



Intervención e innovación de la Cultura Organizacional

miigo®

Modelo de intervención e innovación para la gestión de organizaciones

Luz Janeth Lozano Correa
Rafael Ignacio Pérez-Uribe
David Ocampo Guzmán



Ediciones
EAN



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Intervención e innovación de la cultura organizacional

Pérez Uribe, Rafael Ignacio

Intervención e innovación de la cultura organizacional /
Rafael Ignacio Pérez Uribe, David Ocampo Guzmán, Luz Janeth
Lozano Correa. -- Bogotá : Universidad EAN, 2014. -- (Libro de
investigación)

ISBN: 978-958-756-293-4

1. Cultura corporativa I. Ocampo Guzmán, David II. Lozano
Correa, Luz Janeth

658.406 CDD 23



La Edición de este texto estuvo a cargo de la
Dirección Gestión del Conocimiento

Laura Cediél Fresneda
Coordinadora Gestión de Publicaciones

Revisor Estilo

Estela Correa Escobar

Diagramación

Adriana Milena Rodríguez

Diseño de Carátula

Alvaro Leonel Guerrero Castiblanco

Ajustes y finalización

Alvaro Leonel Guerrero Castiblanco

Publicado por Ediciones EAN 2014.

Todos los derechos reservados.

ISBN: 978-958-756-293-4

©Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2014

Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

Impreso: Davinci Editores & CIA.S.ENC.

Tabla de contenido

1. Recomendaciones para la intervención e innovación de la de la Cultura Organizacional (CO).....	5
1.1 Preguntas clave.....	5
1.2 Clave para el manejo de Cultura Organizacional (CO).	6
1.3 De estadio a estadio.....	7
2. Descriptor por descriptor y paso a paso.....	14
3. Intervención e innovación de la cultura organizacional..	16
3.1 Introducción.....	16
3.2 Breve marco conceptual sobre cultura organizacional.	17
4. Que es intervención e innovación para la gestión de organizaciones en cultura organizacional.....	33
4.1 Variable: liderazgo.....	33
4.2 Variable: participación compromiso.....	47
4.3 Variable: desarrollo y reconocimiento.....	54
4.4 Variable: creación de un entorno vital para todos los trabajadores.....	59
5. Casos empresariales sobre la aplicación del MIIGO® de Cultura Organizacional.....	64
5.1 Primer caso: ES.S.A.....	64
5.2 Segundo caso: CA. Ltda.....	69
5.3 Tercer caso: M.C.....	75
Referencias bibliográficas.....	80

1. Recomendaciones para la intervención e innovación de la Cultura Organizacional (CO)

1.1 Preguntas clave

Es necesario que el empresario, consultor, estudiante o docente aclare continuamente estas preguntas que ayudan a precisar la intervención a elegir en un momento dado:

¿Qué, cómo, cuándo, por qué, para qué, dónde, quiénes, cuánto cuesta, cuánto tiempo requiere, de qué manera intervenir e innovar un componente organizacional?.

¿Qué quiero modificar, sobre qué aspecto voy a trabajar?
¿Cómo es necesario iniciar, cómo es posible de acuerdo a las características del equipo humano? ¿Cuándo es mejor realizar la intervención? ¿Por qué y para qué intervenir sobre ese factor ahora? ¿Quiénes deben participar, cuánto le cuesta a la organización en los distintos recursos? ¿Cuánto tiempo nos requiere? ¿Cuál es la mejor ruta?.

En esta sección, de preguntas clave, es pertinente aclarar el concepto central de este componente de Cultura Organizacional: documento maestro (el presente documento), que servirá de fundamentación básica para el manejo en general de las cuatro variables: liderazgo, participación y compromiso, desarrollo y reconocimiento y creación de un entorno vital para todos los trabajadores y una guía por variable que describe cada una de las actividades que se proponen para mejorar de estadio o nivel del 1 y 2 al 3 y del 3 al 4.

1.2 Clave para el manejo de Cultura Organizacional (CO).

La persona encargada de liderar este proceso de cambio (gerente y responsable de cada proceso), puede iniciar el trabajo compartiendo estas generalidades con el equipo de gerencia, el personal involucrado o el comité designado para el mismo.

Se debe contar con un equipo y líderes de proceso que acompañen al gerente en esta tarea, puede ser necesario también un asesor que mire "los toros desde la barrera" para que le ayude a la organización a descubrir otras opciones viables y enriquecedoras.

El tiempo que requiere cada organización para pasar de manera incremental de nivel a nivel es absolutamente individual, singular y diferencial. Es posible que en una sola variable de CO, la organización requiera un año o dos para pasar de un nivel a otro, y en otro un mes o dos. Las posibilidades de mejoramiento son particulares y únicas y dependen como ya se ha hablado, de la realidad de la gestión de la organización, de su actividad económica, del compromiso en escalar de su gerente, de la actitud de los trabajadores, de las condiciones para el mejoramiento, de la capacidad económica de la empresa, entre otros.

Si bien es cierto y como se ha mencionado anteriormente, la organización es un todo integral donde una intervención orientada al cambio de las variables de CO, toca necesariamente otras áreas, componentes, variables, descriptores, temas y procesos. Para efectos de seguimiento y medición, los indicadores pueden y deben analizarse independientemente.

Cual ira primero y cual segundo en terminos de tiempo y asignación de recursos, dependeria de la decisión general y la evaluación integral que arroja el MMGO® en las variables del componente de Cultura Organizacional.

Muchas de las actividades propuestas en las rutas para el mejoramiento pueden haber sido ya desarrolladas en la organización de manera informal y/o con otra denominación. Este aspecto hay que revisarlo y adaptarlo a las necesidades de desarrollo de la organización.

En la implementación, seguimiento y retroalimentación de la ruta de mejoramiento, el proceso de comunicación permanente es requisito indispensable para que los cambios planeados se logren y perduren en el tiempo. No es posible sin un programa paralelo de comunicación organizacional efectiva, afianzar los pasos de mejoramiento que se vayan dando y mas en este proceso de intervención e innovación de CO.

Además, es requisito indispensable para lograr los cambios deseados persistir, persistir y persistir, capacitando e invitando a participar en este proceso a los colaboradores de la organización para que ejecuten las tareas que la empresa y su equipo han propuesto en las variables que configuran cada componente de CO.

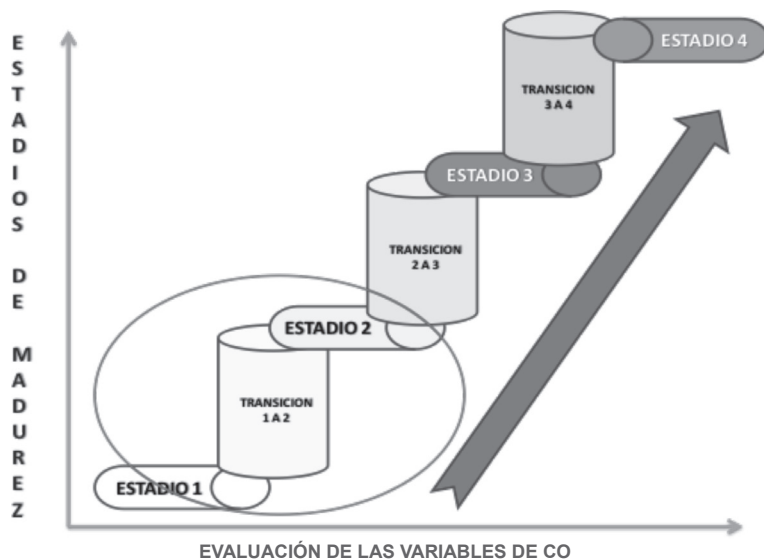
1.3 De estadio a estadio

Como se mencionó anteriormente las guías en cada componente se muestran los pasos y actividades que se deberán desarrollar entre estadio a estadio: del estadio uno al dos, del estadio dos al tres y del estadio tres al cuatro, según el MMGO®.

1.3.1 Del estadio 1 al 2

Se debe tener en cuenta que el más difícil es el primer paso y que todo camino inicia con este primer paso. La organización puede estar en una inercia que le es favorable y en un estado de comodidad. Romper esa inercia puede ser difícil y generarle roces con sus colaboradores y evidencias de limitaciones más serias a la hora de enfrentar dificultades (Figura 1.1).

Figura 1.1 Fase de transición 1-2: componentes y variables MIIGO®



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

Si se tiene en cuenta que “la informalidad en la gestión administrativa y operativa, tipifica a la PyME colombiana” como lo señalan Beltrán, Torres et al. (2004), es todo un reto mostrar al empresario los beneficios de crecer como organización e invertir recursos tanto económicos como de dedicación de personas y tiempo en su desarrollo. Un desarrollo que va a permitirle pasar de la informalidad a la formalidad y de allí, a la innovación, si realmente se quiere llegar a la condición de empresa perdurable (Tabla 1.1).

Tabla 1.1 Evolución de 1 a 2 por variable y descriptores de la Cultura Organizacional

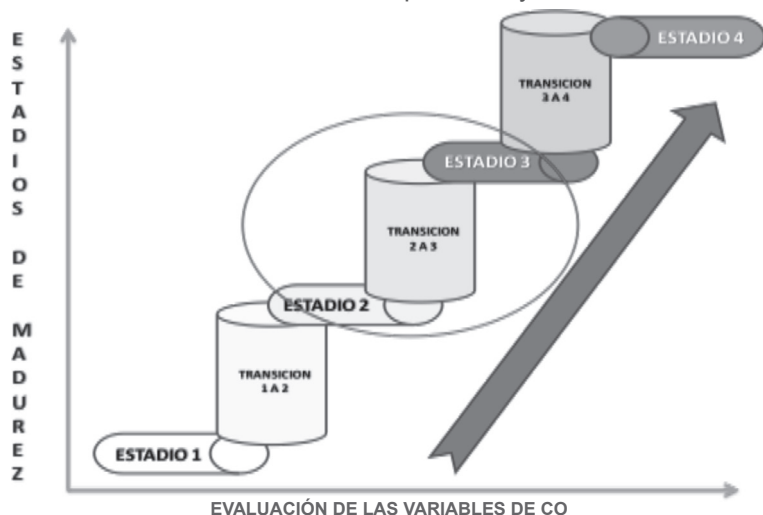
Variable: Liderazgo		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Responsabilidades de la alta gerencia	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.	Definir y documentar por lo menos parcialmente las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa.
Papel de la alta gerencia como líder	La gerencia está trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.	Evidenciar por lo menos parcialmente en algunas áreas, el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.
Actividades de promoción de liderazgo	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel se están trabajando de manera informal.	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.
Diagnóstico de Cultura Organizacional	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional como un todo.	Existe un sistema informal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional como un todo.
Variable: participación y compromiso		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Manejo de la autoridad y autonomía	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.
Equipos de trabajo	Inexistencia de estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización.	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.
Iniciativas de los trabajadores	Inexistencia de compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores.	Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.
Variable: desarrollo y reconocimiento		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Planes y desarrollo	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.	Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.
Preparación al retiro laboral	Inexistencia de programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral por pensión.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.
Referenciación	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.
Reconocimiento	Inexistencia de reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.
Variable: creación de un entorno vital para todos los trabajadores		
Descriptor	Estadio 1	Estadio 2
Métodos de respuesta a trabajadores	Inexistencia de métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.
Promoción del respeto y dignidad	Inexistencia de acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.

Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

1.3.2 Del estadio 2 al 3

A medida que la organización aprende a convivir con el nuevo orden, con su nueva forma y las nuevas maneras de desarrollar la Cultura Organizacional, se va venciendo la resistencia a la formalidad y se va creando la cultura del debido proceso, donde las personas deben seguir unas rutinas, pasos, procedimientos para que se cumpla la norma. Este nuevo hábito genera una inversión más alta de tiempo en las primeras etapas, pero poco a poco va mostrando sus beneficios y va permitiendo que los colaboradores inviertan más tiempo en asuntos relevantes para la organización (Figura 1.2).

Figura 1.2 Fase de transición 2 - 3: componentes y variables MIIGO®



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

En esta etapa se requiere de estímulo positivo y reconocimiento por parte del equipo líder, para que los colaboradores mantengan el nivel alcanzado y el compromiso con los avances logrados, a pesar del esfuerzo que esto les implica (Tabla 1.2).

