



**Cuaderno de
Investigación**

**Colección en
Gerencia e
Innovación
Organizacional**

**Manual para el
mejoramiento,
seguimiento y
mantenimiento de
la Cultura
Organizacional
en PyMES**

**Autora
Luz Janeth Lozano C.**



Catalogación en la fuente: Biblioteca Universidad EAN

Lozano Correa, Luz Janeth
Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES [Recurso electrónico]
/Luz Janeth Lozano Correa. - Bogotá: Universidad EA, 2013. - (Colección en Gerencia e Innovación Organizacional)
66 p.
ISBN: 978-958-756-247-7
1. Administración
2. Pymes

658.11 CDD



Edición

Dirección Gestión del Conocimiento

Revisor Estilo

Dora Angela Castañeda

Diagramación

Nayibe Rojas

Publicado por Ediciones EAN 2013.
Todos los derechos reservados.
ISBN:

©Universidad EAN, Carrera 11 No. 78-47 Bogotá D.C., Colombia, 2013
Prohibida la reproducción parcial o total de esta obra sin autorización de la Universidad EAN®

Producido en Colombia.

Introducción

La investigación denominada Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PYMES es un proyecto que se encuentra dentro de la Línea de investigación Modernización de Organizaciones desarrollada por el Grupo Gpymes. Esta investigación pretende aportar estrategias prácticas a los empresarios de las pymes, a partir de un enfoque gerencial y humano que permita fortalecer la dinámica de la Cultura Organizacional en sus empresas mediante el diagnóstico del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.

1. Justificación

El presente estudio parte del interés que tiene el grupo Gpymes para aportar en torno al componente de Cultura Organizacional del Modelo de Modernización para la Gestión Organizacional, en relación a la construcción de un Manual que contenga tácticas que apoyen la gestión empresarial de gerentes de pymes.

La importancia de la cultura y el clima organizacional ha sido tema 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.

Es posible, por tanto, diseñar un Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PYMES, en donde se oriente y apoye a los empresarios a partir de sus necesidades hacia una cultura armónica y de desempeño.

2. Objetivos

La investigación denominada Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PYMES es un proyecto que se encuentra dentro de la Línea de investigación Modernización de Organizaciones desarrollada por el Grupo Gpymes. Esta investigación pretende aportar estrategias prácticas a los empresarios de las pymes, a partir de un enfoque gerencial y humano que permita fortalecer la dinámica de la Cultura Organizacional en sus empresas mediante el diagnóstico del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones.

2.1 Objetivo general

Elaborar un manual práctico para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional para PYMES, con el fin de orientar a los líderes con un enfoque participativo y estratégico.

2.2 Objetivos específicos

- 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.

Marco conceptual: cultura organizacional

Las culturas organizacionales son importantes porque influyen en la satisfacción y el desempeño de los miembros de la organización. Esta funciona como un proceso en donde se tiene en cuenta los valores, actitudes y comportamiento de los colaboradores asociadas a la visión y estrategias de la dinámica organizacional. La cultura organizacional es el núcleo central de la organización, está presente en todas 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 Cultura Organizacional como una estrategia que favorece el cambio, la innovación y la competitividad organizacional. (Ouchi, 1982) expone que la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones, y afirma que, la denominada por él, organización Z tendría unas características trabajo en equipo y administración por participación directa. Así mismo, (Smircich, 1983) plantea que "el surgimiento de la organización social depende del surgimiento de esquemas interpretativos compartidos, en el lenguaje y otras interpretaciones simbólicas que se desarrollan a través de la interacción social". Mientras que (Schein, 1992) la define como "Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas". Granell (1997) define el término como "... aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social..." esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los "... valores, creencia, actitudes y conductas". Chiavenato

(1989), define la cultura como "... un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización". Robbin (1985), que la entiende como la percepción más o menos uniforme mantenida por los integrantes de una organización en particular que la distingue de otra en términos de pautas comunes y estables.

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, en donde 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 al comportamiento de sus integrantes como también del tipo organización. Se destacan seis características principales de la cultura organizacional **(Luthnas, F)**.

- **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.** Guías establecidas que se refieren al comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprenderlas 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 pueden ser con un estilo tradicional y autocrático, hasta un estilo participativo y democrático. Lickert definió cuatro perfiles organizacionales basados en las variables de procesos de decisión, el sistema de comunicaciones, las relaciones interpersonales y el sistema de recompensas y sanciones. (Chiavenato,2009).



