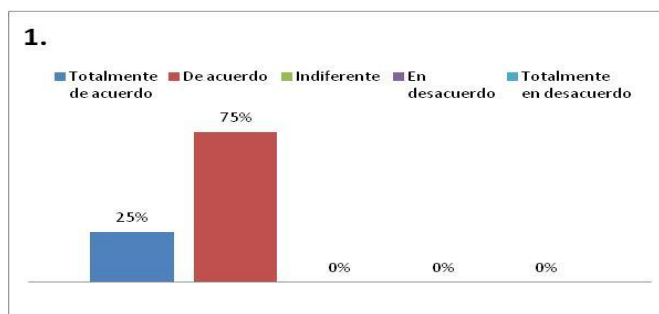


Ilustración 1. Pregunta 1 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En éste caso se puede ver que el 75% de los empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A. están de acuerdo con que las personas que mayores aportes hacen a la empresa con su trabajo, son aquellos que reciben capacitación y definen los procesos de trabajo. Es importante ver que el otro 25% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo, mostrando así que en ésta empresa los empleados tienen un papel importante y se les otorga la oportunidad de aprender nuevas formas para realizar procesos, toma de decisiones, entre otros; teniendo como resultado una participación efectiva por parte de ellos.



2. El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas.

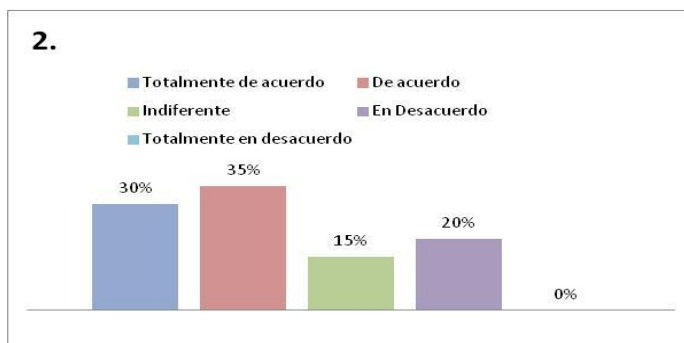


Ilustración 2. Pregunta 2 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Según los resultados de la encuesta, el 35% de los empleados está de acuerdo y el 30% totalmente de acuerdo, con la relación directamente proporcional del crecimiento en ventas y el aumento de los presupuestos en publicidad.

Se puede ver que un 15% de los empleados piensa que no necesariamente sucede lo anterior y otro 20% afirma que no tienen una relación directamente proporcional.

3. Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del Mercado.

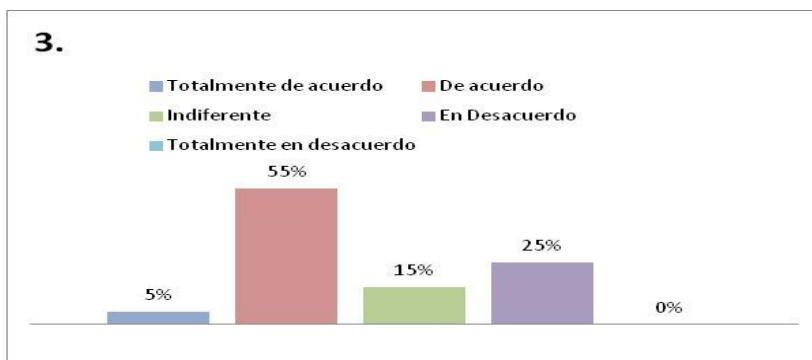


Ilustración 3Pregunta 3 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



El 55 % de los empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A. afirma que los directivos tienen un mayor conocimiento del entorno donde se encuentra la empresa, del cliente al que quieren llegar y del mercado en el cual deben competir. Sin embargo, se puede ver un 15% indiferente y otro 25% no está de acuerdo con éste aspecto.

4. La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.

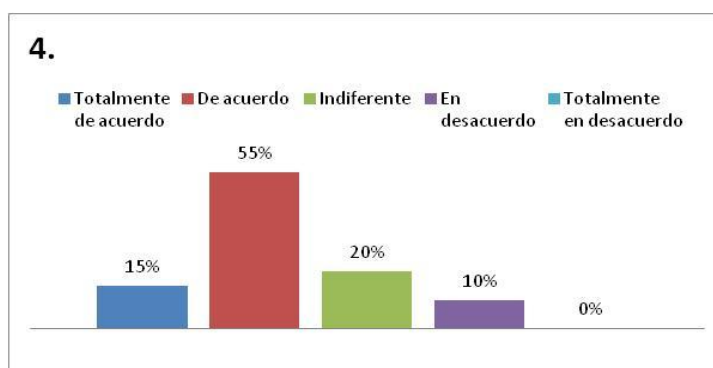


Ilustración 4 Pregunta 4 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 55% de los empleados de la empresa reconocen la importancia de formalizar, analizar y utilizar la información concerniente a los demás actores que Porter³⁹ nombró en su modelo de competitividad (competencia, proveedores y clientes) para obtener ventajas competitivas frente a sus competidores. Sin embargo, se puede ver un 20% indiferente frente al tema y un 10% contradice que una empresa sea eficiente por identificar, almacenar, procesar, y utilizar la información sobre la competencia, clientes y proveedores, en la toma de decisiones y el día a día de la compañía.

³⁹ Las 5 fuerzas de Porter. Modelo estratégico elaborado por el economista y profesor Michael Porter de la Harvard Business School en 1989.



5. Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.

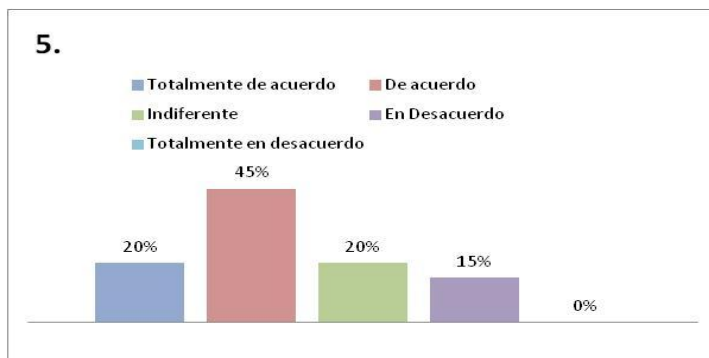


Ilustración 5 Pregunta 5 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Se puede entender a través de la gráfica que el conocimiento, la experiencia, entre otros que adquieren los empleados a lo largo de los años, es generado por todos como un equipo, es decir, es un conjunto de personas tanto que logran mantener una empresa estable y saludable a través de los años. El 25 % de los empleados está totalmente de acuerdo y el 45% de acuerdo, con que aquellos empleados que están comprometidos con la empresa, son más participativos y críticos, lo cual ayuda a la empresa a estar en constante mejora.



6. Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.

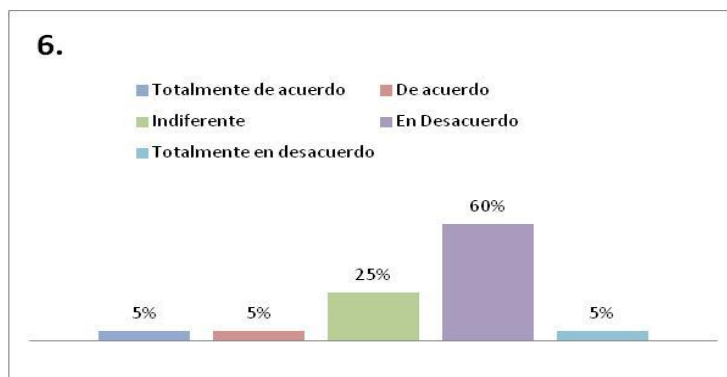


Ilustración 6 Pregunta 6 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 60 % de los empleados rechazan la afirmación, debido a que no es necesario tener un alto puesto en la empresa para conocer lo que está sucediendo en el sector, con los clientes y el mercado. Es por esto que dentro de la empresa se busca que todo el talento humano tenga conocimiento sobre éstos temas y puedan tomar decisiones en base a la información que adquieran. Logrando así empleados con mayor autonomía para la ejecución de procesos.

7. La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.

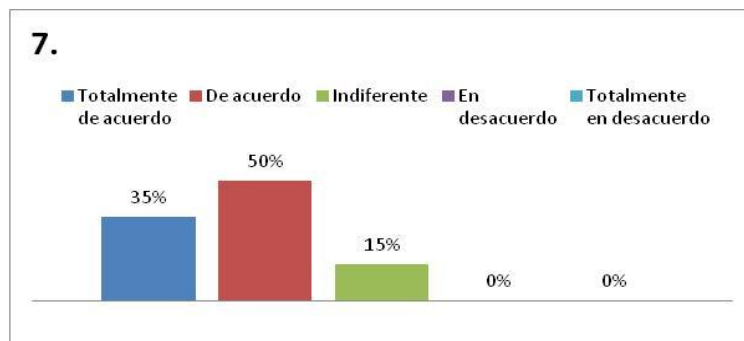


Ilustración 7 Pregunta 7 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



En esta gráfica se puede ver que el 35% de los empleados se encuentra totalmente de acuerdo y el 50% de acuerdo con la afirmación donde la forma en que los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación más eficiente. Es un gobierno que quiere como resultado la satisfacción de sus empleados brindándoles las herramientas necesarias para ejecutar sus funciones.

8. La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder

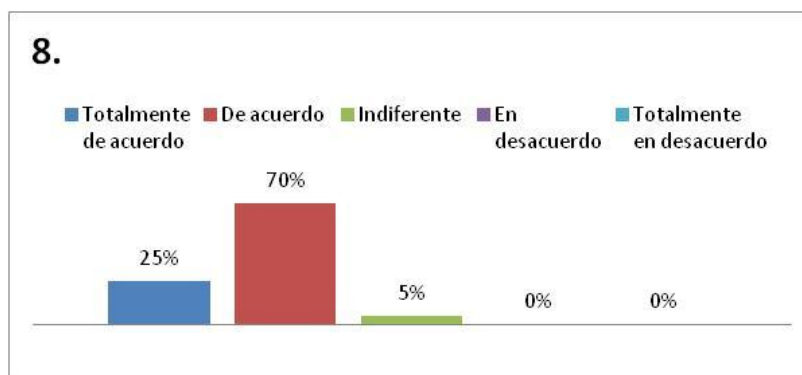


Ilustración 8 Pregunta 8 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En Oikos siempre se busca tener un flujo de comunicación efectivo donde la información sea transmitida transversal y horizontalmente dentro de la compañía. Esto es reafirmado por los empleados donde el 20% está totalmente de acuerdo y el 70% de acuerdo. No se puede olvidar que la comunicación debe ir ligada con una correcta coordinación entre los empleados tanto de cargos bajos, medios y altos.



9. La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.

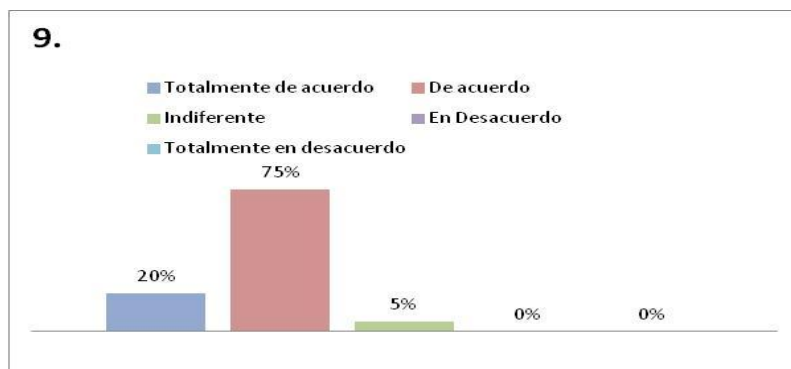


Ilustración 9 Pregunta 9 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En la siguiente pregunta respondieron casi en su totalidad, es decir, en un 75% estar de acuerdo que la consolidación de la empresa es resultado de la construcción con una visión de futuro que construyen sus directivos, mostrando que el Grupo Empresarial Oikos S.A. ha logrado que a través de los años se establezca como una empresa duradera que cuenta con el total compromiso tanto de directivos como de los empleados, dados a la constante mejora, cambio y actividades en el tiempo.

10. La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.

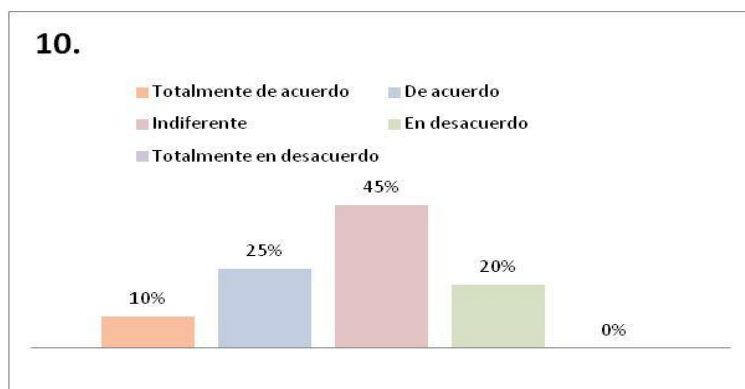


Ilustración 10 Pregunta 10 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



El 45 % de los empleados es indiferente y el 20% afirma que en Oikos NO se evidencian en alto grado métodos que permitan escribir y guardar comportamientos aprendidos por los empleados. Aun así, se puede ver un 10% de los empleados que están totalmente de acuerdo y un 20% de acuerdo, con que lo anterior si sucede. Sin embargo prima el desacuerdo.

11. Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional

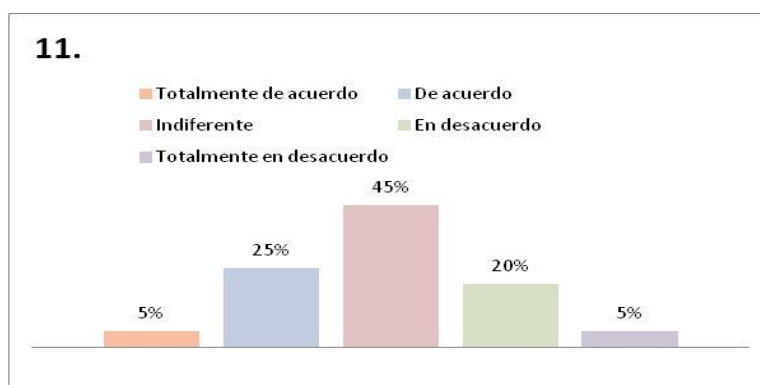


Ilustración 11 Pregunta 11 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Se puede ver que no se tiene un claro protocolo de sucesión y relevo generacional dentro de la compañía, debido a que el 45% de los encuestados esta indiferente y el 20% en desacuerdo. A pesar de tener un 30% de los empleados afirmando que si existen los protocolos de sucesión, prima el desacuerdo en ésta pregunta.



12. Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.

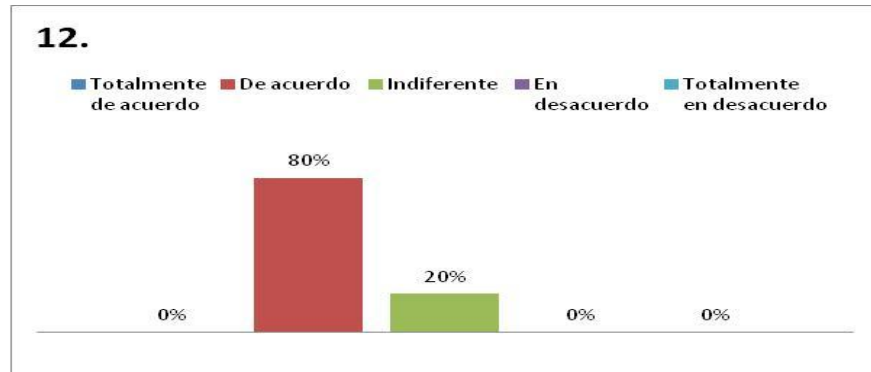


Ilustración 12 Pregunta 12 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En ésta gráfica cabe destacar que el 80% de los encuestados concuerda con la importancia que tiene la identificación de los intereses de los stakeholders y las relaciones con éstos como parte de su filosofía de gobierno. Es decir que tanto empleados como directivos deben estar al tanto de ésta información. Aun así, se puede ver un 20% de empleados indiferentes, pero que no afectan la percepción de la mayoría.

13. Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.

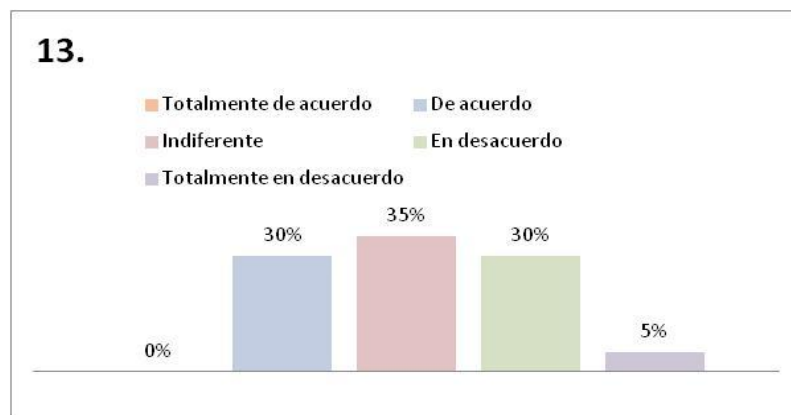


Ilustración 13 Pregunta 13 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



En este caso se puede ver una ambigüedad y uniformidad frente a las selecciones de los empleados. Donde el 30 % está de acuerdo, el 35% indiferente y el 30% en desacuerdo; con que los índices de rotación externa y sus resultados, ayudan a mejorar las políticas de retención de los empleados y las decisiones que se toman en éste aspecto. Es claro, que esta es una oportunidad para el Grupo Empresarial Oikos S.A.

14. Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.

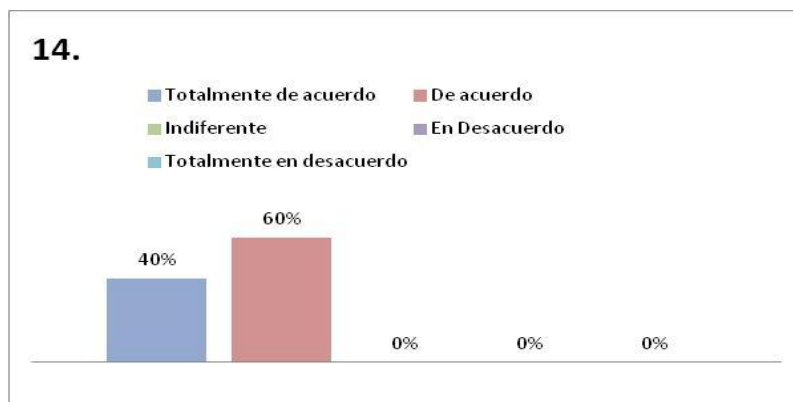


Ilustración 14 Pregunta 14 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Aquí se puede ver que un 60% de los empleados están de acuerdo y el 40% totalmente de acuerdo, con la importancia del papel de los directivos a la hora de detectar señales tempranas para nuevos sistemas de información al igual que oportunidades de negocio en el sector. Esto puede ser visto como una ventaja adquirida a través de los años por el Grupo Empresarial Oikos S.A. y que le ha ayudado a mantenerse en el tiempo.



15. Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro.

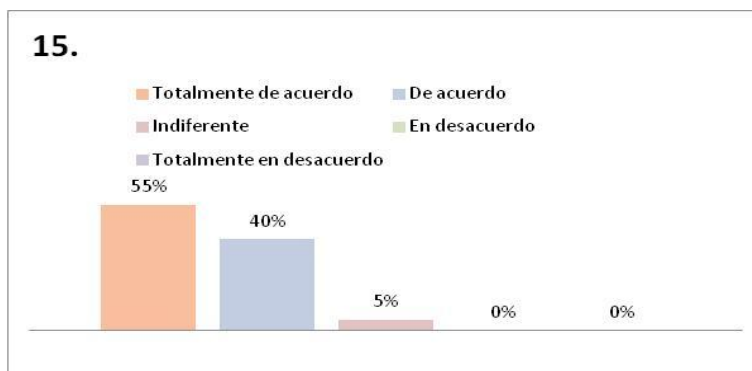


Ilustración 15 Pregunta 15 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Se puede inferir que los empleados se encuentran totalmente de acuerdo con un porcentaje del 55% y de acuerdo con un porcentaje del 40%, con el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción del futuro de la compañía. Este tema ayuda en gran proporción a las compañías para lograr sostenerse en el tiempo, ya que al tener una buena planeación se pueden tener excelentes resultados y así lograr un crecimiento sostenible de la empresa.

16. La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.



Ilustración 16 Pregunta 16 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



Para algunos de los empleados de Oikos el uso de mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa, siendo éste pensamiento del 95% de la empresa. Teniendo un porcentaje poco significativo del 5% que se encuentra indiferente con el tema.

17. Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.

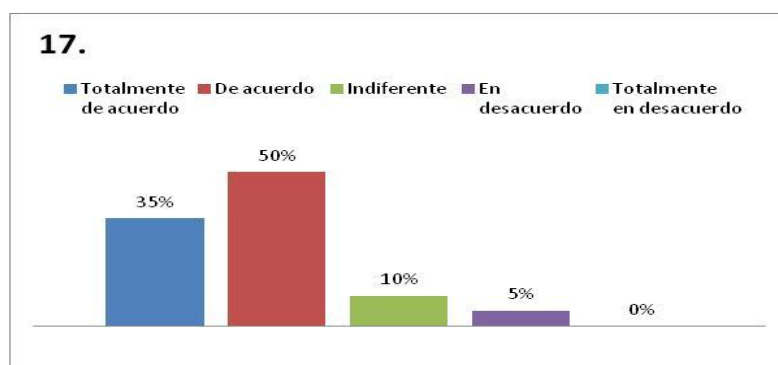


Ilustración 17 Pregunta 17 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Aquí encontramos que la mayoría con un 85% afirma que existen procesos para transferir conocimiento a los empleados en tiempo oportuno. Teniendo un porcentaje del 15% en desacuerdo, primando el estar de acuerdo y totalmente de acuerdo.

En este aspecto es significativo resaltar la importancia que ha tenido la buena promulgación de las buenas relaciones e interacción adecuada con los empleados. Esto permite crear ambientes propicios de retroalimentación de los procesos ejecutados, con el objetivo de corregir los errores y otorgar mayor empoderamiento con el reconocimiento de las fortalezas.



18. Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados.

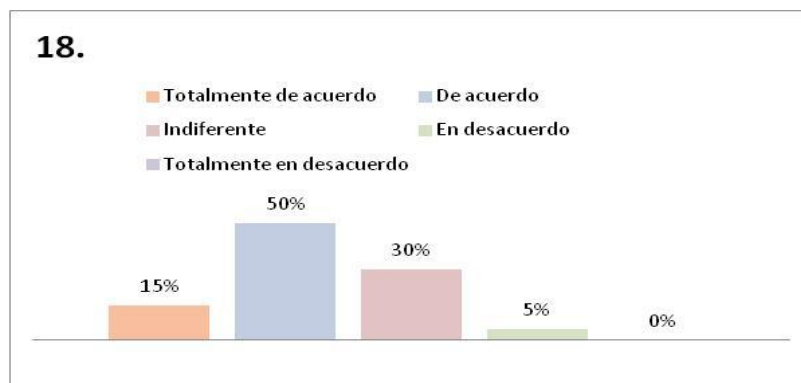


Ilustración 18 Pregunta 18 Encuesta.
Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En el caso de obtener ventajas frente a competidores cuando se formaliza y contabiliza el conocimiento de los empleados, la fuerza laboral de Oikos con un 50% se encuentra de acuerdo y un 15% totalmente de acuerdo sumando 65% que afirman su ejecución dentro de la empresa. Pero se ve un 30% de ésta que se encuentran indiferentes, logrando inferir que el Grupo Empresarial Oikos S.A, tiene una oportunidad para mejorar en este aspecto. Teniendo como resultado un aumento en sus ventajas competitivas dentro del sector. Es importante siempre que en una empresa haya comunicación vertical y horizontal para que el grupo tenga conocimiento de todo lo que está sucediendo y así puedan aportar para la perdurabilidad de la misma.



19. La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.



Ilustración 19 Pregunta 19 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Una identidad organizacional habla tanto de la visión de la empresa hacía el exterior como la visión que tienen de ésta sus clientes internos. Es por esto que es de gran importancia tener una postura estratégica clara y relevante para posicionarse dentro de su sector. Con respecto a este tema los empleados de Oikos se encuentran la mayoría de acuerdo con un 60% y totalmente de acuerdo con un 30%. Demostrando así que la empresa ha sido ejemplo y ha tenido reconocimiento dentro del sector gracias a su estrategia empresarial.



20.El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.



Ilustración 20 Pregunta 20 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Para la mayoría de los empleados de Oikos, un buen gobierno empresarial depende de la capacidad de los directivos para tener siempre en cuenta a los stakeholders a la hora de planificar y tomar decisiones sumando un 75% a favor. Teniendo un 20% de empleados indiferentes sobre éste tema.

21.EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.

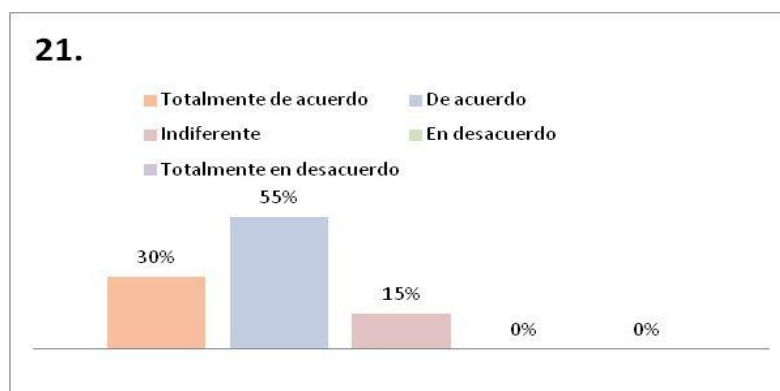


Ilustración 21 Pregunta 21 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

La empresa debe reconocer el desempeño y esfuerzo de los empleados, con el fin de lograr una identidad y cohesión social dentro de la empresa. El 55% de los empleados de Oikos se encuentran de acuerdo y el 30 % totalmente de



acuerdo con la afirmación anterior. Teniendo un 15% indiferente, que no afecta en alto grado la presencia de dichos reconocimientos dentro de la empresa.