Tabla 1.2. Evolución de 2 a 3 por variable y descriptores de la Cultura Organizacional

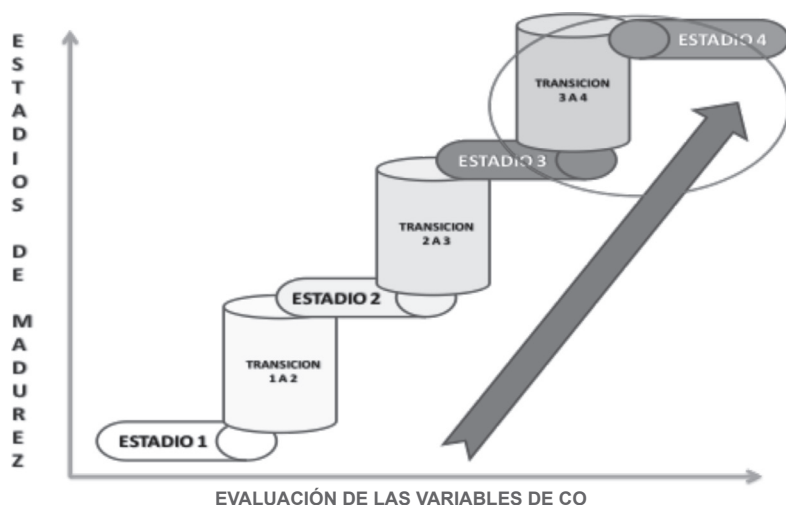
LIDERAZGO		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Responsabilidades de la alta gerencia.	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa, están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.
Papel de la alta gerencia como líder.	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo, se evidencian parcialmente en algunas áreas.	Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.
Actividades de promoción de liderazgo.	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian parcialmente.	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.
Diagnóstico de Cultura Organizacional.	Existe un sistema informal de diagnosticar y realizar los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional como un todo.	Existe un sistema formal de diagnosticar y realizar los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Manejo de la autoridad y autonomía.	Se están trabajando de manera informal, actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.
Equipos de trabajo.	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se están trabajando de manera informal.	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización, se evidencian parcialmente.
Iniciativas de los trabajadores.	Los compromisos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se están trabajando de manera informal.	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Planes y desarrollo.	Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal.	Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.
Preparación al retiro laboral.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se están trabajando de manera informal.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente.
Referenciación.	Se está trabajando de manera informal la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.
Reconocimiento.	Se están trabajando de manera informal mecanismos de reconocimientos para los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales.	Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.
CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES		
Descriptor	Estadio 2	Estadio 3
Métodos de respuesta a trabajadores.	Se están trabajando de manera informal métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.
Promoción del respeto y dignidad.	Se están trabajando de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.

Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

1.3.3 Del estadio 3 al 4

En esta transición, se requiere mantener lo que se ha logrado hasta ahora en Cultura Organizacional, afianzar los procesos de manera que sean parte constitutiva de la operación normal de la organización y hacer seguimiento a través de indicadores que den cuenta de la alineación de todos los componentes y sus variables con el direccionamiento estratégico (Figura 1.3).

Figura 1.3 Fase de transición 3 - 4: características MIIGO®- CO



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

Lograr llevar a todo el equipo humano a este nivel, implica un gran esfuerzo, pero lograr que se culminen todas las tareas y proyectos, a veces, puede parecer una labor titánica. Es muy importante mantener el equipo que inició el proceso para que lo lleve a término y celebrar incluso los pequeños logros, llevando a la empresa a un estadio de gestión moderna que facilite la competitividad y la perdurabilidad (Tabla 1.3).

Tabla 1.3 Evolución de 3 a 4 por variable y descriptores de la Cultura Organizacional

Liderazgo		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Responsabilidades de la alta gerencia.	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.	Las responsabilidades en la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.
Papel de la alta gerencia como líder.	Se comienzan a desarrollar actividades visibles y explícitas sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.	El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencian en toda la empresa. Este hecho se evidencia con indicadores.
Actividades de promoción de liderazgo.	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo se evidencian de manera explícita, pero no cubren a toda la empresa. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la empresa.	Las actividades para promover el desarrollo de capacidades de liderazgo a todo nivel, están explícitas en toda la empresa.
Diagnóstico de Cultura Organizacional.	Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.	El diagnóstico y los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional como un todo funcionan de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores.
Participación y compromiso		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Manejo de la autoridad y autonomía.	Se evidencian parcialmente actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo.	Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente. Este hecho se evidencia con indicadores.
Equipos de trabajo.	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización se evidencian parcialmente.	Las estrategias para conformar equipos de trabajo para facilitar el logro de los objetivos de la organización funcionan de manera excelente.
Iniciativas de los trabajadores.	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencian parcialmente.	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.
Desarrollo y reconocimiento		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Planes y desarrollo.	Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencian parcialmente.	La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.
Preparación al retiro laboral.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral se desarrollan parcialmente.	Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.
Referenciación.	Se evidencia parcialmente la referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales.	La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente. La información resultante se utiliza para la toma de decisiones.
Reconocimiento.	Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencian parcialmente.	El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.
Creación de un entorno vital para todos los trabajadores		
Descriptor	Estadio 3	Estadio 4
Métodos de respuesta a trabajadores.	Se evidencian parcialmente métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente.	Los métodos para analizar y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el medio ambiente, funcionan de manera excelente.
Promoción del respeto y dignidad.	Se evidencian parcialmente acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano.	Las acciones desarrolladas para promover el respeto y la dignidad del ser humano funcionan de manera excelente.

Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

2. Descriptor por descriptor y paso a paso

El MIIGO® está diseñado para presentar al empresario, responsable funcional o de proceso, consultor, estudiante o docente, distintas opciones para intervenir en los descriptores que afectan cada variable. Como se observó anteriormente, el descriptor está definido en el MMGO®, a través de cuatro estadios de desarrollo. Esta investigación, este documento ofrece acciones correctas para las fases de transición del 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4, como se observa a continuación.

Cada acción presupone que no se debe abandonar la acción desarrollada en el nivel anterior, sino que la incluye y la complementa para avanzar.

Una vez que se haya alcanzado el estadio 4 en todas las variables y descriptores del MMGO® con el desarrollo del MIIGO® en Cultura Organizacional, quiere decir que es una PyME que aplica la gestión de empresas de clase mundial, que va camino de ser o ya es competitiva y perdurable. Por tanto, su tarea no ha concluido, debe lograr mantenerse en este buen nivel de desempeño por el tiempo que la organización misma considere suficiente para dar un paso adelante, bien sea en términos de diversificación, expansión, certificación, exportación, etc.; la ruta que la organización haya ido trazando a medida que fue recorriendo este proceso.

Vale recordar que las fortalezas o potencialidades en CO que la organización hoy disfruta, han sido el fruto de un trabajo juicioso, de un proceso que requirió tiempo y esfuerzo y que la valoración permanente y positiva de los logros alcanzados será el cimiento para los logros futuros.

Las lecciones aprendidas a lo largo de este proceso, permitirán al grupo directivo fortalecerse en aquellas habilidades que les facilitará liderar otros proyectos de tal complejidad y corregir aquellas debilidades que pueden bloquear el buen desarrollo de la organización como un todo.

3. Intervención e innovación de la Cultura Organizacional

3.1 Introducción

Este proyecto que se encuentra dentro de la línea de investigación "Modernización de organizaciones" desarrollada por el grupo G3PyMEs, que aporta estrategias prácticas a los empresarios de las PyMEs, a partir de un enfoque gerencial y humano para fortalecer la dinámica de la Cultura Organizacional en las empresas.

La cultura y el clima organizacional, han sido temas de marcado interés desde hace varios años, dejando de ser un elemento periférico en las organizaciones para convertirse en un elemento de relevada importancia estratégica. El desarrollo de la Cultura Organizacional permite a los integrantes de la organización ciertas conductas que dinamizan un ambiente laboral abierto y humano que alienta a la participación, el compromiso y la responsabilidad de los colaboradores en organizaciones hacia la excelencia y el éxito.

El desarrollo de la CO, permite a los integrantes de la organización ciertas conductas, e inhiben otras. Una cultura laboral abierta y humana, alienta la participación y conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite. Es una fortaleza que encamina a las organizaciones hacia la excelencia y el éxito, fortaleciendo la calidad de vida laboral mediante el desarrollo de personas creativas, autónomas

y comprometidas por los procesos y objetivos establecidos en la organización.

Los objetivos fundamentales de esta investigación, giran alrededor de poner a disposición la comunidad académica y empresarial, de una herramienta amigable de manejar para:

- Formular estrategias que conlleven a un mejoramiento de la cultura de desempeño en las PyMEs, partiendo del MMGO® de la Universidad EAN.
- Describir los elementos estratégicos para potencializar la participación y el compromiso de las personas en los procesos organizacionales.
- Analizar las funciones indispensables para afianzar la identidad personal de los colaboradores en su contexto laboral.

3.2 Breve marco conceptual sobre la Cultura Organizacional

3.2.1 El concepto (Hellriegel y Slocum.)

La Cultura Organizacional (CO), es importante porque influye en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización. Esta funciona como un proceso en donde se tienen en cuenta los valores, actitudes y comportamiento de los colaboradores, asociadas a la visión y estrategias de la dinámica organizacional. Es el núcleo central de la organización y está presente en cada una de las acciones y funciones de cada uno de los colaboradores, representando un activo que permite crear identidad y pertenencia en un contexto integral y estratégico de la gestión empresarial. Diferentes autores conciben el concepto de la CO como una

estrategia que favorece el cambio, la innovación y la competitividad organizacional. Al respecto Pérez-Urbe (2012), menciona en su tesis doctoral a varios autores como: “Denison (1991, p. 2), que explica que la CO se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos”. “Gibson, Ivancevich y Donnelly, (2001, p. 37), explican que la CO, comprende expectativas, valores y actitudes compartidas, ejerce su influencia en individuos, grupos y procesos organizacionales”. Schein, (2010), “afirma que es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien a punto de ser consideradas válidas y, por ende, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

Dado lo anterior, la Cultura Organizacional permite establecer una identidad y alineación entre los objetivos empresariales, como el patrón de comportamiento de los colaboradores en su entorno, mediante un proceso de socialización; los valores, las normas y las tradiciones no son observables pero si se evidencian mediante la satisfacción y desempeño de las personas.

Esto hace que el manejo de la cultura en cada organización sea totalmente diferente, dado el comportamiento de sus integrantes, como también del tipo de organización; se destacan seis características principales de la Cultura Organizacional (Luthans, 2010, p. 123):

- Regularidad de los comportamientos observados: las interacciones entre los miembros se caracterizan por un lenguaje común, terminología propia y rituales relativos a las conductas y diferencias.
- Normas: pautas de comportamiento, políticas de trabajo,

reglamentos y lineamientos sobre la manera de hacer las cosas.

- Valores dominantes: son los principios que defiende la organización y que espera que sus miembros compartan, como calidad de los productos, bajo ausentismo y elevada eficiencia.
- Filosofía: las políticas que reflejan las creencias sobre el trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- Reglas: lineamientos que se establecen para el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlo para ser aceptados en el grupo.
- Clima organizacional: la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas, el trato a los clientes y proveedores, etc.

Estas características son propias de cada organización permitiendo describir el tipo de cultura que puede ser con un estilo tradicional y autocrático hasta un estilo participativo y democrático. Lickert citado por Chiavenato (2009, p. 127), definió cuatro perfiles organizacionales basados en las variables de los procesos de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones:

- **Autoritario coercitivo**

Se trata de un sistema autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización (Tabla 3.1).

Tabla 3.1 Estilo autocrático

Procesos de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
Totalmente centralizado en la cúpula de la organización. Todo lo que ocurre de manera imprevista y no rutinaria, se expone ante la alta gerencia para que esta decida.	Precario y vertical: Solamente se transmiten órdenes de arriba hacia abajo. No se pide a las personas que generen información.	Se les considera perjudiciales para el trabajo. La directiva ve con suma desconfianza las conversaciones informales y procura impedirlos. No hay una organización informal y para evitarla, los puestos están diseñados de modo que aíslan a las personas y evitan que se relacionen entre sí.	Hace hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, lo que genera un ambiente de temor y desconfianza.

Fuente. Chiavenato, (2009).

- **Autoritario benevolente**

Es el sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada, más condescendiente y menos rígido, utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada (Tabla 3.2).

Tabla 3.2 Estilo autocrático benevolente

Procesos de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
Centralizado en la cúpula, aunque permite cierta delegación cuando se trata de decisiones de poca importancia y de carácter rutinario y repetitivo; sin embargo, siempre se requiere autorización, lo que mantiene el aspecto centralizador.	Relativamente precario. Prevalecen las comunicaciones verticales y descendentes, aunque la cúpula también puede recibir comunicaciones que provienen de la base.	La organización tolera que las personas se relacionen en un clima de relativa condescendencia. Sigue habiendo poca interacción humana, pero hay una organización informal incipiente.	Sigue haciendo hincapié en las sanciones y las medidas disciplinarias, pero con menos arbitrariedad. Se ofrecen algunas recompensas materiales y salariales.