Autoritario coercitivo

Un sistema autocrático, fuerte, coercitivo y muy arbitrario que controla en forma muy rígida todo lo que ocurre dentro de la organización.

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 ésta 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 aislan 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.

Autoritario benevolente

Sistema administrativo autoritario que sólo es una versión atenuada, más condescendiente y menos rígido, utilizan tecnología más moderna y mano de obra más especializada.

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.

Consultivo

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

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 (descendentes 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.

Participativo

Es un sistema administrativo democrático y abierto.

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.

Likert, 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 (Chiavenato, 2009) define cuatro dimensiones de Cultura Organizacional, las cuales permiten identificar estos contextos:

- **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**, se refiere al 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**, se refiere al 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. La 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 como 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 facilitará el éxito de la empresa mediante el trabajo de acciones concretas entre las personas y las compañías. Cuando éstas enfrentan momentos difíciles en que tienen que asumir cambios, es necesaria la alineación con el direccionamiento estratégico dado que éstos afectan directamente los valores, principios, paradigmas, y las normas de la cultura generando inseguridad, temor, resistencia, entre otros a los miembros de la organización, no facilitando estrategias innovadoras que contribuyan al desarrollo de objetivos y evidenciando apatía a la cultura de la empresa.

Por lo tanto, ésta solo se demuestra mediante sus resultados y efectos en donde el conjunto de estos valores, principios, normas, relaciones, sentimientos, percepciones, influencia, poderes, entre otros, son comportamientos afectivos que están acompañados de un diseño y estructura organizacional en donde se describen los objetivos, metas, productividad y estrategias, que son las condiciones formales que identifican la organización y por ende guían y orientan a las personas mediante un lenguaje común, unos rituales propios y una filosofía compartida en un ambiente organizacional propio y dinámico hacia los interés de la empresa como a su entorno cambiante.

Ulrich (2008),, 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 actualmente en donde las organizaciones no solo deben considerar que para provocar estos cambios no solo se requieren recursos, sino también un cambio de mentalidad por todos los miembros. Según Ulrich se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- **Definir y clarificar el concepto del cambio cultural.** Implica entender que la cultura de una organización requiere discernir de la actitud mental compartida de los individuos dentro de la organización. Ésta son los pensamientos que inducen a los colaboradores a actuar de una manera optimista o no 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 empresarial.** 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, definir la cultura que se desea para el futuro y la distancia que media entre ambas.** Incluye un análisis y estimación con los miembros y clientes de la organización ante las preguntas ¿Cuáles son los aspectos por lo que queremos que nuestros clientes nos reconozcan? Y ¿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 de resultados en un buen clima organizacional fundamentado en la retroalimentación.
- **Crear un plan de acción que integre enfoques múltiples en el cambio cultural;** en donde la confianza, la autonomía la responsabilidad y el compromiso sean pilares fundamentales para ejecutar los planes a través de un seguimiento y liderazgo que conlleve a compartir actividades que conducen a 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 facilite la gestión de los recursos y activos intangibles que contribuyan al direccionamiento estratégico de las compañías como a su productividad e imagen corporativa.

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, 2007). Lo cual, permite considerar que el buen direccionamiento, el fortalecimiento de una cultura organizacional, el compromiso los procesos de cambio, las buenas prácticas de liderazgo, la motivación, el respeto, la alineación de los objetivos empresariales con los de las personas, entre otros, van a permitir que nuestras pymes cada vez sean más sostenibles en

el tiempo y garanticen nuevos procesos y productos innovadores como también un equipo de trabajo talentoso e identificado con su empresa.

3.1 Cultura organizacional según el modelo de modernización para la gestión de organizaciones (pérez, r.,)

Hablar de cultura organizacional es abordar el tema del ser humano y su relación con las empresas u organizaciones (Bernardi et al, 2000) 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.

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. La cultura organizacional es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio ambiente (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 2001). Como lo explica Denison (1991) "se refiere a los valores, las

creencias y los principios fundamentales del sistema gerencial de una organización, así como al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan dichos principios básicos". En palabras de Robbins (1999) "representa los valores centrales que comparte la mayoría de los miembros de la organización y es un sistema de significado compartido, que los individuos con antecedentes diferentes o en distintos niveles de la organización tienden a describir en términos similares".