22. La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.

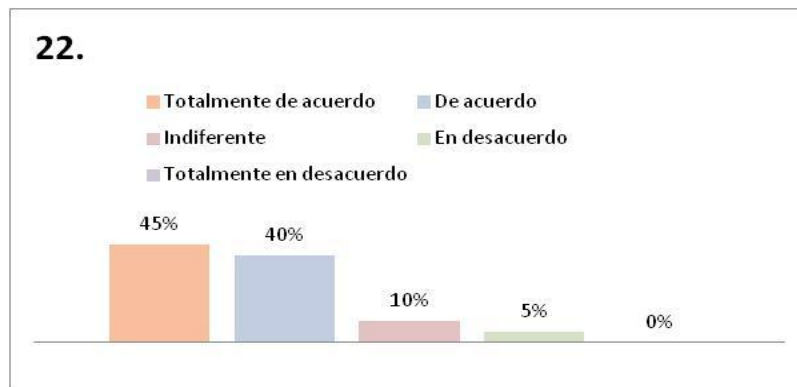


Ilustración 22 Pregunta 22 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En éste caso se puede ver que la mayoría de los empleados (85%) afirman que la ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes. A pesar que existe un 10% de empleados indiferentes frente al tema. Actualmente se puede ver en esto en la mayoría de las empresas, debido a la importancia que ha venido adquiriendo a través del tiempo la responsabilidad social empresarial y su ética.



23.El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.

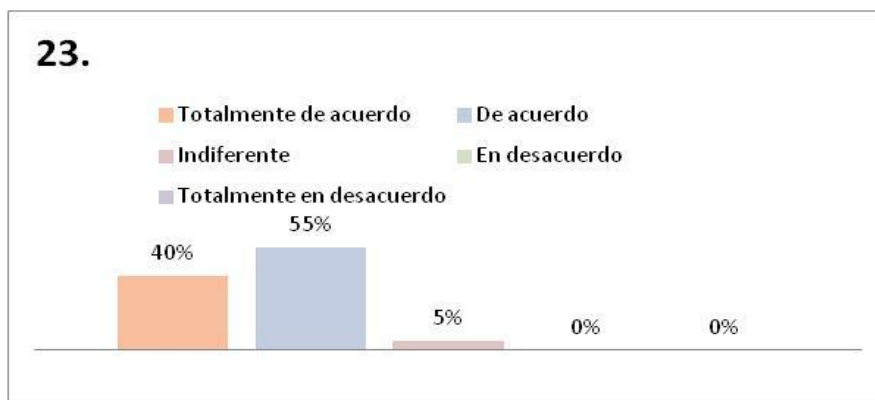


Ilustración 23 Pregunta 23 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Cuando una empresa quiere que sus empleados aprendan y afiancen los valores de la empresa, es necesario un constante reforzamiento. El 95% de los empleados (repartidos entre estar totalmente de acuerdo y de acuerdo) está de acuerdo con ésta afirmación, confirmando así el impacto que tienen los valores de una empresa en los empleados.

24.El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.

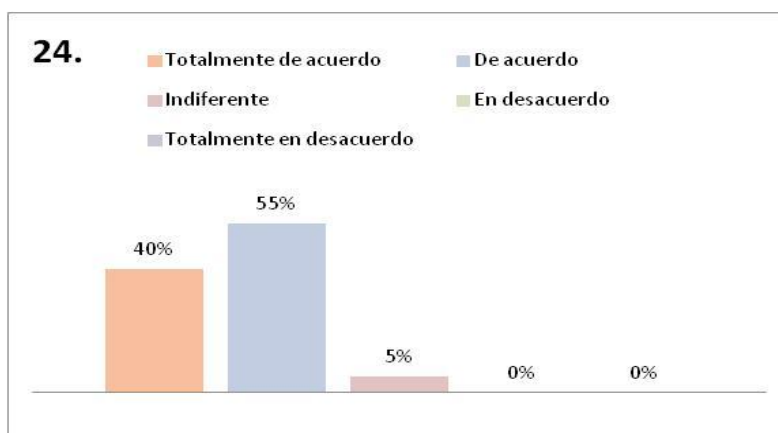


Ilustración 24 Pregunta 24 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



Con un 95% de los empleados (repartidos entre estar totalmente de acuerdo y de acuerdo) se encuentra de acuerdo con la inclusión del desarrollo social en la agenda estratégica la empresa. En este caso se puede ver el ejemplo de la construcción de la urbanización El Trébol ubicado en Mosquera, Cundinamarca, la cual es de interés social, impactando positivamente a la sociedad de éste pueblo.

25. La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.

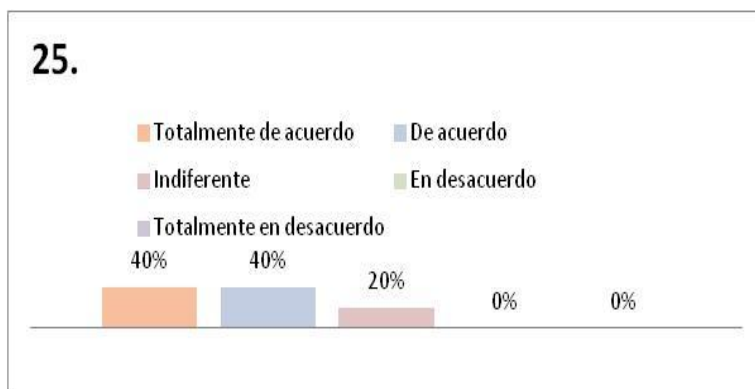


Ilustración 25 Pregunta 25 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En la gráfica se puede ver que la mayoría de los empleados se encuentran totalmente de acuerdo y de acuerdo (con un total del 80% de los encuestados), con que una empresa debe hacer uso de herramientas para formalizar por escrito la experiencia de los éxitos y fracasos de la empresa, para así aprender y poder tener una mejor toma de decisiones. Aunque tiene un 20% indiferente, no afecta la percepción de los otros empleados; aun así, es importante no descuidarlo ya que puede afectar la intensidad de este factor dentro de la compañía.



26. La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.

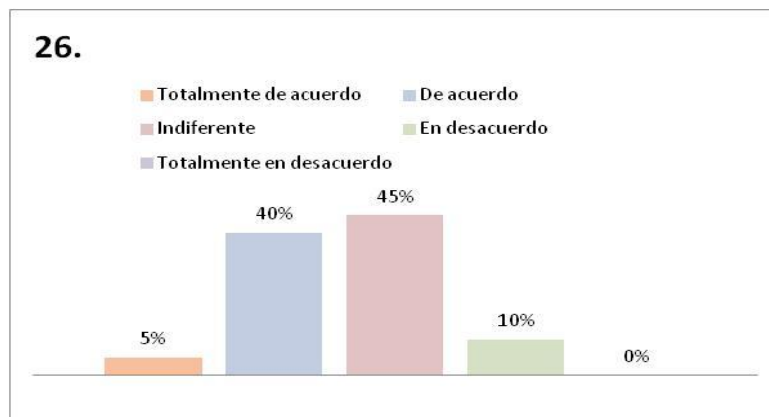


Ilustración 26 Pregunta 26 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Con respecto a esta gráfica, el 45% de los empleados se encuentran indiferentes, pero el otro 45% está ubicado entre totalmente de acuerdo y de acuerdo sobre la afirmación que las empresas deben evitar los problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo para evitar su liquidación. En este caso se ve una oportunidad con respecto al 45% que se encuentra indiferente, puesto que se debe tener claro que al no ser el único factor que permite la perdurabilidad de una empresa, es uno de gran importancia y por esto se debería abogar por tener herramientas que hagan de la planeación de proyectos una toma de decisiones más efectiva y a su vez se logre evaluar al final del mismo en temas como el ROI (Retorno de la Inversión) que puede generar el proyecto.



27. La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.

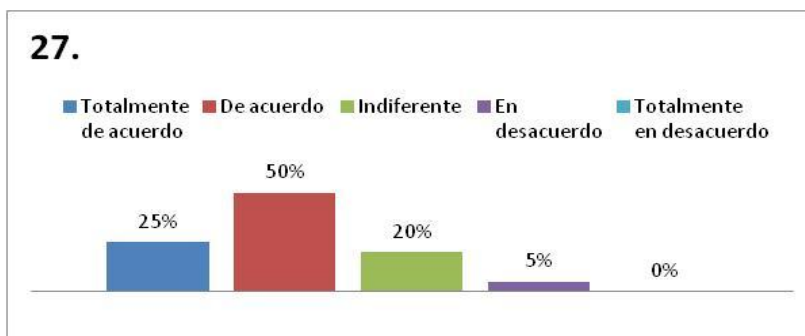


Ilustración 27 Pregunta 27 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Cuando una empresa faculta a sus empleados y les da autonomía para participar activamente en la solución de problema, logra tener un alto grado de efectividad en sus procesos. Ésta afirmación tiene un 75% de empleados (totalmente de acuerdo y de acuerdo) a favor y un 25% (indiferentes y en desacuerdo) en contra. Oikos es una empresa con un alto índice de efectividad en éste campo, pero es importante darle constante seguimiento para evitar una ausencia de efectividad.

28. La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.

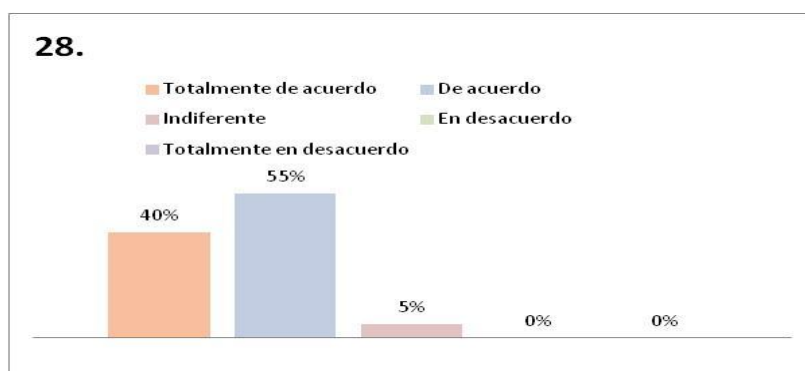


Ilustración 28 Pregunta 28 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



La conformación de grupos de trabajo, implica la colaboración, integración y eficiencia de los empleados; buscando siempre el desarrollo profesional y organizacional. En éste caso, se puede tiene un 95% de los empleados a favor de ésta afirmación, mientras el restante 5% está en contra.

29. La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.

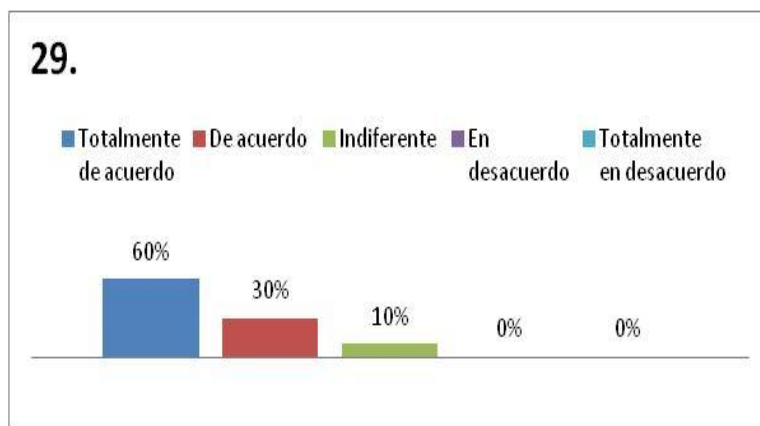


Ilustración 29 Pregunta 29 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Para lograr ventajas frente a competidores, la empresa debe aprender de sus experiencias e incorporarlas en su operación diaria. Los empleados se encuentran 90% a favor y un 10% en contra, con lo cual se afirma que una empresa que aprende es un alto competidor dentro del sector y mercado. Esto gracias a que evita cometer los mismos errores y a su vez está expuesto a tener un mayor número de buenas prácticas para documentar.



30. Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.

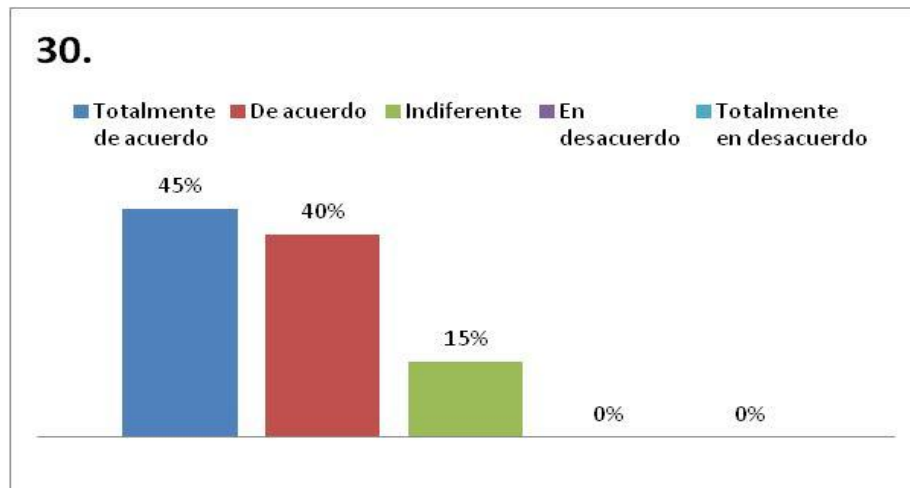


Ilustración 30 Pregunta 30 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Una empresa que documenta su información puede tener un alto grado de ventaja con respecto a sus competidores, más aun cuando tiene sus objetivos definidos y formalizados por escrito. Esto a su vez ayuda a la compañía para la consecución efectiva de sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. El 95% de los empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A., se encuentra a favor de ésta afirmación y el 15% está en contra.



31. Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.