Fuente. Chiavenato, 2009.

- **Consultivo**

Se inclina más hacia el lado participativo que hacia el autocrático e impositivo. En cierta medida se aleja de la arbitrariedad organizacional.

Tabla 3.3 Estilo consultivo

Procesos de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
De tipo consultivo y participativo. Se toma en cuenta la opinión de las personas para definir las políticas y directrices de la organización. Ciertas decisiones específicas son delegadas y, posteriormente, sometidas a aprobación.	Tanto verticales (descendientes y ascendentes) como horizontales (entre iguales). Son sistemas internos de comunicación y facilitan el flujo de información.	Existe un alto grado de confianza en las personas, aunque no es total ni definitivo. Se crean condiciones relativamente favorables para una organización informal sólida y positiva.	Hace hincapié en las recompensas materiales y simbólicas, aun cuando impone sanciones y castigos eventualmente.

Fuente. Chiavenato, (2009).

- **Participativo**

Es un sistema administrativo democrático y abierto (Tabla 3.4).

Tabla 3.4 Estilo participativo

Procesos de decisión	Sistema de comunicaciones	Relaciones interpersonales	Sistema de recompensas y sanciones
Totalmente delegado a la base. La directiva sólo toma decisiones en situaciones de emergencia, pero se sujeta a la ratificación explícita de los grupos involucrados.	Los datos fluyen en todas direcciones y la organización invierte en sistemas de información porque son básicos para su flexibilidad y eficiencia.	El trabajo se realiza en equipos y en grupos espontáneos para incentivar las relaciones y la confianza mutua entre personas.	Hace hincapié en las recompensas, sobre todo en las simbólicas y sociales, pero sin omitir las salariales y materiales. Rara vez existen sanciones, y los equipos involucrados son los que deciden imponerlas.

Fuente. Chiavenato, (2009).

Lickert, mencionado por Chiavenato (2009), argumenta que los dos primeros estilos son más primitivos y utilizan un modelo de administración de persona a persona, con una vinculación directa entre el superior y el subordinado, mientras que los otros dos estilos utilizan un modelo de organización grupal con relaciones de apoyo. Sin embargo, es importante considerar que cada uno de estos estilos depende directamente de la estructura organizacional de las empresas, así como de los modos de liderazgo que se desarrollan en el contexto cultural de las mismas.

Hofstede mencionado por Chiavenato (2009, p. 121), define cuatro dimensiones de Cultura Organizacional, identificadas así:

- **La distancia del poder** se refiere a la actitud ante la autoridad. Refleja la medida en que la sociedad acepta una distribución desigual del poder en las instituciones con base en las relaciones jerárquicas entre jefes y subordinados.

- **La aversión a la incertidumbre** se refiere al deseo de estabilidad. Refleja la medida en que las personas de una sociedad se sienten amenazadas por situaciones ambiguas.
- **El individualismo, en comparación con el colectivismo**, tiene que ver con el dominio de alguna de las dos tendencias en la sociedad. El individualismo muestra la tendencia de las personas a concentrarse en sí mismas y en sus familias, y a pasar por alto las necesidades de la sociedad.
- **Masculinidad, en comparación con feminidad**, predominio de lo masculino sobre lo femenino en una sociedad. La masculinidad retrata valores tradicionalmente asociados con los varones, como la seguridad en uno mismo, el materialismo y la falta de interés por los demás. Por su parte, feminidad valora el interés por los demás, las relaciones y la calidad de vida.

Dado lo anterior, el desarrollo de la Cultura Organizacional integra una serie de elementos tangibles e intangibles, que logran una dinámica única y propia que promueven el progreso competitivo de las empresas, conduciéndolas a un posicionamiento innovador y generando valor agregado hacia procesos de cambio que facilitarán el éxito de la empresa mediante el trabajo de acciones concretas entre las personas y las compañías. Cuando estas enfrentan momentos difíciles en que tienen que asumir cambios, es necesaria la alineación con el direccionamiento estratégico dado que estos afectan directamente los valores, principios, paradigmas y normas de la cultura, generando inseguridad, temor, resistencia, entre otros, a los miembros de la organización. Esto no facilita estrategias innovadoras que contribuyan al desarrollo de objetivos, evidenciando apatía a la cultura de la empresa.

Por lo tanto, esta solo se demuestra mediante sus resultados y efectos en donde el conjunto de los valores, principios, normas, relaciones, sentimientos, percepciones, influencia, poder, entre

otros, son comportamientos afectivos que están acompañados de un diseño y estructura organizacional en donde se describen los objetivos, metas, productividad y estrategias, es decir, que son las condiciones formales que identifican la organización. Por ende, guían y orientan a las personas mediante un lenguaje común, rituales propios y filosofía compartida, hacia un ambiente organizacional propio y dinámico de los interés de la empresa, como a su entorno cambiante.

Ulrich (2008, pp. 258-260), plantea que los cambios culturales se dan cuando en una empresa se reconceptualizan los modos fundamentales de hacer negocios. Se renueva la identidad de la firma tanto para los empleados como para los clientes. Estos cambios son importantes cuando las iniciativas que mejoran la calidad de la conducción equivalen al alimento diario que necesita un organismo; retroalimentan la organización con nuevas ideas, comprensión y enfoques. Los procesos que cambian la forma de trabajar, mantienen viva esta organización y las mejoras de los procesos redefinen la infraestructura de la empresa. Es decir, que los cambios parten y tienen efectos en la Cultura Organizacional que es el alma que conlleva a la flexibilización y adaptación a estos cambios necesarios y exigentes, en donde las organizaciones no solo deben considerar que se requiere de recursos, además de un cambio de mentalidad de todos los miembros. Según Ulrich (2008), se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Definir y clarificar el concepto del cambio cultural**, lo cual implica entender que la cultura de una organización requiere discernir de la actitud mental compartida de los individuos dentro de la organización; esta son los pensamientos que inducen a los colaboradores a actuar de una manera optimista o pesimista al cambio; por lo tanto, se debe tener en cuenta la forma de distribuir y llevarse a cabo el trabajo en la organización, el manejo de la comunicación y de la autoridad como también la manera en que se trata a la gente en la organización.

- **Expresar por qué el cambio cultural es central para el éxito del empresario, involucra dos aspectos:** el primero, sensibilizar al personal en que las 'antiguas maneras de hacer las cosas no son lo mismo que las nuevas, es preciso adoptar nuevas estrategias cuando es necesario para la empresa. Y el segundo, la relación entre desempeño y cultura; es decir, mientras más se trabaje en la relación de las expectativas de los colaboradores y clientes con la cultura de la empresa, mejorará el desempeño y los niveles de productividad.
- **Definir un proceso para evaluar la cultura actual,** es decir, definir la cultura que se desea para el futuro y la distancia que media entre ambas, incluyendo un análisis y estimación con los miembros y clientes de la organización ante las preguntas ¿Cuáles son los aspectos por los que queremos que nuestros clientes nos reconozcan? ¿Qué le gustaría que identifique a su proveedor favorito? Esto permite comparar la percepción de los clientes internos y externos de la organización, para definir estrategias que permitan fortalecer su actitud hacia una dinámica cultural que lo conduzca a la situación deseada.
- **Identificar caminos alternativos para la creación del cambio de cultura,** como la capacitación, programas de premios e iniciativas de comunicación, que favorecen la importancia de la nueva cultura. También es importante rediseñar los procesos, es decir, el modo en que se hace el trabajo para actualizarlo mediante acciones que conduzcan a una nueva conducta de los colaboradores y dé resultados en un buen clima organizacional fundamentado en la retroalimentación.

- **Crear un plan de acción que integre enfoques múltiples en el cambio cultural:** la confianza, la autonomía la responsabilidad y el compromiso deben ser pilares fundamentales para ejecutar los planes a través de un seguimiento y liderazgo que conlleve a compartir actividades con resultados productivos para la organización. Consecuentemente, las empresas deben aumentar sus esfuerzos por construir y/o fortalecer culturas emprendedoras que generen un valor diferenciador y además que permitan la sostenibilidad de las mismas; por lo tanto, los líderes y gestores de estas organizaciones deben desarrollar estrategias que faciliten la gestión de los recursos y activos intangibles que contribuyan al direccionamiento estratégico de las compañías, como a su productividad e imagen corporativa.

3.2.2 Cultura Organizacional y MiPyMEs en Colombia

“Las MiPyME (micro, pequeñas y medianas empresas), juegan un rol clave en la economía colombiana. Representan el 96,4% del número de establecimientos en Colombia, aportan con el 63% del empleo nacional; con el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social” (businesscol.com, mencionado por Perez-Uribe, 2007).

(El siguiente texto es la transcripción con autorización de los autores originales del Capítulo X. Pérez-Uribe, et al. 2009, p. 409-417).

“Hablar de Cultura Organizacional en este tipo de empresas, es abordar el tema del ser humano y su relación con las empresas u organizaciones (Bernardi et. al. 2000, citado por Pérez - Uribe, et al. 2009, p.409), cualquiera sea su razón de ser, objeto social o finalidad. Más allá de los resultados esperados en las empresas, como rentabilidad, eficacia, efectividad, competitividad, entre

otros, el fin último de cualquier organización es satisfacer necesidades; en otras palabras, la búsqueda de bienestar para el ser humano".

"Segun estos autores en la realidad empresarial, este concepto trasciende a todos los factores y recursos de manera directa sin importar su tamaño y sus características y depende principalmente del paradigma que se maneje en la gestión compleja del ser humano".

"Las condiciones sociales, económicas y culturales de hoy hacen imprescindible que las empresas pequeñas y medianas sean altamente creativas e innovadoras, para que se adapten ágilmente a los cambios, sobrevivan y crezcan. Para lograrlo necesariamente deben contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada, que trabaje en busca del logro de la misión y la visión de la organización, y que sienta que está logrando satisfacer sus deseos, expectativas y necesidades más profundas. Para ello se requiere de esfuerzo, tiempo, compromiso, habilidades, destrezas y conocimientos aportados por las personas que las constituyen (Perez-Uribe et, al 2009 p. 410)".

"La cultura no es un componente organizacional aislado de la estrategia y de la estructura de una organización. Están mutuamente relacionados y cada uno depende de los otros, en una mezcla dinámica e inseparable. Su grado de interdependencia dependerá de cómo arranca en sus días de nacimiento y del momento actual en que está viviendo cada empresa"(Perez-Uribe, et, al 2009 p. 411).

Pérez-Uribe et al. (2009, p. 411), afirman que cuando una empresa nace, por lo general "las personas se seleccionan para desempeñar un determinado cargo, de acuerdo con una serie de requisitos acordes a criterios establecidos por la gerencia, de tal forma que todos los trabajadores

están teóricamente “alineados” a una organización que se quiere que funcione de determinada manera, para alcanzar unos resultados esperados, que todos los miembros de la organización tienen claros y cuando están haciendo su trabajo en el día a día y en el desarrollo y seguimiento de los diferentes cargos, cada cual le va imprimiendo su propio estilo, experiencia, conocimiento y característica de personalidad de manera individual y en grupo, lo que hace que la cultura original que se planteó empiece a mutarse en un ente dinámico armónico o desarmónico, creando nuevas realidades organizacionales o acondicionándose a ellas”.

En el proceso de maduración de las empresas "se le suman de manera esperada o inesperada variables del entorno que se comienzan a manejar en combinación con todos los involucrados externos, como los clientes, los proveedores, la comunidad, el gobierno, entre otros. Estas variables del micro y meso entorno se convierten en estimulantes poderosos que hacen que la estrategia, la estructura y la cultura se vayan transformando velóamente, hacia formas organizacionales que en la planeación no se imaginaron que existirían en la realidad" (Pérez-Urbe et al., 2009, p. 412).

Podría suceder que una empresa, especialmente MyPyME, en el momento de maduración de su estrategia, la estructura y la cultura se den de manera informal o con un sistema implícito de relaciones de trabajo. En estas condiciones, tiene mucho más peso el sello personal en cada uno de los cargos, y su incidencia en los resultados esperados y obtenidos.

"En cualquiera de los escenarios anteriores, en menor o mayor grado, los resultados organizacionales se ven influenciados por el comportamiento de las personas y por ende de la Cultura Organizacional". Como lo explican los ya mencionados Pérez-Urbe et al (2009, p. 413), "la adaptabilidad de las empresas dependerá de la habilidad,

la percepción y la respuesta de la organización (suma de esfuerzos de personas y grupos) al ambiente externo y a los clientes internos".