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. En este aspecto cabe considerar varios escenarios que se podrían explicar de la siguiente manera:

- Una empresa que nace y desarrolla una planeación rigurosa y documentada, donde se delinea la estrategia, la estructura y el tipo de cultura organizacional que se requieren, antes de seleccionar a las personas que estarán a cargo de cada puesto, unidad y proceso de trabajo.
- Una empresa que nace en la ejecución misma del negocio y se va dando en la medida en que va funcionando, donde "no hubo tiempo" para planear ni la estrategia, ni la estructura, ni el tipo de cultura organizacional que se requería. Simplemente se seleccionó a las personas, se le dieron algunas instrucciones y arrancaron a trabajar en cada puesto, unidad y proceso de trabajo. En el camino se van construyendo la estrategia, la estructura y la cultura.

En el primer caso, 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.

A pesar de esto, cuando las personas 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.

A esta situación 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 estimuladores poderosos que hacen que la estrategia, la estructura y la cultura se vayan transformando velozmente, hacia formas organizacionales que en la planeación no se imaginaron que existirían en la realidad.

A pesar de que se han fijado de manera explícita mecanismos (indicadores) que permiten realizar un seguimiento y se puede ir analizando la secuencia de los resultados, siempre existirá cierto grado de desequilibrio manejado por las personas que están al frente de los diferentes cargos. En otras palabras, la empresa dependerá para obtener resultados de la gente en la línea de trabajo directo. Esto es, que a pesar de la alta formalización (control) de la estrategia y la estructura, los cargos los manejan individuos que llevan a cabo diferentes tareas, que llevan el sello de la personalidad y del comportamiento de cada uno, haciendo que el tema de cultura tenga un gran peso en la obtención de los resultados.

En el segundo caso, la estrategia, la estructura y la cultura se van dando naturalmente y por generación espontánea, donde seguramente impera la informalidad o un sistema implícito de relaciones de trabajo. En estas situaciones tiene cada vez más peso

el sello personal en cada uno de los cargos y 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 explica el ya mencionado Denison (1991), 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. Este hecho requiere el desarrollo de reestructuraciones y realineamientos de una serie de comportamientos y procesos que revitalizan permanentemente la empresa frente a los continuos retos que se van creando o apareciendo.

Por otro lado, la incidencia que tiene la psicología del gerente y los miembros de la Alta Gerencia (Pérez, 2005), en la creación de una cultura de armonía o desarmonía es vital. Mostraré a continuación alguna caracterización de la alta gerencia de las Pyme en Colombia: con respecto a la edad, en un alto porcentaje los miembros de la Alta Gerencia, se encuentran ubicados en un rango entre los 30 y 50 años de edad, lo que confirma que su gestión está relacionada no sólo con los conocimientos adquiridos a través de los claustros universitarios o por la asistencia a diferentes tipos de seminarios o cursos de educación no formal, sino con la experiencia que el desarrollo de su vida laboral les ha suministrado. Es evidente aún la posición machista de la cultura empresarial en este tipo de empresas. La participación masculina sigue siendo mayoritaria, a pesar del alto volumen de mujeres que están incursionando a grandes pasos en todos los campos.

El lugar de nacimiento y crianza es variado. Se concentran en Bogotá todas las subculturas por regiones que existen en Colombia. Sin embargo predominan (55%) los directivos nacidos y criados en Bogotá y zonas aledañas al Departamento de Cundinamarca. El porcentaje restante recoge directivos nacidos y criados en diferentes departamentos de Colombia principalmente del Meta, Antioquia, Huila, Tolima, Santander y Valle del Cauca, quienes manejan la idea de que Bogotá, por ser la capital, brinda mayores

posibilidades laborales, de negocios y mejor calidad de vida. Esta repartición, quizás, se refleja en el manejo de una estructura piramidal y en la rigidez frente al cambio de paradigmas.

Predominan los gerentes con grado universitario y algunos con especialización, mediana formación administrativa y organizacional en la mediana empresa, mientras que en la pequeña, su nivel socio-cultural es medio bajo con escasa formación administrativa y predominio del conocimiento técnico específico en su propio negocio.

Sólo el 51% del total son egresados de facultades de administración de empresas, de lo que se puede inferir que las empresas se encuentran gerenciadas por profesionales de diversas áreas, encontrándose entre ellas ingenieros, arquitectos, contadores, topógrafos, optómetras, abogados y psicólogos. Lo anterior demuestra que la gestión gerencial no está determinada por una formación académica específica sino que además intervienen otros factores que le dan una connotación de profesional integral, tales como el carisma, el adecuado manejo de la comunicación y una actitud empática.