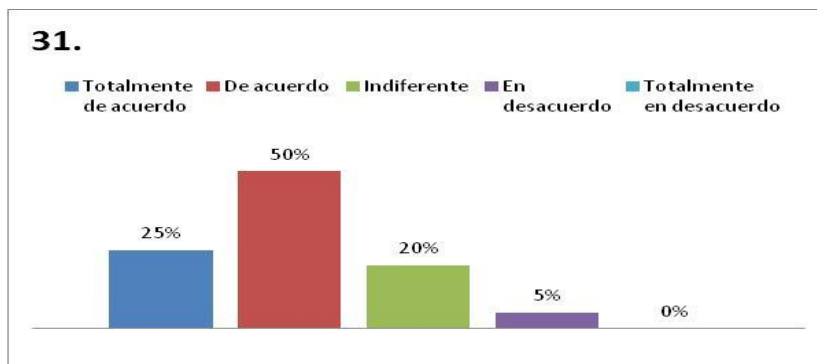


Ilustración 31 Pregunta 31 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A.

Para tener un buen gobierno empresarial, es necesario definir y adecuar las funciones y responsabilidad de los cargos que tienen los miembros de la junta directiva. Aquí se puede ver que la mayoría de los encuestados está de acuerdo sumando un 75%, y en desacuerdo se puede encontrar un 25%. Siendo un factor que influye en la perdurabilidad de la empresa y que tiene una oportunidad para aumentar la intensidad del mismo dentro de la compañía.



32. La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.

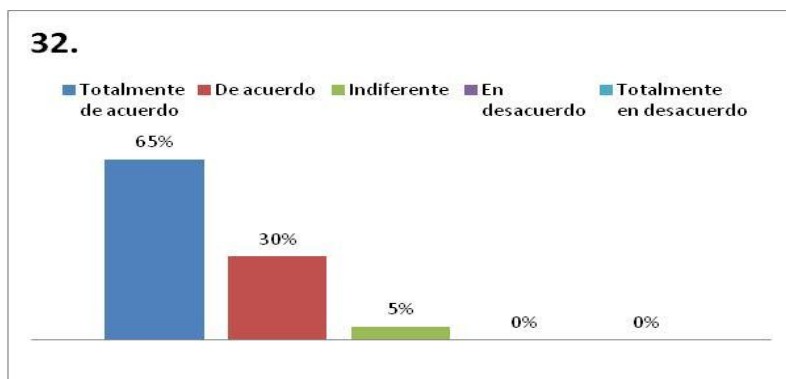


Ilustración 32 Pregunta 32 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 95% de los encuestados está a favor con la afirmación; “una empresa logra ser reconocida y tiene ventajas dentro de su sector, cuando cumple las normas de calidad ISO. Al ver estos datos, podemos darnos cuenta que Oikos ha sido una empresa que se ha preocupado por tener una excelente estructura de gobierno, donde se encuentran temas como la acreditación en normas tales como la ISO 9000 y la ISO 9001. Esta ha sido una empresa que siempre ha buscado sobresalir en sus procesos, servicios y productos, logrando posicionarse por su calidad, impactando positivamente al mercado y a la sociedad.



33. La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.

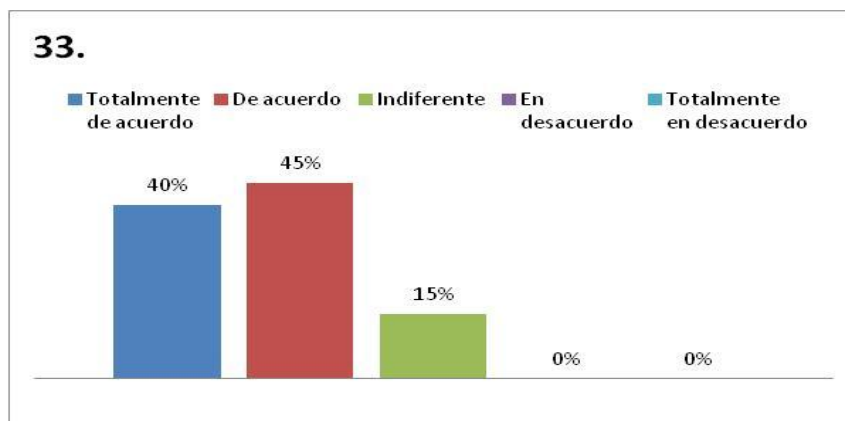


Ilustración 33 Pregunta 33 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Una junta directiva que actúe acorde a los protocolos definidos aporta a la existencia de un buen gobierno dentro de la empresa, gracias a que éstos se convierten en ejemplos a seguir de los empleados de la compañía. Se puede ver una clara postura de los empleados, donde el 85% se encuentra a favor de la afirmación antes expuesta. Teniendo aun así un 15% de los empleados indiferentes frente al tema.



34. La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia

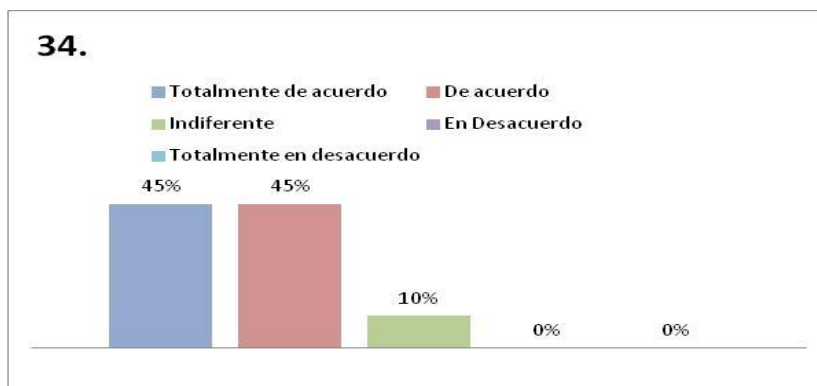


Ilustración 34 Pregunta 34 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

En la actualidad se puede ver un crecimiento de la importancia del factor innovación dentro de una empresa. Es por esto la empresa que se preocupe por lograr ventajas en sus productos y servicios, obtiene mejores resultados que su competencia; sumando así un 90% de empleados a favor y un 10% en contra de la afirmación. Oikos por ejemplo siempre buscar innovar tanto en producto como en servicios, para el primero se puede ver el ejemplo de las construcciones sostenibles y a su vez de la oferta de nuevos productos que se complementan con los ya existentes.



35. La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen

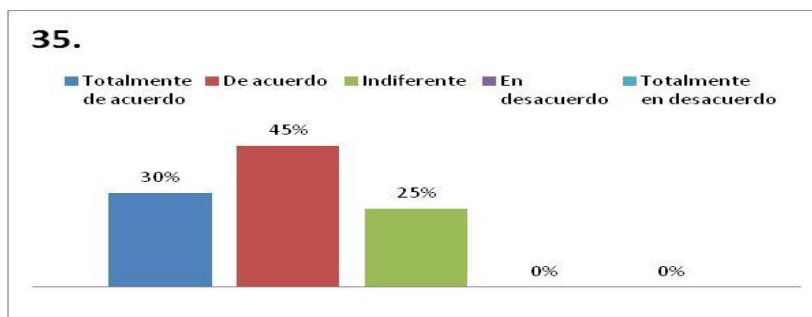


Ilustración 35 Pregunta 35 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 75% de los empleados se encuentra a favor de la siguiente afirmación; Las empresas que operan mejor que su competencia, se debe al establecimiento, la difusión y aplicación de códigos relativos para el buen gobierno.

Por otro lado, se tiene un 25% de empleados en contra de la afirmación anterior. Siendo un porcentaje medio que no debe ser tomado a la ligera, aunque prime el 75% a favor.

36. Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.

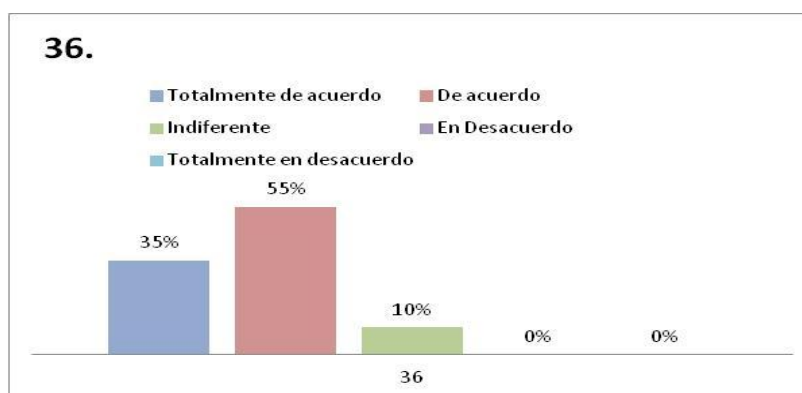


Ilustración 36 Pregunta 36 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



Por su parte, el 90% de los trabajadores encuestados afirman que los resultados de una empresa dependen de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas, debido a una comunicación efectiva y asertiva entre directivos y subordinados, ya que se debe ser consciente que el cambio en el entorno es permanente y cada integrante de la compañía debe estar dispuesto al cambio en cualquier momento.

37. Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.

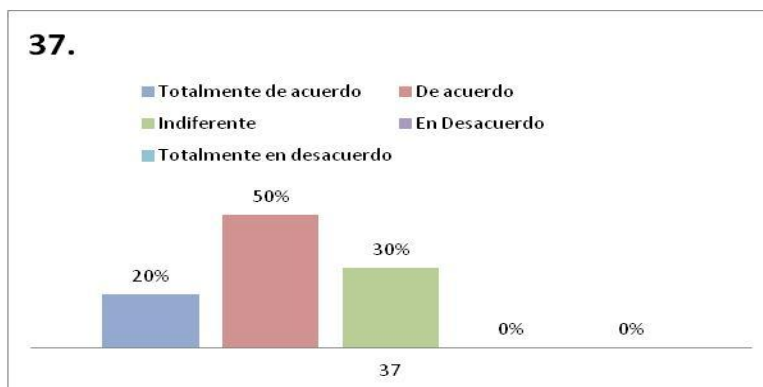


Ilustración 37 Pregunta 37 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 70% de la población respondió (totalmente de acuerdo y de acuerdo), que los espacios de confianza entre empleados permiten compartir conocimiento adquirido en su experiencia laboral. Aunque existe un 30% indiferente, el cual debe ser tenido en cuenta dado que es significativo para el análisis de la existencia de los espacios de confianza para el crecimiento profesional.



38.El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.

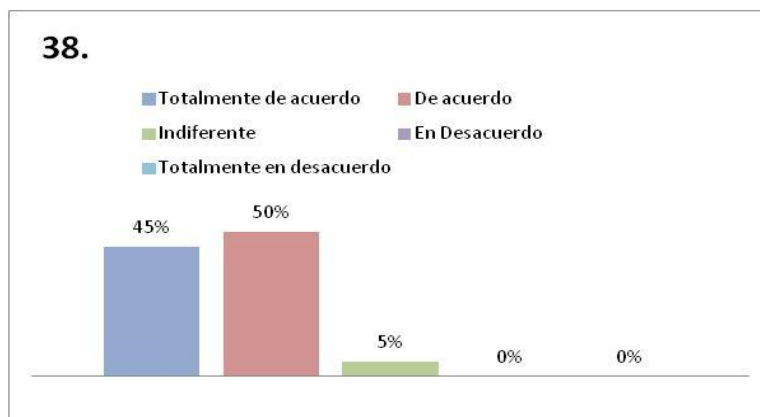


Ilustración 38 Pregunta 38 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Por otro lado, el conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa, el 50% de los encuestados estuvieron en total acuerdo y el 45% de acuerdo. Esto muestra que el talento humano de Oikos se encuentra comprometido y se identifica con la empresa, gracias al conocimiento adquirido de los tres factores antes mencionados.

39.El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.

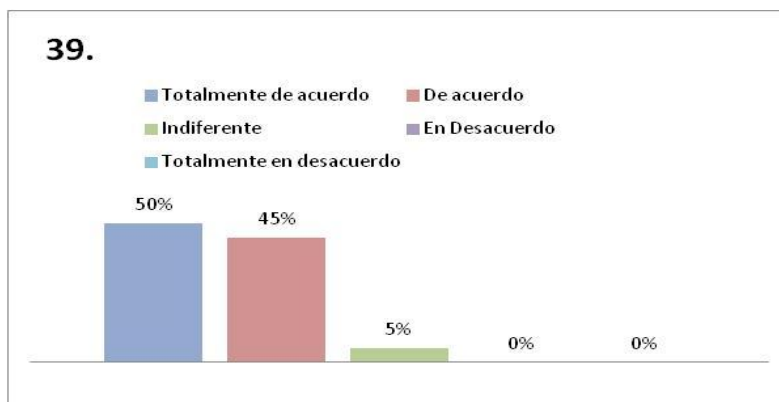


Ilustración 39 Pregunta 39 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A



En esta gráfica se puede ver que el 50% está totalmente de acuerdo y un 45% de acuerdo, con que el aprendizaje adquirido por los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal. Por lo anterior, es importante tener en cuenta la formalización de los procesos, buenas prácticas, entre otros, para tener una compañía en constante aprendizaje y desarrollo.

40. La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.

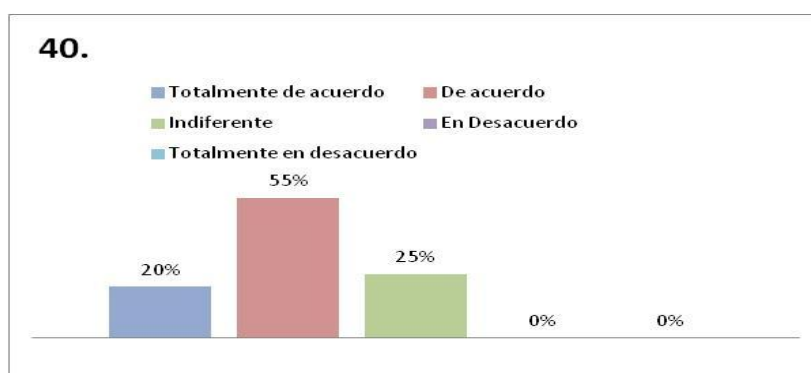


Ilustración 40 Pregunta 40 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Con respecto a la comunicación a través de canales formales entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés, el 20% de los empleados respondieron estar de totalmente de acuerdo y el 55% de acuerdo, donde una minoría del 25% se encuentra indiferente.



41. Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.

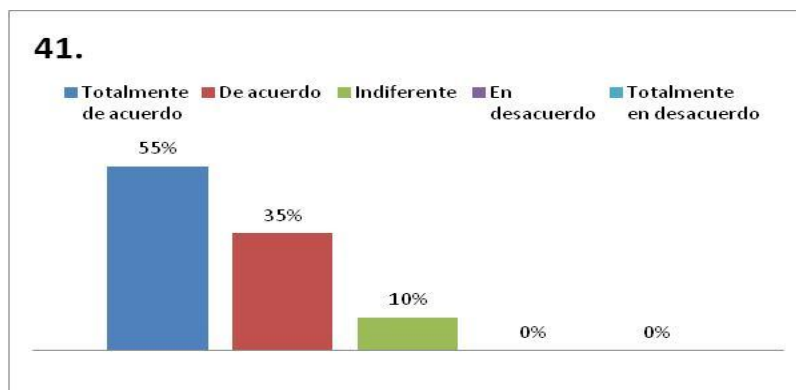


Ilustración 41 Pregunta 41 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 90% de los encuestados coinciden en afirmar que el reconocimiento que la empresa tiene en el sector se debe en su totalidad o en gran parte a las buenas prácticas en su gestión, al tener claridad en los objetivos a los cuales están enfocados sus procesos. Mientras un 10% se encuentra indiferente frente al tema. Oikos es una empresa que cumple esta afirmación, ya que es reconocida en su sector por las buenas prácticas que ha tenido como lo fue el proyecto “EL Trébol” en Mosquera y las construcciones sostenibles.



42. El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector

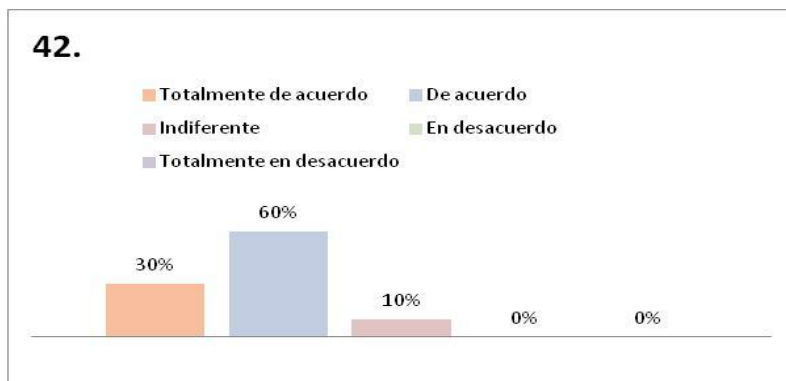


Ilustración 42 Pregunta 42 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El 90% de los encuestados afirma que el cumplimiento legal y de personas que controlan su aplicación conduce a que Oikos sea reconocida en el sector por sus buenas políticas y procesos, a pesar de tener un 10% de empleados indiferentes. Es importante siempre contar con personas que controlen la aplicación de diferentes procesos como lo son los legales.



43. La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.

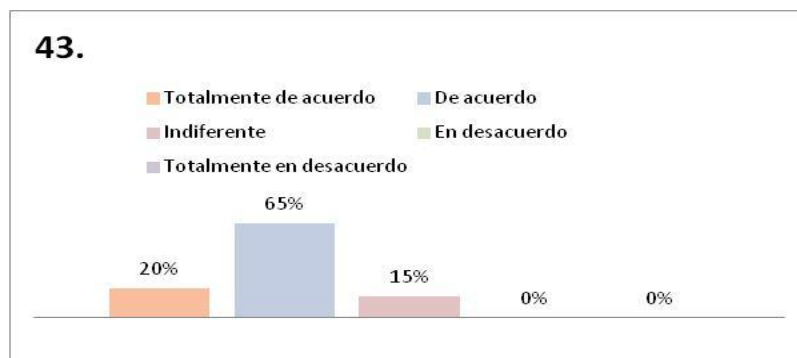


Ilustración 43 Pregunta 43 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Se puede ver que el 85% de los empleados están a favor de que Oikos y otras empresas siempre deban documentar las decisiones organizacionales, para influir positivamente en la productividad de las compañías. El hecho de documentar decisiones o procesos ayuda a que las empresas no caigan en errores pasados, sino que, aprendan de los mismos.

44. Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.

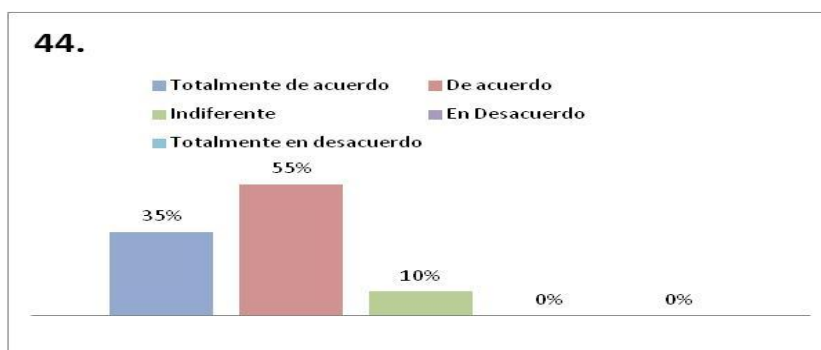


Ilustración 44 Pregunta 44 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Tener sistemas de información tanto para proveedores, clientes y actores estratégicos es importante, como se menciona anteriormente el cambio es



algo constante sobre todo en el sector de construcción, sobre esto la población encuestada se encuentra de acuerdo con un 55%. Estos sistemas de información ayudan a la empresa a acortar tiempos de respuesta como al igual disponer de la información actualizada en el momento que se requiera, dándole además un valor agregado a la empresa en optimización de tiempos y respuestas.

45. Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa

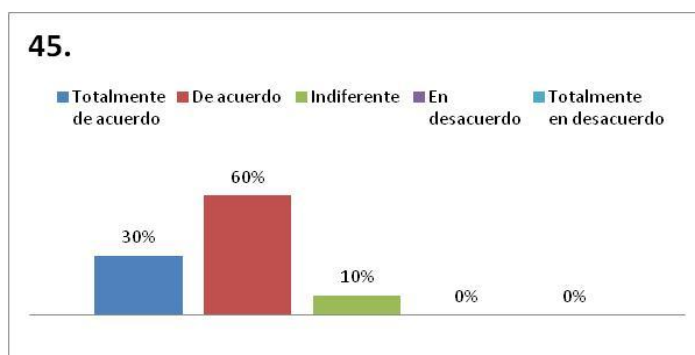


Ilustración 45 Pregunta 45 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Un buen gobierno dentro de la empresa que tiene una gestión coherente, obtiene como resultado el cumplimiento de las políticas de la empresa por parte de su talento humano; y a su vez, lo anterior le genera ventajas competitivas frente a otras empresas del sector. El 90% de los encuestados está a favor de la anterior afirmación, mientras el 10% de éstos está en contra.



46. El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas

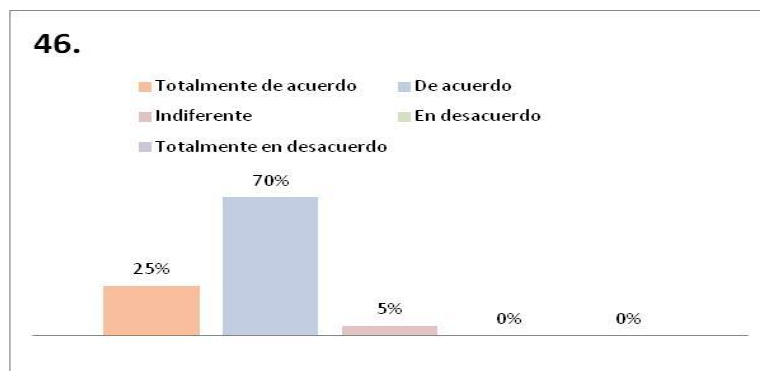


Ilustración 46 Pregunta 46 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Se puede ver que el 95% de los empleados de Oikos se encuentran a favor con la implementación de metodologías para el estudio de las dinámicas del entorno, buscando identificar ventajas competitivas sobre otras empresas. En este caso se puede ver las diferentes líneas de negocio que tiene la empresa donde siempre buscan tener una interacción unas con otras, para lograr complementarse y así obtener las soluciones necesarias para sus clientes. Es de esto que nace su última línea de negocios Oikos Storage, la cual complementa en mayor grado su línea de Oikos Inmobiliaria.



47. El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.

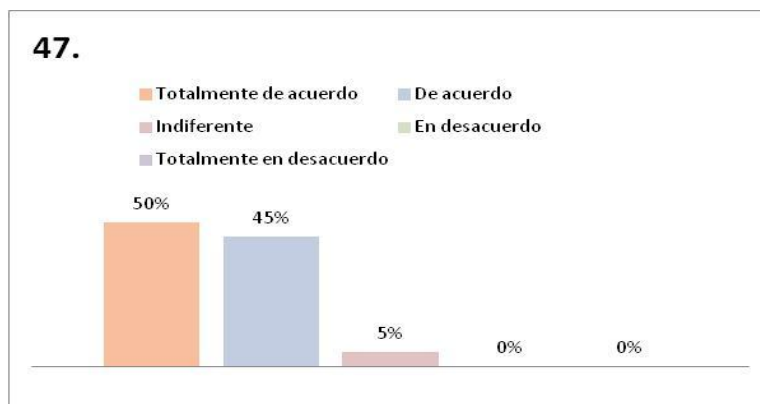


Ilustración 47 Pregunta 47 Encuesta.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

Cuando una empresa logra cumplir los preceptos éticos logra contribuir al buen gobierno de la misma. Sumando un 95% de empleados a favor contra un 5 % indiferente, se tiene como resultado la afirmación de la importancia de los preceptos éticos puestos en práctica

6. ANÁLISIS DE LOS COMPONENTES.

En este apartado se buscara comprobar la existencia de los trece componentes para la perdurabilidad al interior del Grupo Empresarial Oikos S.A. Para que el componente exista dentro de la organización como factor de perdurabilidad, es necesario que la mayoría de sus variables tenga una ponderación mayor o igual a 70%.

Para analizar mejor sus componentes se tendrán en cuenta las siguientes condiciones; mayor o igual al 70% la variable cumple totalmente la condición de perdurabilidad, entre el 50% y 68% la variable cumple la condición de probabilidad y por último menor al 50% la variable no cumple la condición de perdurabilidad.



1. Componente uno: IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

NUM.	PREGUNTA	Valor
19	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.	90%
21	EL reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.	85%
22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.	85%
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.	95%
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.	95%
46	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga ventajas competitivas	95%
47	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuye al buen gobierno de la empresa.	95%

Tabla 2 Identidad organizacional.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 14, 89% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., al cumplir totalmente con los parámetros de identidad organizacional.

Allí se reconoce la importancia de propiciar una identidad de pertenecía entre los empleados, los valores y el tener estrategias comunes, como elementos que contribuyen a la perdurabilidad de la organización. Adicionalmente se evidencia que todo ello también se establece con miras al reconocimiento por parte de terceros y para la generación de ventajas competitivas



La identidad organizacional dentro del Grupo Empresarial Oikos S.A. tiene una gran importancia para sus empleados, donde se puede ver que la mayoría de ellos está a favor de que una empresa con una clara identidad puede lograr una mayor integración por parte de la fuerza laboral como también un sentido de pertenencia. Teniendo en cuenta su misión, visión y valores de la misma, que rigen el día a día de los empleados logrando crear una cultura organizacional que beneficiaría a la empresa con un mayor compromiso de parte del talento humano hacia el desarrollo de la organización.

2. Componente Dos: FORMALIZACIÓN PARA EL GOBIERNO

NUM.	PREGUNTA	Valor
12	Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en el buen gobierno de la empresa.	80%
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.	85%
31	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.	75%
32	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a otras de su sector.	95%
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.	85%
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no lo hacen	75%
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa	90%

Tabla 3 Formalización para el Gobierno

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 14, 89% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo empresarial Oikos S.A. al cumplir totalmente con los parámetros de formalización para el gobierno.



Aunque la mayoría de las variables se encuentran por encima del rango de cumplimiento establecido cabe resaltar que en este componente los empleados reconocen una menor importancia a aquello relacionado con la codificación y la jerarquización de la Junta Directiva. Sin embargo es claro que la formalización de cargos, objetivos, protocolos y su debido cumplimiento tienen una notoria influencia en la continuidad de la empresa.

3. Componente Tres: COHESIÓN SOCIAL PARA LA ACCIÓN

NUM.	PREGUNTA	Valor
37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.	70%
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la empresa.	95%
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.	95%
40	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos de interés (stakeholders) contribuye a un mejor gobierno.	75%

Tabla 4 Cohesión social para la acción.

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 8,51% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A. al cumplir totalmente con los parámetros de cohesión social para la acción.

Dentro del rango de cumplimiento total que se estableció se observan que existe polarización entre las variables evaluadas. De esta forma se reconoce con en mayor grado la necesidad que existe en cuanto que el trabajo aporte en el desarrollo personal, y a que los empleados se identifique con la organización mediante el conocimiento del rumbo institucional; filosofía, misión y objetivos. De



esa misma forma se ve con menor ponderación que se podrían fortalecer aun más los espacios y los procesos formales, que permitan una mejor comunicación y transferencia de las experiencias laborales. También se puede ver una baja ponderación en la comunicación a través de canales formales entre los grupos de interés. Estos dos últimos no tienen una mala intensidad pero son variables que no se deben descuidar.