Por otro lado, la incidencia que tiene la psicología del gerente y los miembros de la alta gerencia (Pérez y Calixto, 2005), en la creación de una cultura de armonía o desarmonía, es vital.

Vale la pena, a propósito, remitirse al capítulo diez del libro "Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO®)" (Pérez-Uribe et al., 2009, pp. 413-420), en el que se describe de manera exacta sobre todo en las PyMEs, las características y la incidencia en la gerencia de ambientes y culturas organizacionales paquidérmicas o sustentables. Es claro que en la mayoría de este 99% de empresas en Colombia y latinoamérica (MiPyMEs), el concepto de liderazgo es asimilado a la labor gerencial, como atributo importante o esencial de ella. De hecho, es un pensamiento general, que este concepto está influenciado por las condiciones personales y los valores que maneja cada dueño y gerente de las empresas como: orden: honestidad, respeto, lealtad, cumplimiento, responsabilidad, compromiso, espíritu emprendedor, relaciones interpersonales, excelencia, innovación, ética, justicia, misticismo, sinceridad, agilidad y positivismo.

Las variables analizadas en el MMGO® descritas a continuación, le permitirán a la empresa definir un plan de trabajo para gerenciar profesionalmente este componente organizacional (Pérez -Uribe, 2009, et al. pp. 417 - 423):

- **Cultura Organizacional (CO):** esta variable examina el alcance y la profundidad con que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida. Determina si se fomenta el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse

activamente con el mejoramiento de la empresa, con sus procesos, productos y servicios. También se examinan los esfuerzos de las PyMEs para construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

- **Liderazgo:** “Una habilidad para desarrollar y describir una visión común de cómo podrían ser las cosas, estableciendo una estrategia para alcanzarla, creando el ambiente de trabajo correcto, operando y tomando decisiones a un alto nivel ético y comercial, de tal modo que la gente esté dispuesta a colaborar, asegurándose de que la gente adecuada está en los lugares adecuados”. Examina el papel y la participación del líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, la misión, las políticas, los principios y los valores claros y visibles de las PyMEs, así como el enfoque y la promoción de una Cultura Organizacional armónica en toda la organización.
- **Participación y compromiso:** describe cuáles son las prácticas, los sistemas y los mecanismos específicos (los medios, el alcance y la profundidad), que la organización establece para desarrollar el potencial de las personas en la participación y el logro de las metas de un área y de la empresa.
- **Desarrollo y reconocimiento:** identifica qué prácticas se utilizan como sistemas de reconocimiento tanto individual como grupal, cómo participan las personas en la definición de estas prácticas y cuáles se utilizan para innovar y reconocer los aportes creativos.
- **Creación de un entorno vital para todos los trabajadores:** describe las acciones concretas para el fortalecimiento y el engrandecimiento de la autoestima, la formación y el afianzamiento de la identidad personal, teniendo en cuenta

las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades. Esto incluye la definición de aspectos satisfactorios que induzcan la valoración del *status* como personas dentro de las PyMEs, que alienten el respeto por los propios símbolos, el lenguaje, los hábitos, las costumbres, la raza, los grupos de referencia, el género, las normas, los roles y las tradiciones.

Las recientes tendencias que marcan el rumbo de las organizaciones a nivel global, apoyadas en una visión sistémica e integradora de la realidad y en el respeto por la diversidad, nos sugieren considerar a las organizaciones como redes humanas que se auto organizan para lograr un fin común.

Es en este nuevo contexto donde las organizaciones jerárquicas, verticales, se transforman en organizaciones en red, flexibles y dinámicas, la gerencia y la supervisión basadas en la certeza y regidas por reglas, control y obediencia, están cediendo paso a un estilo gerencial basado en el manejo de la incertidumbre y orientada a la cohesión por los valores y el compromiso. La organización «Tayloriana» que enfatiza la fuerza de la conservación, se convierte en una organización donde la fuerza que mueve es la transformación.

Este mundo complejo y en expansión pone a prueba los valores tradicionales, nuestra actividad mental, nuestras emociones y toca a todos aquellos que ocupan una función gerencial en los diferentes escenarios, dar cohesión a todo lo que parece caos y confusión, para otorgar sentido y propósito al momento presente, como vía de aprendizaje y avance hacia un nivel de conciencia más elevado, y por ende, a la transformación de ciertas prácticas recurrentes, aceptadas como culturales pero que obstaculizan el logro de los objetivos de la organización (Valda, 2009).

Expertos como Peter Drucker mencionado por De Sa Souza (2009), "proponen centrar la atención en los cambios en el hacer, asumiendo que, aun cuando esas conductas están sustentadas en creencias, valores y paradigmas, es poco lo que se puede hacer en este sentido, pues algunos de los paradigmas y valores están anclados en cada persona desde su niñez y de acuerdo con la historia personal y la cultura nacional en la cual están insertos. Es decir, la cultura nacional es anterior y más poderosa que la Cultura Organizacional. La conducta es además, lo único observable y por tanto, posibilita la intervención gerencial. Investigaciones reportan que la actitud de los trabajadores son más el reflejo de un estilo gerencial que de limitaciones o disposiciones personales. Es así como se generalizan paradigmas prescriptivos y normativos. Se redimensionan los sistemas de estímulo y recompensa y surgen programas de capacitación que centran su atención en la adquisición de información y en el desarrollo de nuevos hábitos de conducta y de nuevas competencias profesionales en un dominio específico, lo que ha sido llamado aprendizaje transaccional".

Arthur Costa y Peter Senge, mencionado por el mismo De Sa Souza (2009) sostienen "que los cambios conductuales significativos y sólidos en el actuar, tienen posibilidad de ocurrencia cuando son el resultado de cambios que se han suscitado intrapersonalmente. En este sentido, se redimensiona y valora la formación humana como ventaja competitiva en las empresas y comienza a hablarse del aprendizaje transformacional. Si se observa la organización como una red en la cual interactúan permanentemente pensamientos, emociones y acciones que constituyen la cultura de esa organización, se asume que el capital humano (intelectual, emocional y ético), alimenta los otros capitales de la empresa porque es el único que puede crear conexión con la tecnología, las personas y el entorno".

4. ¿Qué es intervención e innovación para la gestión de organizaciones en Cultura Organizacional?

Es proporcionar estrategias y tácticas de apoyo como guía de trabajo para la promoción de una cultura armónica y de alto desempeño, que va a favorecer la competitividad de la empresa como también la gestión de la gerencia y la de los líderes de departamentos. Su consulta servirá para orientar qué acciones tomar en cada uno de los estadios en donde se ubique el componente de Cultura Organizacional desde un enfoque integral para todos y cada uno de los estadios.

4.1 Variable: liderazgo

Examina el papel y la participación del líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, la misión, las políticas, los principios y los valores claros y visibles de las PyMEs, así como el enfoque y la promoción de una Cultura Organizacional armónica en toda la organización.

4.1.1 Descriptor

Responsabilidades de la alta gerencia

4.1.1.1 Estadio 1 al 2

La participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica de trabajo, pase de informal a parcial.

4.1.1.2 Estadio 2 al 3

La participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica de trabajo, pase de lo parcial a lo formal.

4.1.1.3 Estadio 3 al 4

Para que la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica de trabajo, se evidencie en toda la empresa y se documente. La gerencia debe desarrollar un proceso de gobierno corporativo.

El gobierno corporativo de una empresa depende de aspectos como la composición, la estructura, las tareas y la forma de funcionar de la alta dirección, es decir, es un conjunto de prácticas expresada formalmente o no que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, quienes la administran (gerencia) y los que invierten recursos en la misma (dueños y accionistas).

El gobierno corporativo de la empresa, debe ser escrito y de libre acceso a todo el personal de la empresa. En este se deben tener en cuenta:

- Los roles de los órganos internos de la empresa como la junta directiva, el consejo familiar, los líderes de los procesos administrativos, los gerentes generales, los jefes de departamento, etc. es decir, identificar qué hacen.
- Los derechos y responsabilidades de los participantes de la empresa, deben estar definidos a través de la misión, visión y objetivos organizacionales.
- Las reglas por las que se rige el proceso de la toma de decisiones en la empresa, deben ser muy precisas .

- Realizar un DOFA de la gestión y contribución al desarrollo de la Cultura Organizacional: esto implica determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Tabla 4.1 y Tabla 4.2)

Tabla 4.1 Esquema DOFA

Objetivos (misión, visión, principios):	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
Oportunidades (O)	Estrategias(FO)	Estrategias (DO)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
Amenazas(A)	Estrategias(FA)	Estrategias (DA)
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.		

Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

Tabla 4.2 Ejemplo DOFA

Debilidades (D)		Fortalezas	
<ul style="list-style-type: none"> • No hay Planeación. • No hay mantenimiento de equipo. • No hay prestaciones más que las de la ley. • Bajo nivel de estudios de mercado. • Bajo nivel de ventas. 		<ul style="list-style-type: none"> • Buen nivel de directivos. • Buen desempeño de los sistemas de información. • Personal competitivo. • Buena capacitación. • Tarifas bajas. 	
Oportunidades (O)	Estrategias (DO)	Estrategias (FO)	
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia al crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les puede brindar un servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Conservación del buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Demanda de sus servicios para pequeñas empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechamiento de la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio. 	
Amenazas (A)	Estrategias (DA)	Estrategias (FA)	
<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de visitas a diferentes empresas para informar acerca de sus servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco crecimiento en la economía. 	
<ul style="list-style-type: none"> • Desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejoramiento de la calidad de los servicios. desarrollando un programa de capacitación. 	

Fuente. sites.upiicsa.ipn.mx, (s.f.).

Para terminar el desarrollo del modelo conceptual de planeación estratégica, se propone un cuadro de resultados para relacionar los objetivos, estrategias y políticas (Tabla 4.3).

En la primera columna se ubican los objetivos generales de la empresa, los cuales se intenta cumplir con ayuda de las estrategias

(resultado de la matriz DOFA); en la segunda columna y por último, se ubican las políticas que ayudarán al cumplimiento de los objetivos y por consiguiente, las estrategias (Tabla 4.3).

Tabla 4.3 Objetivos y estrategias

Objetivo	Estrategias	Políticas
DO <ul style="list-style-type: none"> Incrementar sus ventas un 15% en un plazo de tres meses. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de investigaciones de mercado para saber a qué empresas se les debe brindar un servicio. Aprovechamiento de los medios publicitarios para atraer nuevos clientes con el fin de incrementar las ventas. 	<ol style="list-style-type: none"> Mantener constante la promoción y publicidad de la empresa, por lo menos durante seis meses. La empresa deberá contar con publicidad especial enfocada a nuestros clientes.
DA <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la cartera de clientes un 25% en un plazo de un año. 	<ul style="list-style-type: none"> Realización de visitas a diferentes empresas para informar acerca de nuestros servicios. Realización con los directivos juntas continuas para elaborar planes para el crecimiento de la empresa. 	<ol style="list-style-type: none"> Las visitas se realizarán por lo menos a tres empresas al mes.
FO <ul style="list-style-type: none"> Incrementar la demanda de las empresas un 15% en un plazo de un año. 	<ul style="list-style-type: none"> Conservación del buen desempeño de la empresa para aumentar su demanda. Aprovechamiento de la competitividad del personal para adquirir mayor prestigio. 	<ol style="list-style-type: none"> Los empleados deberán tomar un curso de capacitación por lo menos una vez al año.
FA <ul style="list-style-type: none"> Incrementar un 20% la preferencia de las compañías en un plazo de tres años 	<ul style="list-style-type: none"> Mejoramiento de la calidad de los servicios desarrollando un programa de capacitación. 	<ul style="list-style-type: none"> El programa deberá ser actualizado, mínimo cada seis meses.

Fuente. sites.upiicsa.ipn.mx (s.f)

- A partir de los resultados del DOFA se definen indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación de las acciones que sirvan de guía para concretar acciones de mejoramiento.
- Posteriormente, definir procesos a evaluar y actuar.

4.1.2 Descriptor

Papel de la alta gerencia como líder.

4.1.2.1 Estadio 1 al 2

para que la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica de trabajo, pase de informal a parcial, tenga en cuenta:

- Promover el liderazgo participativo.
- Crear un ambiente de confianza entre los miembros de la organización y a su vez:
 - » Se coherente entre lo que piensa, siente y hace.
 - » Escuchar cuidadosamente a sus colaboradores.
 - » Cumplir todos los compromisos incluso el más simple, especialmente la puntualidad.
 - » Compartir públicamente los éxitos y aciertos de sus trabajadores y de manera privada las oportunidades de mejoramiento.
 - » Dividir las tareas grandes en grupos pequeños que pueda usted controlar.
 - » Incentivar el conocimiento y las nuevas ideas de sus colaboradores.