Otro factor que se observa es que muy pocos de los gerentes dominan otros idiomas diferentes al español, lo que de alguna manera los presenta en desventaja ante la exigencia del mercado global de comercialización. Por lo general su estado civil es el de casados y la mayoría con hijos.

Al parecer otorgan una gran importancia a la estabilidad familiar, esto de alguna manera puede verse relacionado con la edad de los mismos y con el número de familiares a su cargo, explicando a su vez la visión inicial del negocio como fuente económica de soporte a las necesidades de su grupo familiar, lo que es evidente en la participación de ellos en la estructura orgánica de la empresa con el fin no solo de solventarles económicamente sino contar con un grupo de colaboradores en los que se pueda delegar con confianza las diferentes funciones de la empresa. La antigüedad del gerente en las Pyme obedece en la mayoría de los casos observados, al tamaño mismo de la organización.

En la pequeña empresa la antigüedad del gerente data en su gran mayoría a la fecha de su creación, debido a que son propietarios, socios o hijos de los dueños, encontrándose una antigüedad entre 6 y 10 años. Por el contrario, en la mediana empresa las personas que ocupan la gerencia llevan un periodo de 1 a 5 años en promedio en el cargo, como resultado de haber hecho una carrera administrativa de 6 a 10 años aproximadamente, por lo general en otras empresas.

El número de trabajadores que dependen directamente del gerente, conserva el criterio clásico del tramo de control (capacidad para supervisar directamente un número determinado de colaboradores inmediatos), dependiendo del tipo de empresa, su tamaño, sus procesos o funciones. De dos a seis personas en el nivel medio o inmediatos colaboradores del gerente, las cuales tienen a cargo el resto de personal. Sin embargo, no tiene nada de raro que el gerente, viole el conducto regular y dé órdenes directamente al personal de la base.

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 de cada cual.

A pesar de que hay poca preocupación por la capacitación formal del trabajador, la actualización y la participación a eventos donde se puedan desarrollar habilidades gerenciales o aprender cosas nuevas sobre el tema administrativo, son bien recibidas por la gerencia. De ahí a que la apliquen al seno de sus empresas, es otro asunto.

Los principales valores manejados, teniendo en cuenta que hacen parte fundamental del elemento gerencial de cultura organizacional, y que en últimas orientan la elección de las estrategias fundamentales para la competitividad de las organizaciones con relación a su entorno, encontramos que se resaltan principalmente en su orden: honestidad, respeto, lealtad, cumplimiento, responsabilidad, compromiso, espíritu emprendedor, relaciones

interpersonales, excelencia, innovación, ética, justicia, misticismo, sinceridad, agilidad y positivismo. A pesar de esta concepción, la tendencia que se nota en la gerencia de este tipo de empresas es que sus miembros son desconfiados, independientes y autoritarios, y no se maneja una filosofía organizacional institucionalizada, lo que hace mermar la efectividad para influir en las decisiones y el comportamiento de los trabajadores.

De este hecho se desprende que no existe un programa para difundir, afianzar y defender los valores mencionados en los cuales creen los gerentes que contribuyen a desarrollar sentimientos de lealtad y compromiso entre los trabajadores y la empresa, y que favorezcan la productividad.

Al lado de este manejo de valores y el que sus colaboradores trabajen en grupo, impera el individualismo en los trabajadores: sálvese quien pueda, yo hago mi trabajo... usted verá que hace... es su problema. En algunos casos, se refuerza el anterior comportamiento con la paradoja del círculo vicioso: yo soy el jefe y manejo el poder y lo tiene que hacer ver a la fuerza o como sea delante de todo el mundo. En este ambiente no puede haber un verdadero trabajo en equipo, ni espíritu de participación que valga. Hay miedo y tensión. En lugar de tener colaboradores con la camiseta puesta, se tienen enemigos trabajando en la misma casa y todo el mundo está a la defensiva reforzando el sálvese quien pueda y el no haga esto o lo otro diferente, puesto siempre se ha hecho así, para que cambiar, si así como lo hemos hecho nos ha ido bien. El resultado de todo esto es que la relación entre la empresa y el trabajador sea de carácter estrictamente laboral y los sentimientos personales de cada quien no tengan cabida en el trabajo, perdiéndose el sentido profundo de la existencia del ser humano, lo que repercute en climas laborales áridos y estériles, desde el punto de vista de creatividad, innovación y desarrollo integral.