Lo anterior determina la importancia de tener un ambiente tranquilo y de confianza en donde se logra que los trabajadores tengan oportunidades de desarrollo personal y profesional como se menciona anteriormente, generando así un crecimiento casi continuo de mejora tanto para la empresa como para cada uno de los integrantes de la misma permitiendo desarrollar habilidades comunicativas para establecer claridades en los objetivos y metas.

El buen flujo de comunicación ayudará a que los clientes internos de la empresa conozcan y entiendan la dirección que ésta quiere tener y los procesos que se están realizando para la obtención de los objetivos a corto y largo plazo. Debido a las responsabilidades otorgadas por la identificación del puesto de trabajo se va a generar mayor productividad y a su vez un trabajo en equipo oportuno.

Demostrando así que el Grupo empresarial Oikos S.A. es una compañía óptima en materia de aprendizaje y conocimiento, haciendo que la compañía sea consciente de la importancia de desarrollo personal y profesional de sus empleados, logrando tener claridad en las direcciones en las que la empresa pretende seguir para dar cumplimiento a sus objetivos previamente establecidos a largo y corto plazo, cumpliendo con el tercer componente de perdurabilidad empresarial.



4. Componente Cuatro: FORMALIZACIÓN SOPORTE PARA LAS DECISIONES

NUM.	PREGUNTA	Valor
10	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.	35%
11	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional	30%
13	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las políticas de retención del empleado.	30%
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.	80%

Tabla 5 Formalización Soporte para las Decisiones.
Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 8,54% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que la mayor parte de las variables no se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Okios S.A. al NO cumplir con los parámetros de formalización para el soporte de las decisiones.

En este componente se puede evidenciar que la carencia de elementos formales y preestablecidos para la correcta sucesión o relevo profesional, implican que las prácticas previas no sean tenidas en consideración para el posterior aprendizaje. De esta manera también se entiende que no existen métodos ni indicadores que sirvan como soporte para la toma de nuevas decisiones en cuanto a lo relacionado con la rotación de personal.

Es importante entender que la formalización por escrito de la experiencia de éxitos y fracasos, ayuda a la empresa a tomar mejores decisiones en el futuro. De lo anterior se enlaza la necesidad de documentar todo comportamiento aprendido por los empleados.



Es en éste componente donde el Grupo Empresarial Oikos S.A. tiene la mayor oportunidad para seguir aportando a su perdurabilidad empresarial. Hoy en día las personas viven en la era de la información, y es por esto que ésta es una variable que siempre debe ser tomada en cuenta; no solo para documentar éxitos y fracasos, sino también, la documentación de procesos para tener efectivas sucesiones de puestos dentro de la compañía.

5. Componente Cinco: RECONOCIMIENTO POR EL ENTORNO Y SECTOR

NUM.	PREGUNTA	Valor
16	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocido por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.	95%
18	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados	65%
42	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce al reconocimiento de una empresa en su sector	90%
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.	85%

Tabla 6 Reconocimiento por el entorno y sector.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 8,51% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Donde la mayoría de las variables se encuentran dentro del promedio para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A. al cumplir totalmente con los parámetros de reconocimiento por el entorno y el sector.

Los empleados reconocen que el cumplimiento de la normatividad legal, la documentación de las decisiones, y el acceso a mecanismos de financiamiento reconocidos por el mercado son factores que ayudan a determinar el reconocimiento que tenga la empresa por parte de su entorno, ya que se asocian con acciones de claridad y honestidad para la ejecución de procesos. Sin embargo se reconoce nuevamente un factor de mejora relacionado a la documentación del



conocimiento generado por la fuerza laboral. Esto es claro dada la oportunidad que tiene la empresa en diferentes variables del componente cuatro “la formalización soporte para la toma de decisiones”.

El Grupo Empresarial Oikos S.A. tiene una oportunidad para generar mayores ventajas competitivas al formalizar y contabilizar el conocimiento producido por sus empleados. Y a su vez no debe descuidar que para tener una alta productividad siempre se debe tener una clara documentación de las decisiones tomadas dentro de la compañía. Como fortaleza del Grupo Empresarial Oikos S.A.

6. Componente Seis: DIFERENCIACIÓN

NUM.	PREGUNTA	Valor
14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.	100%
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia	90%
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.	90%
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.	90%

Tabla 7 Diferenciación.

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 8,51% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A. al cumplir totalmente con los parámetros de diferenciación.

El cumplimiento de la totalidad de las variables significa que los empleados reconocen la necesidad de detectar en el momento justo las oportunidades que el entorno le genere o le pueda otorgar al negocio, y así mismo se reconoce la necesidad de trabajar conjuntamente para sacar a delante las estrategias que



permitan conseguir esta ventaja estratégica y competitiva que diferenciará a la organización en el mercado y le permitirá conseguir mejores resultados.

Según lo anterior, el Grupo Empresarial Okios S.A. es una compañía que quiere asegurar su perdurabilidad, para esto entiende que el valor está en los cambios de entorno, mantenerse actualizado, al igual que tener una comunicación efectiva entre las áreas.

7. Componente Siete: DINÁMICA SOCIAL DE LOS EMPLEADOS.

NUM.	PREGUNTA	Valor
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.	100%
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.	75%
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.	95%

Tabla 8 Dinámica social de los empleados

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 6,38% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A. al cumplir totalmente con los parámetros de dinámica social de los empleados

Estos resultados permiten implicar que la organización otorga la capacitación necesaria para la realización de su trabajo, y que la colaboración y apoyo grupal hacen que las tareas sean más productivas y eficientes.



Aunque se reconozca el otorgamiento de autonomía y posibilidad de intervención de los empleados en la resolución de conflictos, esta variable puede potencializarse al convertirla en una estrategia que sea más efectiva y aporte en el desarrollo empresarial.

8. Componente Ocho: FACTORES QUE APORTAN A LA EFICIENCIA.

NUM.	PREGUNTA	Valor
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.	70%
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.	85%
8	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder	95%
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus competidores.	90%

Tabla 9 Factores que aportan a la eficiencia.

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 8,54% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., cumpliendo con los factores que aportan a la eficiencia.

En este componente se puede ver una oportunidad para lograr que la empresa sea más eficiente, por medio de la identificación, el almacenamiento, el procesamiento y el uso de información concerniente a la competencia, cliente y proveedor. El Grupo Empresarial Oikos S.A. tiene una intensidad del 70% en la variable anterior, es por esto que es tomada como una oportunidad de mejora; a pesar de estar haciendo bien las cosas con respecto a ésta variable es necesario una estrategia para optimizar la información adquirida de los grupos de interés.



Con respecto a las otras variables se puede ver una intensidad superior al 80%, siento éstas fortalezas de la compañía. La forma de gobierno de la empresa instaurado por los directivos y socios ha sido óptima, complementada por una correcta coordinación y comunicación eficiente entre los empleados. Cabe agregar, que Oikos es una compañía que aprende de sus experiencias, por lo cual no sería extraño que ya estuviera ejecutando procesos para optimizar sus oportunidades.

9. Componente Nueve: CONSOLIDACIÓN

NUM.	PREGUNTA	Valor
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.	65%
9	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.	95%

Tabla 10 Consolidación.

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 4,25% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., al cumplir con los parámetros de consolidación de una empresa.

Con respecto al componente nueve, “*consolidación*” se puede ver que en su gran mayoría las personas encuestadas de la compañía se encuentran de acuerdo con respecto a que la consolidación de la empresa es resultado de la construcción con una visión de futuro, sumando esta un 95%.

Si bien es cierto que los directivos, son aquellos quienes se encargan de dirigir y guiar todos los proyectos, visiones, y cambios a lo largo del tiempo, los empleados son quienes apoyan y gestionan las labores dirigidas por los directivos en pro de



una sola necesidad para lograr cumplir el objetivo principal; de esta manera obtener el reconocimiento, la estabilidad, la confianza, la consolidación, la reputación y la supervivencia. Es por esto que el Grupo empresarial Oikos S.A. tiene una clara oportunidad para lograr un mayor compromiso por parte de los empleados, haciéndoles entender el importante papel que tienen dentro de la empresa, logrando como resultado una mayor participación de éstos para el crecimiento de la compañía.

10. Componente Diez: GESTIÓN INTEGRAL.

NUM.	PREGUNTA	Valor
15	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro	95%
20	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.	80%

Tabla 11 Gestión Integral.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 4,25% de la totalidad de la encuesta aplicada para medir la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., al cumplir con los parámetros de la gestión integral.

Con respecto a la gestión integral, la mayoría de los empleados con un 95% están a favor con la creación de planes para lograr objetivos a corto y/o largo plazo. Mostrando así el importante papel que tiene la planeación dentro de una empresa, debido a que sin ésta se pueden tener mayor número de fracasos en los procesos que la compañía realice. Esto muestra que el talento humano de la empresa está alineada con la ejecución de una debida planeación para obtener los objetivos propuestos.



Por otro lado se puede ver un 80% de empleados a favor de la dependencia de la capacidad de los directivos de incluir a los grupos de interés en la toma de decisiones, para tener un buen gobierno dentro de la empresa. El grupo empresarial Oikos S.A. tiene este factor como una fortaleza, debido a que tiene un constante análisis de sus stakeholders para la debida planeación de sus proyectos, logrando así un buen gobierno. Casos como las viviendas de interés social en Mosquera, la incursión en construcción de instalaciones educativas, entre otros, muestran el entendimiento de las necesidades de los stakeholders.

11. Componente Once: CONOCIMIENTO DE ENTORNO Y MERCADO.

NUM.	PREGUNTA	Valor
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas	65%
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado	60%
6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.	10%

Tabla 12 Conocimiento de entorno y mercado.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 6,38 % de la totalidad de la encuesta aplicada a Oikos para la medición de la perdurabilidad empresarial. Se determina que casi todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., al cumplir con los parámetros de conocimiento del entorno y el mercado.

El hecho que estos valores no se encuentre dentro del rango de cumplimiento total implica oportunidades de mejora para la organización al reconocer sustancialmente que solo los directivos tienen en sus manos la opción de indagar y sacar provecho del conocimiento del entorno, de los clientes y del mercado. Es



allí donde los empleados podrían jugar un papel importante al crecimiento organizacional mediante el conocimiento de su entorno competitivo, mas aun cuando ellos son quienes en gran parte de los casos se encuentran en constante interacción con estos elementos. Analizando la última pregunta, ésta tiene un 10% de empleados a favor y el otro 90% en contra; donde se aclara que es necesario tener un conocimiento del entorno, clientes y mercado, de forma trasnversal y horizontal dentro de la compañía. Ya que si solo un pequeño grupo de personas tiene esa información se pueden generar cuellos de botella que afecten la operación normal de la compañía.

12. Componente Doce: EFICIENCIA EN PROCESOS.

NUM.	PREGUNTA	Valor
17	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.	85%
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas en su gestión.	90%

Tabla 13 Eficiencia en proceso.

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

El número de preguntas que agrupa este componente corresponde al 4,25% de la totalidad de la encuesta aplicada a la compañía para la debida medición de la perdurabilidad empresarial. Se determina que todas las variables se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., al cumplir totalmente con los parámetros de eficiencia en proceso.

Más del 80% de los empleados identifican que las buenas prácticas y procesos, así como la pertinencia del momento en que son difundidos, son los factores que constituyen la buena gestión y el reconocimiento empresarial.



13. Componente Trece: GESTIÓN FINANCIERA.

NUM.	PREGUNTA	Valor
26	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.	45%

Tabla 14 Gestión Financiera.

Fuente: Encuesta empleados Grupo Empresarial Oikos S.A

La pregunta que describe este componente corresponde al 2,12% de la totalidad de la encuesta aplicada a la compañía para la debida medición de la perdurabilidad empresarial. Se determina que la variable NO se encuentran dentro del promedio establecido para garantizar la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A., al no cumplir con los parámetros de gestión financiera.

Por lo anterior se reconoce que para la empresa existen otro factores que llevan a que las empresas tengan que ser liquidadas, y que no solo obedece a la falta de liquidez o de oportunidades de financiación. De esta forma los encuestados reconocen que la condición de liquidez que tenga una empresa no se establece como una condición fundamental para que una sea perdurable, sin dejar atrás, que el factor monetario es una variable importante para la perdurabilidad empresarial.

Sin embargo, el Grupo Empresarial Oikos S.A. tiene una oportunidad para mejorar esta variable, con lo cual aseguraría con un mayor grado la posibilidad de perdurar más años en el mercado colombiano, y por qué no buscar estrategias de internacionalización de sus productos y servicios.

Para tener un buen control de los procesos se deben tener indicadores financieros para evaluar cada proyecto, revisar el status financiero de la empresa, entre otros aspectos directamente relacionados con la sostenibilidad económica de la compañía.



7. CONCLUSIÓN

En el caso de estudio de la perdurabilidad en el Grupo Empresarial Oikos S.A se puede encontrar que los componentes para ésta se encuentran presentes casi en su totalidad, de esta manera se asegura su permanencia en el mercado, y se logra demostrar su relevancia a la hora de justificar el éxito de la empresa. De igual forma se debe analizar por qué los otros componentes no están presentes y planes de acción para lograr aumentar la competitividad de la empresa en el sector y mercado.