- Fortalecer una comunicación abierta y a su vez:
 - » Quien quiera que sea el que esté hablando, es importante escucharlo para extraer algo de valor. Eleve la autoestima de la persona.
 - » Juzgue el contenido del mensaje, no quien lo expresa.
 - » Utilice el silencio activo. Permanezca en silencio y escuche hasta que la persona haya terminado de hablar. Piense en lo que se ha dicho. Haga una pausa y responda después.
 - » Sintonice su comunicación verbal y no verbal y adopte una actitud corporal activa: inclínese hacia la persona en una posición corporal de atención.

4.1.2.2 Estadio 2 al 3

Para que la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica de trabajo, pase de lo parcial a lo formal, debe desarrollar:

- Reuniones periódicas y documentadas: ¿Cómo preparar una reunión?
 - » Asegúrase primero, que las personas que van a asistir a la reunión, tengan claro el propósito y la agenda de la misma.
 - » Planificar la reunión, teniendo en cuenta objetivos claros y preparando un orden del día.
 - » Confirmar que la sala y los preparativos son los adecuados para el propósito de la reunión.
 - » Evitar incluir temas que no estén agendados.

- » Elaborar un acta, que incluya a los asistentes reales y a los que excusan su asistencia; las decisiones tomadas en la reunión; la deficiencia un plan de acción en caso necesario, con sus respectivos responsables; la convocatoria oficial de una nueva reunión para hacer seguimiento a las decisiones tomadas.
- » Crear un lugar de trabajo motivante.
- » Promover la autonomía y la responsabilidad de sus colaboradores, mediante la confianza en la toma de sus decisiones y el respeto por su trabajo.
- » Hacer visibles los logros individuales y de equipo. Este tipo de reconocimiento refuerza un buen trabajo y agradecimiento por su labor.
- » Dentro de las posibilidades, ofrecer recompensas materiales como viajes, cenas, recreación, bonos con su familia, etc.
- » Ser justo y sensible, ofreciendo alternativas y siendo empático, es decir, «ponerse en los zapatos del otro».
- » Promover la capacitación y oportunidades de aprendizaje especiales, tanto adentro como fuera de la empresa, para utilizar nuevas habilidades en la productividad del colaborador.
- » Motivar a los empleados otorgándoles responsabilidad de conseguir algo y autoridad para hacerlo.
- » Promover el desempeño superior.
- » Practicar con el ejemplo.
- » Transmitir entusiasmo en lo que se hace.
- » Ayudar a que se esfuercen al máximo, no permitir que los colaboradores hagan siempre lo mismo; se debe estimular el trabajo innovador.

- » Asegurar que todos los colaboradores conocen quién es el responsable de cada una de las actividades; es importante reducir la confusión y promover el trabajo en equipo.
- » Documentar todo lo que se acuerde con los colaboradores y entregar una copia a cada uno, esto permite cerciorarse del cumplimiento de las actividades.
- » Tener una mente abierta y concentrarse en la parte positiva de nuevas ideas.
- » Construir el plan de acción en conjunto.

4.1.2.3 Estadio 3 al estadio 4

Para que la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura armónica de trabajo, se evidencie en toda la empresa y se documente, debe desarrollar la evaluación de desempeño.

La evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en su puesto de trabajo y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona. La evaluación se desarrolla a partir del siguiente procedimiento:

- Se debe explicar a cada colaborador qué es la evaluación de desempeño, sus implicaciones y efectos en el trabajo.
- Los tipos de evaluación son: autoevaluación, la realiza el mismo colaborador. Coevaluación, la realizan las personas del mismo cargo del evaluado y la evaluación del superior inmediato del evaluado.
- El superior debe realizar la evaluación con su colaborador.

- Es necesario que se realice la retroalimentación respectiva sobre los resultados de la evaluación, la cual debe caracterizarse por:
 - » Ser más descriptiva que evaluativa.
 - » Evitar el uso del lenguaje evaluativo, dado que disminuye una actitud defensiva por parte del retroalimentado.
 - » Ser específica no general.
 - » Estar dirigida a una conducta concreta o comportamientos que pueden ser modificados.
 - » Ser solicitada, no impuesta.
 - » Ser comprobada para asegurar una buena comunicación.
 - » Escuchar con atención a la persona y no monopolizar la conversación.
 - » Elaborar un plan de seguimiento y de mejoramiento, cuando los colaboradores obtengan una calificación inaceptable.

- **Promover los valores organizacionales**

Los valores organizacionales constituyen la base de la organización, creando beneficios tanto para los colaboradores como para la organización que los implementa. Estos forman parte de la cultura de la empresa que hace que la identifiquen, permitiendo ser una ventaja competitiva en cuanto a la imagen corporativa para clientes, colaboradores, comunidad y otros grupos de interés. Es así como se promueve el compromiso y se abre la posibilidad de una mejor relación con el entorno, desarrollando una mayor capacidad para atraer, desarrollar y mantener el talento humano, conllevando a buenos desempeños y posicionamiento de sus colaboradores.

Los valores pueden ser promovidos en las organizaciones mediante:

- La organización del direccionamiento de la empresa desde una ética compuesta de valores, más que de reglas.
- La capacitación de los valores empresariales a los puestos de trabajo y su alineación con los objetivos organizacionales.
- En la evaluación de desempeño debe existir un ítem que permita evaluar el impacto de su desempeño a partir de la implementación de los valores en su día-día.
- Su publicación en Intranet y en carteleras.
- La construcción de un documento en donde el colaborador tenga conocimiento y se comprometa a cumplir con los valores establecidos por la empresa para el desarrollo responsable en su trabajo.

- **Evaluación de la Cultura Organizacional**

Es importante conocer el estado de la situación de la cultura de la empresa que tienen los colaboradores, dado que permite identificar las fortalezas como también las oportunidades de mejoramiento para conducirla a un estado armónico a partir de un trabajo colectivo de toda la organización y del diseño, implementación y seguimiento de planes de acción.

Se sugiere realizar una evaluación de Cultura Organizacional en donde se utilicen las siguientes estrategias:

- » Cuestionario.
- » Entrevista.
- » Observación directa.

Para la aplicación del cuestionario se propone el Instrumento para el Diagnóstico de Cultura Organizacional (IDCO)¹, que contiene una serie de variables que se pueden analizar para manejar, de manera coherente y disciplinada un proceso controlado de Cultura Organizacional:

- **Objetivos:** se busca conocer con esta variable, qué tanto conocimiento tiene el trabajador sobre la razón de ser y fines hacia los cuales se orienta su trabajo y la empresa, en la cual trabaja.
- **Cooperación:** es un proceso que puede presentarse a nivel formal (en las relaciones de trabajo), o a nivel informal (relaciones sociales dentro y fuera del trabajo). Se busca conocer en qué nivel se está dando el proceso social mediante el cual dos o más sujetos o grupos unen sus esfuerzos individuales para lograr objetivos comunes.
- **Liderazgo:** se observa con esta variable, qué tanto los jefes son líderes por sus capacidades y condiciones personales y qué tanto están orientando y llevando a otros hacia el logro de objetivos. Se espera ubicar a los directivos en términos de dos estilos de dirección; el estilo orientado a las tareas en el cual el jefe supervisa estrechamente a sus empleados para asegurarse que las tareas se efectúen en forma satisfactoria y el estilo orientado a los empleados en donde se concede mayor importancia a motivar a los colaboradores que a controlarlos.

¹ Este instrumento se retoma del módulo gerencial elaborado por Rafael Pérez-Uribe, quien se basó en la investigación que realizó el centro de investigaciones de la Universidad del Rosario en Santafé de Bogotá, bajo la dirección de Carlos Méndez Álvarez.

- **Toma de decisiones:** las decisiones que se toman en la organización permiten definir lineamientos y cursos de acción que se deben seguir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Se busca conocer el nivel donde se toman las decisiones y si estas se toman o no, lo más cerca posible donde han de ejecutarse o de transferirlas a una autoridad superior.
- **Relaciones interpersonales:** permite la capacidad para que las personas desarrollen comportamientos de carácter asociativo en los grupos formales e informales de la organización, con relación a los superiores y/o colaboradores inmediatos. Determina la necesidad de conocer la forma como tales procesos se realizan, al ser tomados como factores de integración motivacionales.
- **Motivación:** mide el nivel de la atención persistente que lleva al individuo a alguna forma de comportamiento con miras a la satisfacción de una o más necesidades y a la obtención de resultados.
- **Evaluación y control:** permite conocer si el trabajo realizado en un tiempo determinado cumple con los objetivos planeados para la empresa y si hay retroalimentación de los resultados por parte de las directivas hacia los colaboradores inmediatos.
- **Comunicación:** se mide con esta variable el grado de intercambio de información de manera ascendente, descendente, horizontal y diagonal entre los diferentes niveles y dependencias de la organización y entre todos los funcionarios, de tal manera que se permita realizar satisfactoriamente el trabajo.

- **Beneficios y bienestar:** qué tantos programas establecidos existen por la organización, para satisfacer las necesidades sociales, deportivas, culturales, de salud y recreativas del personal.
- **Compromiso:** el grado de interés que existe por parte de los miembros de una empresa para contribuir en el alcance de las metas de la organización. El compromiso proviene de un interés común por parte de los trabajadores en el éxito de la empresa.
- **Tipo de jefe que existe en cada área de trabajo:** se pregunta a las personas acerca del estilo de liderazgo que tiene su superior inmediato, de la tipología genérica del liderazgo, es decir, si es autocrático, democrático y «rienda suelta». Esta es la única variable con respuesta de opción múltiple y su tabulación se muestra en porcentaje de respuestas por tipo de líder.
- **Promover el mercadeo interno** el *marketing* interno se define como el conjunto de técnicas que permiten vender la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un mercado constituido por los trabajadores-clientes-internos- que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y como consecuencia directa, su productividad².

Este *marketing* está conformado por la cultura, el liderazgo y la organización, en busca de la motivación de los colaboradores para lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas hacia la satisfacción del cliente. Por lo tanto se sugieren las siguientes acciones:

² Raúl Piriz es Director de www.rrhmagazine.com, www.postgradum.com, www.aprenderh.com y www.fororh.com, medios de comunicación especializados en RRHH y en *Management*.

- » Desarrollar publicidad interna a través de actividades que promuevan e incentiven la participación de los colaboradores como por ejemplo: jornadas de puertas abiertas, que consiste en destinar un espacio del día para que los colaboradores y superiores comuniquen y propongan ideas e inquietudes. También se puede utilizar la aplicación de instrumentos de satisfacción interna, entre otras.
- » Aprovechar el soporte tecnológico de la empresa para promover a través de la intranet todas las actividades que se llevan a cabo al interior de la organización como el uso de *e-mails* personalizados, anuncios en carteleras, almuerzos de trabajo, vídeos corporativos, etc.

4.2 Variable: participación y compromiso

Describe cuáles son las prácticas, los sistemas y los mecanismos específicos, como los medios, el alcance y la profundidad que la organización establece para desarrollar el potencial de las personas en la participación y el logro de las metas de un área y de la empresa.

4.2.1 Descriptor

Manejo de la autoridad y autonomía (actividades).

4.2.1.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal. Wa necesaria:

- La estimulación en sus colaboradores para innovar, realizando reuniones para proponer ideas que den valor agregado.

- La definición de acuerdos compartidos en donde el colaborador sienta que tiene una participación activa en ese acuerdo.
- La orientación y acompañamiento a sus colaboradores para identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento que le permitan tener un panorama de confianza para asignar tareas.

4.2.1.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial. Para ello, crear un plan para una organización participativa, el cual considere:

- El compartir toda la información posible, es decir, noticias buenas y malas.
- Utilizar un lenguaje claro en donde el mensaje llegue a todos los colaboradores.
- Decir no cuando se considere, pues no hay que ocultar lo que se piensa, se opine y se proponga. Se debe estar abierto a escuchar.
- Evitar obligar a sus colaboradores a cambiar posiciones por imponer la suya, acepte y evalúe.

4.2.1.3 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado, para transformar organizaciones en lugares donde la norma sea la políticas positivas, se necesita crear un contrato entre el colaborador y la organización, para lo cual es importante:

- Ser su propia autoridad, solicitando a los colaboradores que asuman la responsabilidad de sus propias acciones y de su propio departamento.
- Fomentar la autoexpresión animando a los colaboradores a poner pasión, energía emoción y motivación en su trabajo.
- Consiga compromisos, teniendo en cuenta que hay que exigirlos. Es importante asumir las responsabilidades de las propias acciones.