Las variables analizadas en el MMGO descritas a continuación, le permitirán a su empresa definir un plan de trabajo para gerenciar profesionalmente este componente organizacional:

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” (Ciampra, 1990). 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 satisfactores que induzcan hacia 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. (Rosillón P.)

En este proceso de auto-organización viven experiencias de transformación constante que pueden convertirse en oportunidades de aprendizaje colectivo, si dicha organización abre espacios para la reflexión y el mejoramiento continuo. Peter Senge denomina a estas organizaciones inteligentes y señala que esta capacidad de abrirse y aprender frente a los cambios que se producen dentro y fuera de la organización, es una competencia clave para asegurar su subsistencia y desarrollo.

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 Tyloriana 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 nuestros valores, 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. Expertos como Peter Drucker quien propone centrar la atención en los cambios en el hacer, asumiendo que, aún cuando esas conductas están sustentadas en creencias, valores y paradigmas, es poco lo que se puede hacer en este sentido porque algunos de estos 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 estamos 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 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 observamos la organización como una red en la cual interactúan permanentemente pensamientos, emociones y acciones que constituyen la cultura de esa organización, asumimos 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, con las personas, con el entorno).

4. Metodología de estudio

4.1 Aspectos metodológicos

La presente investigación se enmarca dentro de las siguientes características de la investigación descriptiva y exploratoria. Se trata de un estudio de carácter exploratorio, donde su objetivo consiste en la identificación de estrategias que permitan orientar a los empresarios, en el componente de Cultura Organizacional del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones para pasar de un estadio a otro en busca de un desarrollo de una cultura armónica y competitiva.

Se desarrolla en tres fases:

- **Fase exploratoria**, de identificación de estrategias a partir de una revisión bibliográfica.
- **Fase de profundización**, establecer las propuestas de mejoramiento para el fortalecimiento del componente de cultura organizacional del MMGO; junto con los aportes otorgados por los gerentes de las empresas a las cuales se les presento el manual.
- **Fase de síntesis**, en la que se acopian las principales estrategias para la propuesta del Manual de mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PYMES.

5. Presentación de las empresas

Las PyMES tenidas en cuenta para la evaluación del Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PyMES son:

EMPRESA AA. Es una agencia asimilada a corredor de seguros, con experiencia de más de 19 años en el mercado asegurador, más de 400.000 clientes individuales, más de 230 puntos de venta de seguro obligatorio a nivel nacional y aproximadamente 70 cuentas corporativas. Fue fundada en el año 1987, tiempo desde el cual ha comercializado los diferentes productos de las Compañías Aseguradoras. Durante sus 20 años de existencia, la siguiente ha sido su trayectoria comercial y de servicio:

1987: Inició sus operaciones manejando el programa de seguros de empresas tan importantes como Taxis Verdes S.A.

1988: Se formalizó la venta del SOAT. Empresa AA se destaca como pionera e innovadora, comercializando este producto en las estaciones de servicio y servitecas.

1989: Consolida su forma de operación impulsando la venta de productos, mediante el mercado transportador y otros mercados.

1990-1993: Trabajó bajo el mismo esquema a través de los segmentos definidos, sin dejar de lado las nuevas oportunidades de negocios. El SOAT creció y se mantuvo.

1994-1995: Se estableció el departamento de Atención de siniestros, para brindar servicio pos-venta.

1996-1997: Se crean nuevas áreas comerciales, se incrementa el volumen de clientes Transportadoras aseguradas.

1998-2002: Se adquieren nuevos recursos tecnológicos para la optimización de los procesos. Se enfatiza en el Mercadeo y Telemercadeo para la comercialización de productos de venta masiva diferentes al SOAT.

2003-2004: Se amplían algunas dependencias al igual que las instalaciones físicas implementando nuevos desarrollos tecnológicos en telefonía y datos.

2005: Inicia su proceso de implementación del Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001:2000, buscando mejorar sus procesos enfocado a brindar el mejor servicio a nuestros clientes mediante la adopción de una nueva cultura y compromiso de todos.