Los componentes que se encuentran son; Identidad organizacional, formalización para el gobierno, cohesión social para la acción, reconocimiento por el entorno y sector, diferenciación, dinámica social de los empleados, factores que aportan a la eficiencia, consolidación, gestión integral y eficiencia en proceso. Todos estos se interrelacionan entre sí logrando que la empresa se mantenga en el tiempo, y a su vez obteniendo un alto posicionamiento en el sector de construcción. Mientras que los componentes gestión financiera y formalización soporte para las decisiones no se encuentran presentes en el Grupo Empresarial Oikos S.A. Existe un caso particular con el componente 11, “conocimiento de entorno y mercado”; el cual se explicara más adelante.

La siguiente tabla se realizó en base a las variables que tiene cada componente y se encontró un promedio para medir la intensidad de cada componente dentro del Grupo Empresarial Oikos S.A. mostrando así cuáles son sus fortalezas y oportunidades, para asegurar su constante crecimiento y permanencia en el mercado.



Número.	COMPONENTE	DESCRIPCIÓN	SE ENCUENTRA EN LA EMPRESA SI/NO	INTENSIDAD
1	Identidad Organizacional	Pretende identificar los valores, el comportamiento ético y la responsabilidad social que tienen los empleados de la empresa a través del conocimiento del mercado, cliente, entorno que generan un impacto positivo o negativo en la empresa. Si se logra el cumplimiento de estos pilares fundamentales se genera una cohesión social donde se creara una sinergia entre empleados y organización.	SI	91%
2	Formalización para el Gobierno	Este componente identifica la necesidad de un sistema de calidad total mediante protocolos y códigos que propicien una gestión alienada a la estrategia para lograr una ventaja comparativa frente a otras empresas del sector.	SI	83%
3	Cohesión social para la Acción	Este componente logra identificar la necesidad del crecimiento tanto personal como profesional por medio del conocimiento en un ambiente de oportunidades y confianza, permitiendo de	SI	83%



		esta manera que los empleados identifiquen sus tareas y aumente su proactividad.		
4	Formalización Soporte para las Decisiones	Este componente hace que las empresas garanticen la formalización por medio de protocolos y actividades generacionales y de este modo mejoren procesos. De igual manera utilizan métodos de aprendizaje y retención motivacional para los empleados y así se contribuye al proceso de decisiones.	NO	43%
5	Reconocimiento por el Entorno y el Sector	Por medio del conocimiento, la empresa debe tener una absoluta claridad tanto en el entorno interno como en el externo, logrando así establecer un reconocimiento en el sector caracterizado por la toma de decisiones en cuanto a sus procesos administrativos, operativos y de ámbito legal.	SI	83%
6	Diferenciación	Este componente se basa primordialmente a como una organización se diferencia de otra estando en el mismo sector, empezando desde su entorno interno dando la	SI	92%



		especialización y división del trabajo, así mismo conlleva a los directivos a identificar oportunidades de negocio que se establecen como ventajas competitivas, logrando así una comunicación efectiva entre las áreas de la empresa.		
7	Dinámica Social de los Empleados	La dinámica social de los empleados se puede dar a través de los proceso de cooperación que resultan del trabajo en equipo o de elementos de liderazgo y gestión como la introducción de sistemas de empoderamiento, esto se da mediante una cooperación conjunta entre directivos y empleados que se refleja de un adecuado trabajo en equipo.	SI	90%
8	Factores que Aportan a la Eficiencia	La eficiencia y perdurabilidad van de la mano, en este componente por medio de resultados del aprendizaje de los empleados, del gobierno de sus directivos y la estructura de la empresa se mide la eficiencia que haga la empresa sostenible a través del tiempo.	SI	85%



9	Consolidación	Por medio de este componente se pretende establecer la visión que los directivos tienen a futuro de la empresa con la participación activa de los empleados, es decir, lograr el reconocimiento, la estabilidad, la confianza, la reputación, la supervivencia, la consolidación, la relación de trabajo en equipo.	SI	80%
10	Gestión Integral	Este componente permite ver hacia dónde estará dirigida o hacia dónde irá la empresa y el plan de acción, en otras palabras la planeación estratégica que tiene está para lograr sus metas de largo plazo.	SI	87%
11	Conocimiento de Entorno y Mercado	La práctica de este componente hace que la empresa conozca sus proveedores de insumos, clientes o usuarios, competidores, agencias gubernamentales y grupos de presión pública. De igual forma pretende esclarecer que tan importante es el conocimiento que se tiene del mercado según el cargo de los empleados y que tanto influye a la hora de la	NO	45%



		toma de decisiones.		
12	Eficiencia en Procesos	Por medio de este componente se da a conocer lo que sucede al interior y exterior de la empresa, haciendo que los procesos sean eficientes siempre y cuando trasmitan conocimiento cuando se hace una interacción adecuada con los empleados, y se tiene total claridad del objetivo al cual éstos van dirigidos.	SI	90%
13	Gestión Financiera	Este componente establece indicadores financieros que permiten evaluar el desempeño de la empresa, demostrando que si no hay un control constante, la empresa no perdurará y tendrá problemas de liquidez y préstamos a largo plazo.	NO	45%

Tabla 15. Intensidad de los componentes en el Grupo Empresarial Oikos S.A.

Fuente: Encuesta realizada a empleados del Grupo Empresarial Oikos S.A.

Uno de los cuatro componentes que mayor intensidad presenta es el componente uno “*Identidad Organizacional*”, sumando un 91% se ve reflejado como a la luz de los valores, el comportamiento ético y la responsabilidad social que tienen los empleados, se genera un impacto positivo o negativo en la empresa, logrando con el cumplimiento de estos elementos generar una cohesión social.



En este orden de ideas, el siguiente componente con un alto índice de intensidad es el componente seis “*diferenciación*”, reflejado en un 92%, esto demuestra que para el Grupo empresarial Oikos S.A hace parte fundamental de su desarrollo diferenciarse en el sector para permanecer en él, tienen en cuenta también que primero debe ocuparse de la parte interna - la especialización y división del trabajo-, como el entorno externo donde conlleva a los directivos a identificar oportunidades de negocio que se establecen como ventajas competitivas.

El componente siete “*Dinámica Social de los empleados*”, muestra un 90% en el grado de intensidad, esto indica principalmente que este componente es altamente percibido en la empresa, tanto directivos como empleados lo reconocen, demostrando que los proceso de cooperación que resultan del trabajo en equipo o de elementos de liderazgo, tienen un puesto importante dentro de los procesos ejecutados en el Grupo Empresarial Oikos S.A.

Por otra parte, se pueden ver los componentes que se encuentran en un rango aproximado entre el 80% y el 87%, en el índice de intensidad. Los componentes que se encuentran en este rango son: Formalización para el Gobierno, Cohesión social para la Acción, Reconocimiento por el Entorno y el Sector, Factores que Aportan a la Eficiencia, Consolidación y Gestión Integral. Estos se encuentran presentes en la empresa en un porcentaje significativo, esto quiere decir que tienen gran relevancia en la compañía. Pero para asegurar su perdurabilidad, se debe hacer siempre seguimiento con el fin de mantener o potencializar esa la intensidad actual.

Finalmente se encuentra el componente doce “*eficiencia en procesos*”, este es el último componente que muestra un alto grado de intensidad, en un 90%, se da evidencia de la existencia de éste en la empresa logrando establecer lo que sucede al interior y exterior de la misma, y que los empleados tienen absoluta claridad en los objetivos trazados.



Los anteriores componentes están presentes en un alto porcentaje, el cual significa que la empresa debe mantener una constancia para que sigan perdurando a través del tiempo y sus índices sigan creciendo.

El componente cuatro, “formalización soporte para las decisiones”, que indaga sobre la relevancia del uso de herramientas formales y de soporte a la hora de tomar decisiones, tiene una intensidad del 43%, lo cual muestra que es una de las mayores oportunidades que tiene la empresa para asegurar aun más su perdurabilidad. En este componente es determinante el hecho que los empleados no reconocen el tener métodos que les permitan documentar los comportamientos aprendidos, lo cual puede implicar que las buenas prácticas no siempre sean transmitidas a las siguientes generaciones, perdiendo así información valiosa que puede servirle a la empresa en la realización de nuevos proyectos y procesos. En la actualidad el manejo de información tiene un alto grado de importancia, es por esto que el Grupo Empresarial Oikos tiene la oportunidad para formalizar la documentación histórica, para así aprender de los errores y continuar ejecutando las buenas prácticas.

Con respecto al componente 11 “conocimiento de entorno y mercado”, tiene una intensidad del 45%, donde ésta se ve afectada por la variable “Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado”. Esta variable tuvo un 90% en desacuerdo, pero si se lee con atención dicha variable, éste porcentaje No es malo, ya que toda empresa debe permitir un óptimo flujo de información tanto de forma horizontal como vertical. Debido a que sin lo anterior, la empresa puede tener un mayor número de cuellos de botella por no tener conocimiento del entorno, del cliente y del mercado. Es vital tener esta información, puesto que ayuda a la toma de decisiones de una empresa en su día a día. Por lo cual se puede concluir que el componente si se encontraría en el Grupo Empresarial Oikos S.A., siempre y cuando se analice como se hizo anteriormente.



Con respecto al componente 13 “Gestión Financiera”, obtiene como resultado una intensidad del 45%, por lo cual no se encuentra dentro de la empresa y es una oportunidad para que Oikos asegure su perdurabilidad.

Tomando como punto de referencia la consolidación de los resultados por cada variable, y teniendo en cuenta como promedio significativo aquellos que superen el 80%. Se puede concluir que las variables de perdurabilidad con mayor intensidad fueron; Identidad Organizacional, Formalización para el Gobierno Cohesión social para la Acción, Reconocimiento por el Entorno y el Sector, Diferenciación Dinámica Social de los Empleados, Factores que Aportan a la Eficiencia, Consolidación, Gestión Integral y Eficiencia en Procesos. Estos se pueden ratificar con las diferentes noticias sobre los procesos que está realizando la empresa, como por ejemplo en el caso de diferenciación el Grupo Empresarial Oikos S.A. ha logrado posicionarse en el mercado por medio de ideas innovadoras como las construcciones sostenibles..

Esto también demuestra que las variables anteriormente mencionadas tienen un patrón de relación enfocado hacia el conocimiento de los demás factores del mercado y a la buena gestión de la empresa. El grupo Empresarial Oikos S.A. siempre ha buscado ir más allá, y esto lo ha logrado gracias al entendimiento que tiene de la situación actual del mercado, cómo éste ha estado cambiando y las nuevas necesidades que la sociedad tiene.

A pesar que los trece componentes se relacionan todos entre sí, debido a que están enfocados al análisis de todas las variables que integran y componen una organización, es posible hacer una distinción que permita agruparlas de acuerdo a tres enfoques sustanciales, en primer lugar el conocimiento del entorno en el cual se desarrolla la competencia está determinado por las variables; conocimiento de entorno y mercado, diferenciación y el reconocimiento por el entorno y el sector. Con ello se reconoce que la empresa interactúa constantemente con un entorno



cambiante, competitivo y de apoyo, el cual debe ser considerado para la toma de decisiones internas. Si vemos las diferentes líneas de negocio que tiene el grupo, todas se interrelacionan de alguna forma, lo que nos muestra que la empresa busca ser la solución para diferentes necesidades del cliente.

En segundo lugar se pueden encontrar las variables que hacen referencia a la forma y estructura organizacional presente en el Grupo Empresarial Oikos S.A; consolidación, formalización para el gobierno, formalización soporte para las decisiones, gestión Integral, identidad organizacional y gestión financiera, estas variables demuestran que la existencia y reconocimiento de una estructura definida y clara sirven como soporte guía para la consolidación de una empresa, en donde su orientación determina una visión o rumbo acorde con las metas y objetivos de corto y largo plazo que se pretendan alcanzar.

Con respecto a la última agrupación se hace referencia al desarrollo interno de la empresa donde sus variables son; Dinámica social de los empleados, eficiencia en procesos, factores que aportan a la eficiencia y cohesión social para la acción, corroboran que no solo la formalización de la estructura organizacional y el entorno determinan por si solos el funcionamiento adecuado, si no adicionalmente, el desarrollo organizacional permite solidificar e impulsar la buena gestión que ha contribuido a la perdurabilidad del Grupo Empresarial Oikos S.A. Es así como los esquemas de ejecución del trabajo, desarrollo profesional y aprendizaje continuo aportan al buen funcionamiento de la organización.

Finalmente la percepción interna como la externa tienen una compatibilidad positiva, y esta percepción externa es el reflejo del desarrollo interno que a su vez es reconocido por la población encuestada. Las empresas deben entender que la percepción interna o externa pueden afectar positiva o negativamente la imagen de la marca o empresa, es por esto que éste tema debe ser tenido siempre en cuenta al realizar proyectos o procesos dentro de la compañía. El Grupo



Empresarial Oikos S.A. ha entendido esto y por eso siempre ha buscado tener prácticas responsables e innovadores que traigan no solo beneficios económicos, sino también, beneficios de imagen.

En cuanto a la percepción externa que tiene el Grupo Empresarial Oikos S.A., el notorio liderazgo que tiene en el sector de construcción indica que ha tenido en cuenta los factores de perdurabilidad, logrando así mantenerse en el tiempo liderando en el sector de construcción. Esto se ha logrado por que la compañía ha teniendo en cuenta factores claves como el cliente y la calidad, siempre buscando que el primer se encuentre satisfecho y que el segundo éste siempre en constante mejora.

Con relación a este factor de percepción se demuestra que no es necesario que una empresa perdurable tenga siempre percepciones positivas, sin embargo gran parte de las empresas perdurables tienden a tener una percepción positiva, es decir que no son variables excluyentes pero su condición no se da necesariamente en ambos sentidos.