4.2.2 Descriptor

Equipos de trabajo (estrategias).

4.2.2.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal, así:

- Identificando las fortalezas y los aportes que tiene cada miembro del equipo de trabajo.
- Evaluando el clima laboral de su equipo de colaboradores mediante reuniones, almuerzos de trabajo, diálogos individualizados, etc.
- Autoevaluando, si se cuenta con una visión al cambio para promoverlo al interior del equipo.
- Desarrollando un plan para el trabajo en equipo, que incluya:
 - » Metas realistas.
 - » Definición de roles.
 - » Tareas.

4.2.2.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial, a través del fortalecimiento del trabajo en equipo y el liderazgo participativo:

- Reafirmar el compromiso y los resultados a partir del conocimiento de los objetivos a alcanzar.
- Valorar todo aporte que hace cada miembro del equipo.
- Permitir que los miembros del equipo asuman iniciativa para elegir las tareas.
- Compartir las responsabilidades:
 - » Apoyando el equipo en el desarrollo de nuevas capacidades.
 - » Vinculando las recompensas al rendimiento individual y grupal.
 - » Motivando a los miembros para asumir nuevos roles en los proyectos.
- Definir un propósito de acuerdo con:
 - » El apoyo a las decisiones que respalden el propósito del trabajo.
 - » La revisión del propósito periódicamente.
 - » El posibilitamiento de discusiones de las consecuencias positivas y negativas en el logro del propósito.

4.2.2.3 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado, teniendo en cuenta el continuar fortaleciendo el plan de trabajo en equipo.

Generar las condiciones para el desarrollo de un ambiente de prospectiva:

- Apoyando los nuevos enfoques para la solución de problemas.
- Facilitando las discusiones para analizar ventajas y desventajas.
- Promoviendo, de manera formal, las reuniones de equipos interdisciplinarios para identificar los aspectos positivos y negativos de cada grupo, y así fortalecer sus oportunidades y apoyar sus procesos.
- Acompañando a los colaboradores del equipo para minimizar los riesgos asociados al cambio.

Es necesario centrarse en los resultados, a partir de:

- La preparación de una agenda y el planteamiento de objetivos claros y específicos.
- Previamente a las reuniones manifestar el su propósito y definir los roles de cada integrante.
- La confirmación de que los objetivos son reales y que los colaboradores están de acuerdo con ellos.

Así mismo, se debe apreciar la creatividad:

- Hay que enfocarse más en la creatividad como proceso que como resultado.
- Se debe pedir a los colaboradores actitudes diferenciadoras para la solución de problemas.
- Estimular la creatividad aun cuando los resultados no son inmediatos.

- Actuar frente a las oportunidades.
- Asegurar que los colaboradores participen en la toma de decisiones.
- Estimular al equipo para que participe en la modificación de procesos.

4.2.3 Descriptor

Iniciativas de los trabajadores (compromisos).

4.2.3.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal:

- Se debe construir un comité de gestión de iniciativas, el cual se encargara de realizar reuniones mensuales para recoger ideas innovadoras para el mejoramiento del proceso de la empresa.
- Incentivar las buenas iniciativas para promover la participación de todos los colaboradores de la empresa.
- Divulgar las mejores ideas a través de los medios de comunicación utilizados por la empresa, evidenciando su impacto y el responsable.

4.2.3.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial, teniendo en cuenta la evaluación y seguimiento del funcionamiento del comité de gestión de iniciativas.

Para ello, se debe estimular el pensamiento emprendedor, haciendo que sus colaboradores se sientan socios de la empresa;

es decir, mediante la participación activa en la toma de decisiones, generar la responsabilidad a través de del logro de objetivos:

- Además de conocer su rol en el puesto de trabajo, es importante que se conozca todo lo relacionado con la empresa misión, visión, objetivos, metas, para poder identificarse con esta y sentirse motivado.
- Compartir con los colaboradores los informes de pérdidas y ganancias de cada área, con el fin de comprender mejor su participación en el trabajo.
- Estimular a los colaboradores a identificar qué aspectos podrían contribuir al logro de objetivos.

4.2.3.3 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado, con la organización de un plan de formación empresarial para todos los colaboradores.

- Realizar un *benchmarking* de la competencia para conocer sus productos y servicios, con el fin de elaborar una propuesta de mejoramiento en los procesos internos de la empresa.
- Invitar a sus colaboradores a desarrollar nuevas formas de trabajo.
- No castigar y no ignorar las iniciativas de sus colaboradores, por el contrario, se deben retroalimentar y fortalecer.
- Cuando las actividades no salen como se ha planeado, es importante aprovechar el error como aprendizaje.
- Realizar reuniones de lluvia de ideas buscando ideas aquellas que sean creativas e innovadoras.

- Proponer una feria de iniciativas con los colaboradores, en un ambiente abierto que incentive cualquier idea.
- Mostrar confianza en las ideas de los colaboradores, es decir, es de mente abierta.

4.3 Variable: desarrollo y reconocimiento.

Hay que identificar qué prácticas se utilizan como sistemas de reconocimiento tanto individual como grupal; cómo participan las personas en la definición de estas prácticas y cuáles se utilizan para innovar y reconocer los aportes creativos.

4.3.1 Descriptor

Planes y desarrollo.

4.3.1.1 Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, mediante la identificación de las necesidades de los colaboradores como de la empresa mediante una encuesta y entrevistas por parte de los líderes.

- Elaborar un diagnóstico de fortaleza y debilidades de los colaboradores, con el fin de tomar conciencia y alternativas de mejoramiento hacia el desarrollo de cada colaborador. Este diagnóstico debe ser analizado por lo líderes directos.

4.3.1.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial, de acuerdo con el resultado del análisis de diagnóstico, debe ser acordado conjuntamente entre el superior y el colaborador para definir qué tipo de actividades de planeación y desarrollo de carrera, son las mejores y viables de acuerdo con la empresa.

- Aplicar anual o semestralmente la evaluación de desempeño, como herramienta para descubrir las necesidades de desarrollo del colaborador.
- Desarrollar talleres que permitan mejorar el potencial de los colaboradores para relacionar los objetivos específicos de carrera con las necesidades de la empresa.

4.3.1.3 Estadio tres al cuatro

Pasar de lo parcial a un estado deseado, teniendo en cuenta:

- Proporcionar retroalimentación para el desarrollo profesional.
- Analizar las competencias de los cargos y relacionarlas con el plan de carrera.
- Promover ascensos a partir del desarrollo y plan de carrera de los trabajadores.
- Realizar *Assessment Center*, con el fin de evaluar capacidades y ayudar a promover el desarrollo de habilidades en el puesto de trabajo actual.
- Elaborar una guía de plan de carrera en donde los trabajadores conozcan las políticas establecidas por la empresa para el desarrollo de los empleados.

4.3.2 Descriptor

Preparación al retiro voluntario.

4.3.2.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia, a un estado informal:

- La identificación en el año del número de personas jubiladas que van a terminar el ciclo productivo dentro de la empresa.
- El líder que apoye el proceso.

4.3.2.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial, a partir de:

- La elaboración de entrevistas de salida, para identificar las razones reales por las cuales los trabajadores dejan sus empleos y tomar las medidas pertinentes.
- Un plan de retiros anticipados.
- El diseño de talleres relacionados con temas sobre proyectos de vida, salud física y emocional, interés por la lectura, convivencia intrafamiliar.

4.3.2.3 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado, a partir de:

- El diseño y puesta en marcha de un programa de *Outplacement*, que consiste en un proceso de asesoría, apoyo, orientación y capacitación dirigido a la persona por egresar o ser transferida, para la búsqueda de un nuevo empleo o actividad de calidad, nivel y condiciones similares a las de su anterior ocupación, en el menor tiempo posible.

4.3.3 Descriptor

Referenciación.

4.3.3.1 Estadio 1 al 2 y 2 al 3

Pasar de la inexistencia a un estado informal y parcial.

La sugerencia está en leer y consultar revistas especializadas en empresas del mismo sector, y aplicar algunas prácticas que se estén realizando.

4.3.3.2 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado.

- Realizar un símil entre las empresas más representativas del sector, con las cuales se considere que puede compararse a nivel nacional e internacional.
- Establecer contacto con estas empresas identificando sus fortalezas y oportunidades, lo que puede contribuir al desarrollo de la Cultura Organizacional de su organización.
- Investigar las empresas más exitosas a nivel nacional e internacional a través de revistas, asociaciones, y centros empresariales, de tal forma que se encamine una estrategia hacia acciones que permitan convertirse en una empresa reconocida y exitosa mediante el desarrollo de una cultura innovadora y de alto desempeño.

4.3.4 Descriptor

Reconocimiento.

4.3.4.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal.

- Mediante las evaluaciones de desempeño para medir los resultados obtenidos y los resultados esperados de cada uno de sus colaboradores.
- Evaluar los propios logros, como también tomar las medidas pertinentes para las oportunidades de mejoramiento de sus colaboradores.
- Enlistar y priorizar de acuerdo con las necesidades. Hacerlas conocer en privado a los colaboradores motivándolos a través de un plan de desarrollo.
- Ser claro y conciso.

4.3.4.2 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal.

- Realizar un *focus group* (grupo focal) con los líderes de la empresa y junto con ellos definir el plan de reconocimientos para los colaboradores.
- Establecer indicadores de gestión por los logros esperados.
- Cuando un colaborador o grupo mejora un proceso o un producto, o ahorra dinero para la empresa, es importante compartir parte de estos beneficios con el colaborador o el grupo. Esto puede incluir un porcentaje del beneficio o una cantidad en dinero.
- Establecer un plan por mérito, fundamentando por su desempeño, además de ser un dinero recibido adicional a pago normal.
- Definir los bonos por méritos, el cual es recibido anualmente como valor agregado a su trabajo y desempeño.

- De acuerdo con el desempeño, estimular con placas, viajes, un descanso extra, etc.

4.3.4.3 Estadio 3 al 4:

Pasar de lo parcial a un estado deseado, a partir de:

- La realización de revisiones de desempeño, motivando al logro y superación de expectativas.
- El establecimiento de un plan de seguimiento medible con los líderes de apoyo.
- La capacitación y el entrenamiento de los colaboradores, trimestralmente. Se puede buscar apoyo en universidades, la Cámara de Comercio, SENA y/o asociaciones.
- El reconocimiento como líder fortaleciendo en público la autoestima y el compromiso de su gente.

4.4 Variable: creación de un entorno vital para todos los trabajadores.

Se trata de la descripción de las acciones concretas para el fortalecimiento y el engrandecimiento de la autoestima, la formación y el afianzamiento de la identidad personal, teniendo en cuenta las condiciones del entorno para proporcionar a los individuos seguridad en sí mismos y desarrollar sus potencialidades.

4.4.1 Descriptor

Métodos de respuesta a trabajadores.

4.4.1.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal.

Para dar respuesta directa a los sentimientos ocasionados por el estrés, es posible:

- Ayudar a los colaboradores a identificar cuáles son los sentimientos que presenta cuando se siente estresado y manifestarlo.
- Confrontar situaciones y personas es decir, describir la situación, expresar los sentimientos y asumir la responsabilidad de dichos sentimientos; no culparse a si mismo, ni culpar a los demás: la idea es solicitar aquello que necesite para sentirse mejor y generar cambio, agradeciendo por todo lo logrado; esto ayuda a facilitar encuentros.

4.4.1.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial, así:

- Enfocándose en pocas metas y en actividades importantes.
- Priorizando, con base en el impacto, la facilidad de implementación y la urgencia.
- Evitando hacer tareas en forma simultánea, es decir, agrupando tipos de tareas.
- Aprovechando la mente para resolver tareas y no para acordarse de ellas, es importante escribirlas.
- Organizando el tiempo llevando una agenda diaria.
- Tener a mano la información de uso frecuente.

- Cumplir los compromisos para generar credibilidad.
- Tener un pensamiento positivo.
- Manejar la respiración pausada y profunda. Realizar ejercicio.

4.4.1.3 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado, considerando:

- Ser proactivo y no reactivo.
- Al delegar, identificar a las personas adecuadas para realizar la tarea ayudándolas con el desarrollo de esta. Entregar las tareas completas y de autonomía, haciendo seguimiento y retroalimentando sobre el desempeño.
- Aprender a decir no, con argumentos; siempre ser preciso.
- Tomarse un respiro, cuando se está demasiado ocupado; se pueden acortar las pausas, pero no suprimirlas.
- Tener claro que no todo se puede cambiar; aceptar la realidad y trabajar con base en ella.
- Fortalecer la calidad de vida realizando ejercicio físico; el estrés agota el cuerpo, el ejercicio lo recarga y lo hace sentir mejor. Practicar la relajación, meditación y buscar apoyo emocional si se considera necesario.
- Es importante que la empresa se apoye en las ARP; estas desarrollan programas que contribuyen a mejorar el desempeño de los colaboradores.