2006: Logra la certificación de su Sistema de Gestión de la Calidad con base en la Norma ISO 9001:2000, reconocimiento otorgado por la firma BVQi Colombia.

EMPRESA B-B. Es una empresa de fabricación de envases de hojalata, registrada en 1991, gracias a que a principios de los 90 se estaba viviendo un boom de construcción, el negocio de los envases de hojalata para productos industriales creció, permitiendo que la compañía encontrara nuevos cliente. A partir del año 2001, se reestructuraron los gastos administrativos y se amplió la visión comercial. Se reenfocaron los esfuerzos de venta hacia la línea de envases para alimentos secos y decorativos, cilíndricos y de forma. Se definieron algunos mercados que pudieran ser atendidos de forma rentable por empresa B-B y se procedió a contactarlos. Esto permitió mejorar las perspectivas financieras y aumentar el capital social de \$ 40.000.000 a \$300.000.000.

Luego, desde 2004, la gerencia ha seguido impulsando el crecimiento, aprovechando una coyuntura económica favorable para fortalecer la compañía y modificando la cultura de la empresa para lograr una mayor flexibilidad frente a los requerimientos del mercado. Actualmente, se manejan líneas para productos industriales, alimentos secos, farmacéuticos y material publicitario.

Estas empresas en la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones en el componente de Cultura Organizacional tuvieron el siguiente resultado:

Empresa AA se ubica en un estadio dos con un puntaje de 35.76 y Empresa B-B en un estadio tres con 73.26, lo cual permite considerar la evaluación de este manual por parte de sus gerentes como aporte al enriquecimiento de su cultura organizacional.

6. Manual de cultura organizacional

El presente Manual de Cultura Organizacional para PyMES tiene como finalidad proporcionar al empresario de PyMES estrategias de fortalecimiento y mejoramiento para cada uno de los descriptores del componente de Cultura Organizacional del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones de la Universidad EAN.

Este manual pretende proporcionarle a usted 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.

Por lo tanto tenga en cuenta:

- En qué estadio se encuentra ubicada su empresa en el componente de cultura organizacional.
- Usted encontrará estrategias y tips que le permitirá pasar de un estadio a otro.
- Utilice las estrategias que usted considere aplicables para su empresa.
- Este manual también lo dotará de herramientas gerenciales en cada una de las variables de este componente donde usted considere que tiene una oportunidad o desea fortalecerla.

*Estamos seguros
que este manual será
de gran contribución
para ustedes...*

I. 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.

DESCRIPTOR: responsabilidades de la alta gerencia

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.

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, la Gerencia debe desarrollar.

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.

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).

Para definir el Gobierno Corporativo de la empresa, tenga en cuenta y escriba en un documento, el cual exista libre acceso a todo el personal de la empresa:

- Identifique los roles de los órganos internos de la empresa (Junta Directiva, Consejo familiar, Líderes de los procesos administrativos, Gerentes, Gerentes General, Jefes de Departamento, etc.), es decir qué hacen.
- Defina los derechos y responsabilidades de los participantes de la empresa, a través de la Misión, Visión y Objetivos Organizacionales.
- Precise las reglas por las que se rige el proceso de la toma de decisiones en la empresa.

Realice un DOFA de su gestión y su contribución al desarrollo de la cultura organizacional.

Determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

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.		
3.	2.	2.

- A partir de los resultados del DOFA defina indicadores que faciliten el seguimiento y evaluación de las acciones que sirvan de guía para concretar acciones de mejoramiento.
- Defina procesos a evaluar y actúe.

DESCRIPTOR: papel de la alta gerencia como líder

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:

- Sea coherente entre lo que piensa, siente y hace.
- Escuche cuidadosamente a sus colaboradores.
- Cumpla todos los compromisos incluso el más simple, especialmente la puntualidad.
- Comparta públicamente los éxitos y aciertos de sus trabajadores y de manera privada las oportunidades de mejoramiento.
- Divida las tareas grandes en grupos pequeños que pueda usted controlar.

- Incentive el conocimiento y las nuevas ideas de sus colaboradores.

Fortalezca una comunicación abierta:

- Quien quiera que sea el que esté hablando, escúchele 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.

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, la Gerencia debe desarrollar.

Reuniones periódicas y documentadas

- Cómo preparar una reunión
- Asegúrese primero de que las personas que van a asistir a la reunión, tengan claro el propósito y la agenda de la misma.
- Planifique la reunión, teniendo en cuenta objetivos claros, preparando un orden del día.
- Asegúrese que la sala y los preparativos son los adecuados para el propósito de la reunión.