Aspectos como la comunicación, la clara definición de los objetivos y funciones, así como el aprendizaje continuo dentro de la organización, hacen que los empleados reconozcan los esfuerzos que otorgan los directivos para el fortalecimiento y sostenibilidad, logrando así una mejor productividad.

De esta manera, con lo mencionado anteriormente se demuestra que los trece componentes de la perdurabilidad empresarial, han hecho que el Grupo Empresarial Oikos S.A se haya mantenido y crecido a través del tiempo, a pesar de tener unos con baja intensidad y que deben ser mejorados, han logrado dar un aporte para su sostenibilidad. Confirmando que los trece componentes son relevantes a la hora de determinar la duración en el tiempo y los cambios del entorno en cada núcleo del negocio. El Grupo Empresarial Oikos S.A debe seguir



enfocándose en las buenas prácticas dentro del marco de los componentes, teniendo en cuenta que tiene grandes oportunidades en la formalización de información para tener una toma de decisiones más asertiva. Este es un caso donde se puede reafirmar que los componentes para la perdurabilidad definidos por la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario, si son factores influyentes para que una empresa logre perdurar en el tiempo. Sin embargo, se sugiere una revisión de la variable 6, ya que puede ser mal interpretada, en éste caso se ve como punto a favor el hecho que la mayoría de las empleados estuviera en desacuerdo, debido a que así demuestran que en el Grupo Empresarial Oikos S.A. todos sus empleados tienen la posibilidad de conocer lo que está sucediendo en el entorno, con sus clientes y en su mercado.

8. RECOMENDACIONES

Como se pudo ver anteriormente de los 13 componentes para la perdurabilidad empresarial del Grupo Empresarial Oikos S.A. tiene oportunidades en 3 de ellos, la Formalización soporte para las decisiones, el Conocimiento de Entorno y Mercado y la Gestión Financiera.

Sobre el primer componente con oportunidades, Oikos debe identificar las fortalezas que obtiene como empresa en el sector, al tener la “Formalización soporte para las decisiones” en un 100% dentro de la compañía. Para esto, la empresa debe crear protocolos para el almacenamiento de información y programas generacionales, logrando así una mejora en sus procesos donde no se estaría perdiendo información que puede ser relevante en un futuro. Con estos protocolos la empresa asegurara un buen ciclo de aprendizaje de sus empleados, disminuyendo los cuellos de botella que se pueden crear al cambiar la fuerza laboral. En paralelo la empresa debe crear programas para crear un mayor grado de motivación de los empleados y a su vez métodos de aprendizaje tanto de nuevos procesos o tecnologías, como de los antiguos.



Por otro lado, se encuentra el “Conocimiento de Entorno y Mercado” donde el Grupo Empresarial Oikos S.A. logra un 45% de intensidad. La empresa debe analizar qué tanta información sobre entorno y mercado poseen, como también revisar si dicha información se ha entregado a todos los empleados. El conocimiento de éstos temas por toda la compañía es vital, por que con esto se puede tener una mejor toma de decisiones a lo largo de la cadena de valor, siempre buscando mejorar los procesos del sector para posicionarse dentro del mismo, como una empresa competitivo e innovadora.

Y por último, se encuentra la “Gestión Financiera” para la cual se obtiene un 45 % de intensidad al igual que el componente anterior. Éste es de gran importancia para cualquier empresa, debido a que con éste se asegura la liquidez de una empresa y así la perdurabilidad de la misma en el tiempo. Es por esta razón que el Grupo Empresarial Oikos S.A. debe identificar en que parte del proceso de gestión financiera tienen debilidades para así planear y ejecutar planes de acción con el fin de eliminar dicha debilidades y obtener excelentes resultados que se reflejen en la liquidez de la empresa para la creación de nuevos proyectos o planes que la empresa tenga a largo plazo.



9. BIBLIOGRAFÍA

- REVISTA DINERO. BUENA NOTA. Colombia: tercer lugar en emprendimiento del Mundo, Organización Sin Ánimo de Lucro para el monitoreo de la actividad empresarial, [en línea] http://www.buenanota.org/web2/index.php?option=com_content&view=article&id=312%3Acolombia-tercer-lugar-en-emprendimiento-del-mundo&catid=35%3Aemprendimiento&Itemid=57
- RIVERA RODRÍGUEZ, Hugo Alberto. La perdurabilidad organizacional: un fenómeno explicable desde la biología, la economía y la dirección estratégica de la empresa , Estudio realizado por el Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial de la Universidad del Rosario, entre los años 2005 y 2006, En: Revista Eos [en línea], No. 1 (2007), <http://www.escuelaing.edu.co/micrositio/admin/documentos/EOS1-6.pdf>.
- Reflexiones para estudiar las condiciones para la perdurabilidad, Grupo de investigación de la facultad de Administración de la Universidad del Rosario.
- ROBINS, Stephen P. Comportamiento Organizacional, Teoría y práctica. Ed Prentice Hall. Séptima edición.
- ALICEA SANABRIA, Benigno E. Centro de Competencias de la Comunicación “Módulo instrucciones. Comunicación empresarial (ejecutiva).” Universidad de Puerto Rico en Humacao [Ver en:] http://www1.uprh.edu/cc/ADEM/Comunicacion%20empresarial%20ejecutiva/ADEM_CEE.pdf
- BATEMAN, Thomas S. y SNELL, Scout A. Administración una ventaja competitiva. México: Mc Graw Hill. 2004. 4ta Edición.
- Beneficios SAP para empresas productoras. [Online]: <http://www.informatica-hoy.com.ar/sap/Beneficios-SAP-para-Empresas-Productoras.php>



- Los sistemas de información y su importancia para las organizaciones y empresas. [Online]: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/simparalas.htm>
- Fascículo interactivo 01. Modelo para que las empresas vivan más tiempo. Universidad del Rosario.2010
- RIVERA Hugo, GUZMÁN, Alexander y CADENA, Javier. Artículo: Es posible medir la perdurabilidad empresarial.
- Empresas Familiares. [En Línea:] <http://gerente.com/detarticulo.php?CodArticl=150>
- Gabriel Díaz, el actual presidente del Grupo Oikos, dirigirá el gremio Asooccidente. [Lunes, Abril 30, 2012] [En Línea] <http://imaginamos-larepublica.com/node/8908>
- FIABCI. Premió la excelencia inmobiliaria en 2011. [En línea]: <http://www.fiabccolombia.com/>
- GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A. OIKOS líder en el sector de la construcción. En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/OIKOS-lider-en-construccion>
- GRUPO EMPRESARIAL OIKOS. OIKOS líder en el sector de la construcción. En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/balance-grupo-oikos.com.co/OIKOS-lider-en-construccion>
- GRUPO EMPRESARIAL OIKOS. Balance del Grupo Empresarial OIKOS En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/balance-grupo-oikos>
- GRUPO EMPRESARIAL OIKOS S.A. En: Historia, [En Línea] <http://www.oikos.com.co/historia-grupo-oikos>
- Firma del TLC con Estados Unidos está moviendo la construcción. [En línea]: <http://www.tlc.com.co/noticias.php>
- GRUPO EMPRESARIAL OIKOS. Miembros de la CCCS. En: Noticias [En línea]: <http://www.oikos.com.co/miembro-de-la-CCCS>



- CROSBY, P. (1988). Dinámica gerencial. México: McGraw
- Equipo de Trabajo: RESTREPO PUERTA LUIS FERNANDO. Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial Aproximación a una metodología para la identificación de componentes que crean condiciones para la perdurabilidad en empresas colombianas.
- TORRES NAVAS, ANUAR FERNANDO y RAMÍREZ GUZMÁN SAMUEL. Tesis Universidad del Rosario: Aproximación Teórica a la Gestión del riesgo como herramienta para la perdurabilidad empresarial.
- LAGRADA, ERNESTO A. Introducción a la dinámica de sistemas. McGraw-Hill



10. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta Perdurabilidad.

Encuesta de Perdurabilidad Empresarial				
Empresa que evalúa:				
Cargo Actual:				
Edad:				
Tiempo que lleva relacionado con la empresa (años)				
Parte 1				
Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO, eligiendo una sola alternativa.				
Escala				
1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo.	3. Indiferente.	4. De acuerdo	5. Totalmente De Acuerdo
Pregunta				
1	Los empleados que definen los procesos de trabajo y reciben capacitación, son los que hacen mayores aportes a la empresa con su trabajo.			
2	El incremento significativo en los presupuestos de publicidad contribuye al crecimiento en las ventas			
3	Los directivos son los que tienen mayor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.			
4	La empresa eficiente es aquella que identifica, almacena, procesa, y utiliza la información sobre la competencia, clientes y proveedores.			
5	Los empleados comprometidos son los que analizan, evalúan y comentan sobre las actividades de las personas, superiores, departamentos y resultados de la empresa.			
6	Los empleados que no tienen posiciones directivas son los que tienen menor conocimiento del entorno, del cliente y del mercado.			
7	La forma como los socios y directivos gobiernan la empresa permite una operación eficiente.			
8	La correcta coordinación y eficiente comunicación entre los empleados depende del conocimiento que tienen de sus responsabilidades y funciones, así como las del líder			
9	La consolidación de una empresa en su sector es resultado de imágenes de futuro que construyen sus directivos.			
10	La empresa dispone de métodos que permiten escribir y guardar los comportamientos aprendidos por los empleados.			
11	Es una práctica frecuente en la empresa la aplicación de protocolos de sucesión y relevo generacional			
12	Identificar los grupos de interés (Stakeholders), sus intereses y relaciones por los directivos y empleados influye en			
13	Las empresas utilizan los índices de rotación externa y sus resultados sirven para tomar decisiones relativas a las			
14	Es responsabilidad de los directivos detectar las señales tempranas de nuevas oportunidades de negocio y aplicarlas.			
15	Es deseable el uso frecuente de la planeación estratégica en la construcción de futuro			
16	La utilización de los mecanismos de financiación que ofrece el mercado financiero y conocidos por todos, garantiza la transparencia y reconocimiento de una empresa en su sector.			
17	Hay procesos que permiten transferir conocimientos a los empleados en el tiempo oportuno.			
18	Una empresa obtiene ventajas frente a sus competidoras cuando formaliza y contabiliza el conocimiento que producen los empleados			
19	La postura estratégica relevante de una empresa sirve de ejemplo y permite su reconocimiento en el sector.			
20	El buen gobierno depende de la capacidad de los directivos de tener en cuenta a sus stakeholders (grupos de interés) en la toma de decisiones.			
21	El reconocimiento al desempeño y esfuerzo de los empleados propicia la identidad y cohesión social.			
22	La ética y la responsabilidad social es el instrumento para la toma de decisiones justas y prudentes.			
23	El cultivo de los valores de una empresa permite a los empleados aprenderlos y afianzarlos por su constante reforzamiento.			
24	El compromiso con el desarrollo social forma parte de la agenda estratégica de la empresa.			



Parte 2				
Lea con atención cada afirmación y seleccione la opción que más se ajuste a su CRITERIO COMO DIRECTOR, eligiendo una sola alternativa.				
Escala				
1. Totalmente en Desacuerdo	2. En Desacuerdo.	3. Indiferente.	4. De acuerdo	5. Totalmente De Acuerdo
Pregunta				
25	La empresa que formaliza por escrito la experiencia de sus éxitos y fracasos, aprende de ellos, para sus decisiones a futuro.			
26	La frecuente liquidación en empresas de un sector es producto de quiebra (pasivos totales mayores que los activos), problemas de liquidez o ausencia de financiación a largo plazo.			
27	La empresa es efectiva cuando faculta a sus empleados y les da autonomía (a sus empleados) para intervenir en la solución de problemas.			
28	La conformación de grupos para el desarrollo de actividades por parte de las directivas, propicia una mayor integración y eficiencia en el trabajo.			
29	La empresa que cada día aprende de sus experiencias y las incorpora a su operación tiene ventajas frente a sus			
30	Una empresa alcanza resultados cuando tienen sus objetivos definidos y formalizados por escrito.			
31	Un buen gobierno de empresa se presenta cuando los cargos, las funciones y responsabilidades de los miembros de la Junta Directiva están definidos y son adecuados.			
32	La empresa que cumple con las normas de Calidad ISO o su equivalente, es reconocida y tiene ventajas frente a			
33	La Junta Directiva que actúa de acuerdo a los protocolos definidos contribuye al buen gobierno.			
34	La empresa que se preocupa por establecer ventajas en sus productos y servicios tienen mejores resultados que su competencia			
35	La empresa que establece, difunde y aplica códigos relativos al buen gobierno, opera mejor que aquellas que no			
36	Los resultados de una empresa depende de la forma como se da la coordinación y comunicación entre las áreas.			
37	Los espacios de confianza entre los empleados permiten compartir el conocimiento aprendido en su experiencia laboral.			
38	El conocimiento de la filosofía, misión y objetivos por los empleados propicia su identidad y compromiso con la			
39	El aprendizaje que tienen los empleados en su trabajo contribuye a su desarrollo personal.			
40	La comunicación a través de canales formales (escritos) entre las personas que conforman los diferentes grupos			
41	Una empresa es reconocida en el sector a que pertenece por las buenas prácticas. en su gestión.			
42	El cumplimiento del marco legal y la existencia de dependencias o personas que controlan su aplicación conduce			
43	La documentación de las decisiones influye en la productividad de una empresa.			
44	Para una empresa es importante tener sistemas de información sobre clientes, proveedores y todos los actores estratégicos.			
45	Cumplir con las políticas definidas por la empresa es el resultado de un gobierno y gestión coherentes que otorga ventajas a la empresa			
46	El diseño y la aplicación de metodologías y procesos para monitorear las dinámicas del entorno de mercado otorga			
47	El cumplimiento de los preceptos éticos contribuyen al buen gobierno de la empresa.			