4.4.2 Descriptor

Promoción del respeto y dignidad.

4.4.2.1 Estadio 1 al 2

Pasar de la inexistencia a un estado informal:

- Ser ejemplo en el comportamiento, evidenciando respeto hacia sus compañeros de trabajo.
- Utilizar las carteleras para promover acciones de respeto y dignidad.
- Diseñar e implementar capacitaciones en todo el personal de la empresa.

4.4.2.2 Estadio 2 al 3

Pasar de lo informal a un estado parcial:

- Comunicarse de forma transparente, manteniendo un diálogo abierto, honesto o fluido entre la empresa y los diferentes grupos de interés.
- Fomentar y promover la confianza, la cual se construye; evitar tanto control, es decir, confiar en la gente y así cultivar la confianza.
- Promover la colaboración, intercambiando ideas y apoyando el cooperativismo, el trabajo en equipo y la solución de problemas; además, contribuye a la competitividad de la empresa.

- No tener en cuenta solo lo racional, la importancia de lo emocional favorece las relaciones humanas y el desarrollo de capacidades para la empresa, como son la creatividad, el compromiso, el entusiasmo, el respeto, la confianza, etc.

4.4.2.3 Estadio 3 al 4

Pasar de lo parcial a un estado deseado, teniendo en cuenta:

- Realizar seguimiento a las acciones y resultados de los colaboradores en cuanto al respeto y dignidad mediante la evaluación de desempeño y encuestas de servicio.
- Implementar estrategias de mejoramiento a partir del resultado anterior.
- Invitar a conferencistas que permitan promover los valores en la empresa.

5. Casos empresariales sobre la aplicación de la guía MIIGO® de Cultura Organizacional

5.1 Primer caso: E.S.S.A.*

5.1.1 Objetivos

- Analizar el proceso de Cultura Organizacional en E.S.S.A.
- Realizar nuevas prácticas en la gestión de la Cultura Organizacional.

5.1.2 La empresa

El 19 de junio de 1990 inició vida jurídica la empresa E.S.S.A., distribuidora y comercializadora de productos eléctricos. En el año 1996, extendió su objeto social ingresando a proyectos de ingeniería y mantenimiento eléctrico en la producción petrolera, minera, gasífera y en la industria en general. Por su firmeza y experiencia se encuentra al nivel de las grandes empresas del sector.

E.S.S.A. gestiona los procesos de distribución y comercialización de sus productos eléctricos cumpliendo con las exigencias operacionales de las normas vigentes nacionales e internacionales.

Constantemente, está desarrollando nuevas alternativas comerciales y estrategias orientadas al servicio de los clientes, por lo

* Nombre ficticio.

que a través del área comercial, ofrece un servicio completo que satisface las exigencias de los clientes a través de la comunicación directa y personalizada por medio de diferentes canales de comunicación como el sitio *Web* y el portafolio, entre otros, ofreciendo artículos eléctricos de excelente calidad que van a la vanguardia de la tecnología y con precios altamente competitivos.

La empresa, consciente de los logros obtenidos por la colaboración y esfuerzo en conjunto de su equipo de trabajo, fomenta oportunidades de desarrollo a través de la promoción de ascensos, incentivos y bonificaciones, entre otros, lo que ha generado aún más compromiso, pertenencia, crecimiento y satisfacción a sus colaboradores.

Debido a que realiza proyectos de ingeniería, como asesoría y estudio de instalaciones eléctricas y montaje de electricidad e iluminación, la empresa ha tenido que contratar ingenieros calificados y técnicos especialistas para el planeamiento y desarrollo de los diferentes proyectos.

Constantemente trabaja para ser reconocida como unas de las empresas especialistas en el estudio y solución eléctrica del país, e internacionalmente, brinda, a la industria en general confiabilidad, garantía y seguridad.

A continuación se describe su misión y visión:

- **Misión:** comercializamos productos eléctricos e implementamos soluciones de ingeniería en automatización industrial y montajes eléctricos.
- **Visión:** para 2015, fortalecer nuestra presencia a nivel nacional y aumentar nuestra participación en proyectos de ingeniería conservando una organización amable, ágil, eficiente con personal calificado y comprometido con el servicio.

Se resume el resultado de las variables del componente de Cultura Organizacional y su respectivo análisis (Figura 5.1):

Figura 5.1 Cultura Organizacional



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2012).

La empresa se encuentra en desarrollo del estadio 2, en el componente de Cultura Organizacional, con un 37,33%. La cultura de E.S.S.A. se fue dando a medida que se fue desarrollando y el negocio fue tomando forma; no fue planeada ni estructurada con anterioridad, al personal contratado se le iban delegando funciones mientras fueron conociendo del negocio y haciendo carrera dentro de la empresa y con el tiempo, pasaron a ser jefes de áreas, más por su trayectoria y tiempo de trabajo que por sus habilidades y perfil requerido para dicho cargo. La gerencia básicamente controla el resultado del trabajo de cada persona. Se tienen normas que todos deben cumplir, como son la hora de llegada, la hora de salida y el respeto por los demás. Aunque el componente de creación de un entorno vital para los trabajadores es el más alto, existen unas oportunidades de mejoramiento para fortalecer esta variable dado que la gente evidencia un gran sentido de pertenencia y lealtad a la misma. El componente más bajo es el de desarrollo y reconocimiento, sobre el cual la empresa no tiene unos parámetros definidos y estructurados que la gente identifique con claridad.

5.1.3 Ruta de mejoramiento

Con relación al resultado obtenido en la aplicación del MMGO® del componente de Cultura Organizacional, como parte de la ruta de mejoramiento y de cambio se sugiere:

- Verificar que las responsabilidades de la dirección de la organización estén definidas y documentadas, para luego, realizar la respectiva divulgación a la alta gerencia mediante reuniones.
- Que a partir del liderazgo de la alta gerencia, se implementen actividades o talleres que le permitan a toda la organización generar una cultura de calidad, armonía, responsabilidad y cumplimiento.
- Desarrollar acciones que permitan la promoción del liderazgo en todos los niveles de la organización.
- Instaurar un procedimiento que continuamente analice y realice los respectivos mejoramientos de la Cultura Organizacional.
- Establecer actividades que le den facultad, responsabilidad, autoridad y autonomía a los colaboradores, acrecentando así su identificación y compromiso con la organización.
- Crear estrategias que beneficien a obtener un óptimo clima de trabajo en equipo.
- Fomentar compromisos formales en el desarrollo de nuevas ideas, en la búsqueda de los objetivos de la organización y del desarrollo propio del colaborador.

- Que la organización formalice planes que permitan el desarrollo del talento humano y creación del sentido de pertenencia.
- Generar un sistema de retiro laboral, que contribuya para que las personas puedan planificar una nueva etapa.
- Desarrollar la referenciación y comparar las buenas prácticas, mediante la evaluación y análisis periódico de los procesos.
- Promover políticas de reconocimientos a los colaboradores.

5.1.4 Notas de reflexión

- ¿Cómo el área de gestión humana contribuye al desarrollo de la Cultura Organizacional?
- ¿Por qué construir una buena gestión de Cultura Organizacional?
- ¿Cuáles son las políticas a seguir para generar Cultura Organizacional de cambio?
- ¿Es importante el *coaching* como herramienta gerencial en los líderes para el fortalecimiento de la Cultura Organizacional? ¿Cómo?
- ¿Cuáles serían las buenas prácticas de gestión para fortalecer la cultura de la empresa?

5.2 Segundo caso: CA Ltda.*

5.2.1 Objetivos

- Determinar cómo es la actual Cultura Organizacional de la empresa, de acuerdo con el Manual de Cultura Organizacional para PyMEs.
- Señalar estrategias y alineaciones específicas para enfrentar un proceso de cambio organizacional.
- Contribuir con la la empresa para que defina claramente su Cultura Organizacional, la respeten y la transmiten.

5.2.2 La empresa

CA Ltda., con más de 50 años de experiencia, está afianzada como una organización líder en la fabricación y reparación de carrocerías de vehículos de ambulancia; comercialización de accesorios para este tipo de vehículos como barras, balizas, sirenas y luces, entre otros.

En el transcurso de los años, se ha convertido en la mejor referencia para el servicio de salud y por la mercantilización de sus productos, está incursionando en la elaboración de cabinas para carros de bomberos, lo que ha permitido ampliar el objeto de la compañía y generar trabajos directos para la producción de carrocerías.

En CA Ltda., comprometidos con brindarles una oportuna solución a sus clientes, está siempre en la búsqueda de diseñar y producir nuevos modelos de vehículos con seguridad, tecnología de punta de excelente calidad y durabilidad.

* Nombre ficticio.

La organización contribuye al tema de la conservación, cuidado y seguridad del medio ambiente, estableciendo medidas como el reciclaje de materiales, la disminución de residuos tóxicos, optimización de la utilización de las materias primas y procesos que no perjudiquen el medio ambiente.

Uno de los principios primordiales de CA Ltda., es que todo su equipo de trabajo preste un excelencia servicio a los clientes y desarrolle con calidad cada uno de los procesos de la organización. Igualmente, destacan que la información y la producción son importantes en la economía del negocio, siendo las comunicaciones parte esencial del mismo, por lo que se empeñan en realizar nuevas estrategias de servicio, estudio, diseño y producción que estén en línea con las exigencias de la industria.

Su objetivo, es generar un impacto positivo entre la empresa y el entorno en donde se está enfocado, es decir, en los valores y la transparencia de la empresa de forma interna (colaboradores); de forma externa (proveedores, consumidores / clientes), manejando un respeto al medio ambiente, las comunidades que lo rodean y el Estado. Así como mejorar sus relaciones, primero, con sus colaboradores ya que les facilita una mejora en su ambiente laboral y familiar lo que genera que ellos se vean identificados con la organización, garantizando mayor éxito en los resultados de sus acciones.

A continuación se describe su misión y la visión:

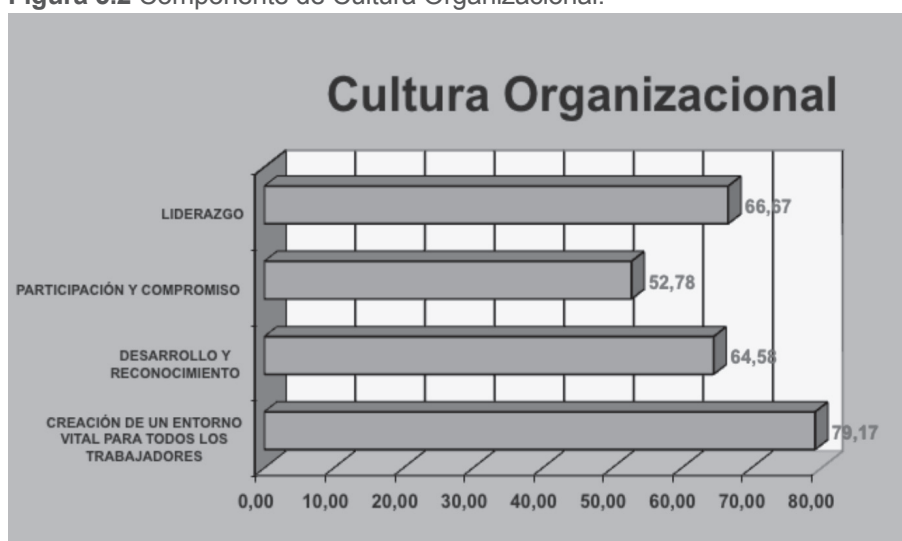
Misión: somos una organización comprometida con la excelencia en la fabricación y desarrollo de soluciones para el transporte, atendiendo a nuestros grupos de interés mediante la sostenibilidad.

Visión: para 2018, ser la primera empresa en Colombia pionera del sector de las carrocerías, reconocida de clase mundial y con una gestión de procesos, líder en innovación y desarrollo de productos y logros sostenibles y sustentables.

En la actualidad, la empresa cuenta con 200 empleados, existe una gran informalidad en los procesos de evaluación de desempeño, canales de comunicación, así como un déficit en propuestas de desarrollo y reconocimiento a los colaboradores.

De acuerdo con la aplicación del MMGO®, en el componente de Cultura Organizacional se obtuvieron los siguientes resultados (Figura 5.2).

Figura 5.2 Componente de Cultura Organizacional.



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2013).