- Evite incluir temas que no estén agendados.
- Elabore un acta, en ella se incluye: comprobar los asistentes reales y los que excusan su asistencia, registrar las decisiones tomadas en la reunión, determinar un plan de acción en caso necesario, definiendo responsables, convocar oficialmente una nueva reunión para hacer seguimiento a las decisiones tomadas.
- Cree un lugar de trabajo motivante
- Promueva la autonomía y la responsabilidad de sus colaboradores, mediante la confianza en la toma de sus decisiones y el respeto por su trabajo.
- Haga visible los logros, individuales y de equipo. Este tipo de reconocimiento refuerza un buen trabajo y agradecimiento por su labor.
- En sus posibilidades ofrezca recompensas materiales como viajes, cenas, recreación, bonos con su familia.
- Sea justo y sensible, ofrezca alternativas y sea empático (ponerse en los zapatos del otro).
- Promueva la capacitación y oportunidades de aprendizaje especiales tanto adentro, como fuera de la empresa, para utilizar sus nuevas habilidades en la productividad del colaborador.
- Motive a sus empleados otorgándoles responsabilidad de conseguir algo y autoridad para hacerlo.
- Promueva el desempeño superior
- Practique con el ejemplo
- Transmita entusiasmo en lo que hace.

- Ayúdeles a que se esfuercen al máximo, no permita que sus colaboradores hagan siempre lo mismo, estimule el trabajo innovador.
- Asegúrese de que todos sus colaboradores conozcan quién es el responsable de cada uno de las actividades, es importante reducir la confusión y promover el trabajo en equipo.
- Documente todo lo que acuerde con sus colaboradores y entregue una copia a cada uno, esto le permite cerciorarse del cumplimiento de las actividades.
- Tenga una mente abierta y concéntrese en la parte positiva de nuevas ideas.
- Construya el plan de acción en conjunto.

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, la Gerencia debe desarrollar.

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.
- Se realizara la retroalimentación respectiva sobre los resultados de la evaluación. Esta retroalimentación 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 y no general.
 - Estar dirigida a una conducta concreta o a comportamientos que pueden ser modificados.
 - Ser solicitada mas no impuesta.
 - Ser comprobada para asegurar una buena comunicación.
 - Escuchar con atención a la persona y no monopolizar la conversación.
- Todos los colaboradores que obtengan una calificación inaceptable en las evaluaciones tendrán un plan de seguimiento y de mejoramiento.

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 implementan. 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. Promoviendo el compromiso, abriendo la posibilidad de una mejor relación con el entorno, desarrollando una mayor capacidad para

atraer, desarrollar y mantener al talento humano conllevando a buenos desempeños y posicionamiento de sus colaboradores.

Por lo tanto, los valores pueden ser promovidos en las organizaciones mediante:

- Organizar el 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 unos ítems que permitan evaluar el impacto de su desempeño a partir de la implementación de los valores en su día a día.
- Publicación en intranet y en carteleras.
- Construir un documento en donde el colaborador tiene conocimiento y se compromete a cumplir los valores establecidos por la empresa para el desarrollo responsable en su trabajo.
- Evaluación de Cultura Organizacional
- Es importante conocer el estado de la situación de la cultura de la empresa que tiene 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 utilizan 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. Son ellas:

- **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: 1) 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 2) El estilo orientado a los empleados en donde se concede mayor importancia a motivar a los colaboradores que a controlarlos.
- **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

¹ Este instrumento se retoma del módulo Gerencial elaborado por Rafael Pérez, 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.

los objetivos organizacionales. Se busca conocer el nivel donde se toman las decisiones y si éstas se toman o no, lo más cerca posible donde han de ejecutarse o de transferirlas a una autoridad superior.

- **Relaciones Interpersonales:** Da la capacidad a las personas de desarrollar comportamientos de carácter asociativo en los grupos formales e informales de la organización, en relación con 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 tanto existen programas establecidos 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:** Les preguntamos a las personas que digan el estilo de liderazgo que tiene su superior inmediato, de la tipología genérica del liderazgo: 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 motivar a los colaboradores para lograr una mentalidad de servicio y actuaciones orientadas hacia la satisfacción del cliente. Por lo tanto se sugieren las siguientes acciones:

- **Desarrollar publicidad interna** a través del desarrollo de actividades que promuevan e incentiven la participación de los colaboradores como por ejemplo: jornadas de puertas abiertas, la cual 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, etc.