En el componente de Cultura Organizacional, la empresa se encuentra con un promedio de 65,80% (estadio 3). Este resultado se debe a las debilidades que presenta en los siguientes aspectos:

- **Liderazgo:** los cargos y funciones de la empresa están previamente establecidos, pero en algunas ocasiones se presentan diferencias entre las personas encargadas de la toma de decisiones.

- **Participación y compromiso:** el hecho que la empresa sea familiar, hace más complicado implementar nuevos procedimientos, ya que la nueva generación intenta implementar nuevas estrategias dentro de la organización.
- **Desarrollo y reconocimiento:** dentro de la empresa se tienen planes de desarrollo para los empleados, pero se hace de una manera informal; no se tiene preparación para el retiro laboral de las personas, puesto que en la empresa el nivel de rotación de personal es bajo.

Creación de un entorno vital para todos los trabajadores:

- La empresa genera constantemente actividades para la integración de todos sus empleados, algunas de estas son: asados para toda la familia, torneos deportivos, concursos mensuales para estimular la participación de todos. Algunas de estas actividades no tienen la respuesta que la empresa quisiera obtener por parte de ellos.
- Se otorgan premios a aquellos empleados que ejercieron mejor sus funciones, no solo a nivel laboral sino también a nivel social, por ello, estas actividades abarcan todos los aspectos que los empleados puedan tener. Por otro lado, la empresa les genera un espacio para que ellos puedan capacitarse o estudiar, ya sea con ayudas económicas o dándoles espacio para que ejerzan una carrera virtual.
- Así mismo, el gobierno corporativo de la empresa tiene una de sus principales falencias, ya que no hay una buena penetración entre los altos cargos. Además, el trabajo en equipo se está desarrollando levemente, a pesar de ello todavía existen problemas que afectan el clima organizacional.

5.2.3 Ruta de mejoramiento

Se le propone al Gerente de CA Ltda.:

- Que la alta gerencia constituya la Cultura Organizacional como una de las herramientas fundamentales para el cambio de la empresa, por cuanto debe poner en práctica sus responsabilidades.
- Crear estrategias, técnicas y procedimientos para que la empresa tenga un clima favorable; a la dirección de la empresa le corresponde llevar a cabo la labor de ser líderes y promotores del cambio.
- Desarrollar el liderazgo participativo por medio de métodos formadores pertinentes, que faciliten el análisis de problemas y soluciones para que sea un proceso creativo.
- Crear niveles intermedios y trabajadores en la aplicación de los procedimientos establecidos, convirtiéndose a la vez, en observadores para prevenir o detectar la gestión formativa.
- Formar espacios de participación y creatividad en todos los niveles de la empresa, donde la dirección debe ser clara, concreta y suministrar los medios.
- Diseñar métodos de evaluación y seguimiento, que permitan encajar las correcciones necesarias, pero que también sean motivadores para el personal, por los logros alcanzados.
- Propiciar actividades para que el mejoramiento del manejo de la autoridad funcione de manera adecuada.
- Disponer de estrategias para la mejora continua de los equipos de trabajo y así, los objetivos de la organización se cumplan a cabalidad.

- Establecer facultades o compromisos formales que den respuesta a los trabajadores en sus iniciativas de una manera satisfactoria, obteniendo así trabajadores más participativos.
- Crear mecanismos y condiciones de trabajo para que los empleados tengan una calidad de vida laboral óptima.
- La organización debe generar programas que preparen adecuadamente a las personas que se encuentra próximas al retiro laboral.
- Constituir procesos sistemáticos de referenciación y comparación que contribuyan al mejoramiento de la organización a nivel nacional e internacional.
- Promover el reconocimiento en los trabajadores sobre el buen desempeño y cumplimiento de los objetivos de la organización.
- Realizar acciones que permitan identificar, analizar y promover en los trabajadores, un entorno vital óptimo y que beneficie simultáneamente a la organización.

5.2.4 Preguntas de reflexión

- ¿Cuál debe ser el papel de la gerencia para evidenciar la participación y el reconocimiento de los colaboradores?
- ¿Cuáles son las variables que repercuten en no tener colaboradores comprometidos?
- ¿Cómo generar los medios para desarrollar una buena Cultura Organizacional en la empresa?
- ¿Qué estrategias propone para fortalecer equipos de trabajo que permitan facilitar los procesos de comunicación entre áreas y colaboradores para el logro de objetivos?

- ¿Qué métodos propone para analizar e implementar el mejoramiento de la cultura y desarrollo organizacional?

5. 3 Tercer caso: MC.*

5.3.1 Objetivos

- Fundamentar la formación académica en el ámbito empresarial.
- Identificar y optimizar las variables que componen la Cultura Organizacional de MC.
- Analizar y proponer estrategias del estilo gerencial de la empresa.

5.3.2 La empresa

MC. constituida hace cinco años, se creó por el deseo de F.F. de ser empresario, trabajó por muchos años en una prestigiosa empresa en la industria de la marroquinería, que por malos manejos financieros, se liquidó. Por su experiencia y conocimiento en el sector, fundó la compañía, contactando a los clientes y luego, a los que constituyeron parte del equipo de la empresa liquidada.

La compañía está dedicada a la delineación y fabricación de artículos en marroquinería. Sus productos están manufacturados en materiales de buena calidad y diseños que van a la vanguardia de las exigencias del mercado actual.

* Nombre ficticio..

Dispone de varias líneas de productos y diseños propios, ya que cuenta con un equipo humano competente y calificado, lo que ha generado posicionarse de una manera vertiginosa, logrando competir con eficacia y precios en el mercado.

MC trabaja cada día con compromiso, responsabilidad, estableciendo buenas relaciones comerciales con los proveedores y proyectados a alcanzar tanto el mercado nacional como internacional.

La misión y visión de la compañía son:

Misión: diseñar y comercializar artículos de marroquinería tanto para el mercado nacional como internacional, con características de alta calidad a precios accesibles, que perduren en el tiempo de una manera progresiva, ratificando en el mercado como una compañía prestigiosa y reconocida por su excelencia en el servicio y satisfacción de los clientes.

Visión: consolidarse como una compañía de alto nivel, exitosa en el mercado de la marroquinería, que vaya acorde con las exigencias y las nuevas tendencias del mercado, a través de innovadoras propuestas, con productos de alta calidad y empleando tecnología de punta que satisfaga completamente al cliente.

Una de las fortalezas de la empresa tiene que ver con los años de experiencia que tiene el gerente; por lo tanto, en el manejo de producción y conocimiento del mercado son muy fuertes. Sin embargo, carece de habilidades para la dirección de personal así como de desarrollo y reconocimiento; este focaliza su gestión en la capacidad de producción, ventas y en todo lo relacionado con el manejo financiero de la empresa. Situación que conlleva a un alto índice de rotación de personal, poco sentido de pertenencia, los canales de comunicación son informales y la toma de decisiones es muy centralizada.

Pero por otro lado es puntual en el pago de los salarios, seguridad social y todo lo relacionado al marco legal de la salud ocupacional.

Se evidencia el resultado del análisis situacional del componente de Cultura Organizacional de la compañía (Figura 5.3)

Figura 5.3 Componente de Cultura Organizacional



Fuente. Elaboración propia de los autores, (2013).

La empresa se encuentra en un estadio 2, en donde se evidencia que la variable más alta es la de liderazgo, dado que cuenta con profesionales con una visión emprendedora hacia el desarrollo de la misma, de sus competencias para el mejoramiento de procesos y del talento humano, lo que favorece el cumplimiento de objetivos empresariales. La variable más baja es la de desarrollo y reconocimiento en la cual no cuenta con planes de desarrollo, como tampoco con planes de retiro laboral. Sin embargo, cuenta con mecanismos informales de reconocimiento. Con relación a su entorno laboral, está adoptando nuevas acciones que contribuyan al fortalecimiento de su clima.

5.3.3 Ruta de mejoramiento

A continuación se presentan algunas estrategias de mejoramiento sobre las cuales la compañía debe trabajar:

- A través del buen liderazgo que se maneja, es importante la divulgación de la Cultura Organizacional, con el fin que trascienda a toda la estructura organizacional.
-
- Realizar acciones de autonomía e iniciativa que originen la participación y el compromiso entre los colaboradores.
- Implementar planes de desarrollo que identifiquen las expectativas y las competencias de los colaboradores.
- Establecer programas que permitan a los trabajadores a prepararse en la nueva etapa y actividades que va a realizar después del retiro laboral.
- Poner en marcha un modelo de referenciación y comparación, que permita a la organización optimizar sus procesos.
- Constituir una cultura de reconocimiento a los colaboradores que contribuyan con el cumplimiento de los objetivos.
- Crear condiciones óptimas en el entorno laboral que permitan el desarrollo del potencial de los colaboradores.

5.3.4 Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son los resultados de reforzar la Cultura Organizacional?
- ¿Qué debe realizar la organización para fortalecer el liderazgo de la compañía?

- ¿Cómo fomentar entre los colaboradores el compromiso y la participación en la organización?
- ¿Qué beneficios trae los planes de desarrollo en una organización?
- ¿Considera necesario establecer estrategias para el mejoramiento en los sistemas de comunicación en todos los niveles de la empresa? ¿Cuáles?
- ¿Por qué es importante crear excelentes condiciones en el entorno laboral?

Referencias bibliográficas

- Beltrán, A.; Torres, E. & et al. (2004). *PyMEs un reto a la competitividad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional*. (s.c.): Mc Graw Hill.
- De Sa Souza F. (2009). *Modelos de cambio cultural*. Recuperado de: <http://que-gestionamos.blogspot.com/2009/02/modelos-de-cambio-cultural.html>
- Denison, D. (1992). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Serie empresarial. Bogotá: Legis.
- Gibson, J. Ivancevich, J., Donnelly, J. (2001). *Las organizaciones: comportamiento, estructura y procesos*. (s.c.) Mc Graw Hill Interamericana.
- Hellriegel D., y Slocum J.W. Jr. (2011). *Comportamiento organizacional*. Décima edición. Thomson.
- Luthans F. (2010). *Organizational Behavior*. 01-14. Publisher: McGraw-Hill/Irwin. Recuperado de: http://ebookey.org/Organizational-Behavior-12-edition-free-ebook-download_1355848.html#KQhzKI8HCi8wt4ec.99
- Pérez R, y Calixto N. (2005). Gestión humana y Cultura Organizacional para PyMEs: competencias de nivel cuatro. *Revista EAN* 54. pp. 153 – 163. Recuperado de: <http://journal.ean.edu.co/index.php/Revista/article/view/118/112>.

Pérez R. et al (2009). *Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones* (MMGO®). Bogotá: Universidad EAN.

Pérez–Uribe R. (2012). *Gerencia de proyectos y mejoramiento organizacional: conceptos y enfoques contemporáneos*. Bogotá: Universidad EAN–UQAC. Capítulo VIII. Recuperado de: http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=397&Itemid=388&lang=es&limitstart=2 .

Pérez-Uribe, R. (2012). *El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: estudio de las mejores empresas para trabajar en Colombia*. (Tesis doctoral. Universidad Nebrija). recuperado de: http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=399&Itemid=417&lang=es&limitstart=4

Pérez-Uribe, R (2012). Modernización e innovación para la gestión de PyMEs: conceptos, herramientas y casos. Universidad EAN. Red PyMEs: UQAC, Fundación Universitaria Los libertadores, UNISINU, Universidad Nacional de Manizales, Universidad Santo Tomás de Bucaramanga. 310 p. Abril. Publicación digital. Capítulo 6: Nidya Arévalo. P. 183-199. Disponible en: http://kuage.ean.edu.co/index.php?option=com_content&view=article&id=396&Itemid=387&lang=es&limitstart=2#/2/

_____ (2007). Estructura y Cultura Organizacional en la PyME Colombiana: Análisis en empresas Bogotanas. Ponencia realizada en el encuentro de investigación UNIVALLE – ASCOLFA 2007. Cuaderno de Administración No. 38. Universidad del Valle. ISSN 0120-4645. Recuperado de: <http://bibliotecadigital.univalle.edu.co/bitstream/10893/2154/1/estructura%20y%20cultura%20organizacional.pdf>

Schein, E. (2010). *Organizational culture and leadership*. 4Th Edition. (s.c.) John Wiley & Sons,. Inc. Part two: the dimension of culture.

Senge, P. et al (2000). *La danza del cambio*. Norma: Bogotá, Colombia.

Ulrich, D. (2006). *Recursos humanos Champions* (s.c.). Granica. Recuperado de: http://books.google.com.co/books?id=Cl6p045Zpr0C&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Valda, J. C. (2009). *Gerencia y cambio de la Cultura Organizacional*. Recuperado de: <http://jcvalda.wordpress.com/2009/08/20/gerencia-y-cambio-de-la-cultura-organizacional/>