² Raúl Píriz 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 Empresarial

- **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. Ej.: el uso de e-mails personalizados, anuncios en carteleras, almuerzos de trabajo, vídeos corporativos, etc.

II. Variable: **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.

DESCRIPTOR: manejo de la autoridad y autonomía (Actividades)

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Estimule en sus colaboradores la flexibilidad para innovar, realice reuniones para proponer ideas que den valor agregado al trabajo de los colaboradores dadas por ellos.
- Concerté acuerdos compartidos en donde el colaborador sienta que tiene una participación activa en ese acuerdo.
- Oriente y acompañe a sus colaboradores para identificar sus fortalezas y oportunidades de mejoramiento que le permitan tener un panorama de confianza para asignar tareas.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta. Cree un plan para una organización participativa, considere:

- Comparta toda la información posible (noticias buenas y malas)
- Cerciórese de utilizar un lenguaje claro en donde el mensaje llegue a todos los colaboradores.
- Decir no cuando pensamos que no, no hay que ocultar lo que se piensa, opine y proponga. Este abierto a escuchar.
- Evite obligar a sus colaboradores a cambiar posiciones por imponer la suya, acepte y evalúe.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.

Block afirma que para transformar organizaciones en lugares donde la norma sean las políticas positivas se necesita crear un contrato entre el colaborador y la organización, para lo cual es importante:

- Sea su propia autoridad, pida a sus colaboradores que asuman la responsabilidad de sus propias acciones y de su propio departamento.
- Fomente la autoexpresión, anime a sus colaboradores a poner pasión, energía, emoción y motivación en su trabajo.
- Consiga compromisos, tenga en cuenta que hay que exigir compromiso y no sacrificio. Es importante asumir las responsabilidades de nuestras acciones.

DESCRIPTOR: equipos de trabajo (Estrategias)

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Identifique las fortalezas y los aportes que tiene cada miembro del equipo de trabajo.
- Evalúe el clima laboral de su equipo de colaboradores mediante reuniones, almuerzos de trabajo, diálogos individualizados, etc.
- Autoevalúese si cuenta con una visión al cambio para promoverlo al interior del equipo.
- Desarrolle un plan para el trabajo en equipo, este plan incluye:
 - Establecer metas realistas.
 - Definir roles.
 - Concretar tareas.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta Fortalezca el plan de trabajo en equipo:

- Promueva un liderazgo participativo:
 - Reafirme el compromiso y los resultados a partir del conocimiento de los objetivos a alcanzar.
 - Valore todo aporte que hace cada miembro del equipo.
 - Permita que los miembros del equipo asuman iniciativa para elegir las tareas.
- Responsabilidad compartida:

- Apoye su equipo en el desarrollo de nuevas capacidades.
 - Vincule las recompensas al rendimiento individual y grupal.
 - Motive a los miembros a asumir nuevos roles en los proyectos.
- Defina un Propósito:
 - Apoye las decisiones que respalden el propósito del trabajo.
 - Revise el propósito periódicamente.
 - Facilite discusiones de las consecuencias positivas y negativas en el logro del propósito.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta. Continúe fortaleciendo el plan de trabajo en equipo:

- Prospectiva:
 - Apoye los nuevos enfoques para la solución de problemas.
 - Facilite las discusiones para analizar ventajas y desventajas.
 - Promueva de manera formal las reuniones de equipos interdisciplinarios para identificar los aspectos positivos y negativos de cada grupo, para poder fortalecer sus oportunidades y apoyar sus procesos.
 - Acompañe a los colaboradores de su equipo para minimizar los riesgos asociados al cambio.

- Céntrese en los resultados:
 - Prepare una agenda y concéntrese en objetivos

claros y específicos.

- Antes de las reuniones manifieste su propósito y defina los roles de cada integrante.
- Asegúrese de que los objetivos son reales y que sus colaboradores están de acuerdo con ellos.

- **Aprecie la creatividad:**

- Enfóquese más en la creatividad como proceso que como resultado.
- Pida a sus colaboradores actitudes diferenciadoras para la solución de problemas.
- Estimule la creatividad aún cuando los resultados no son inmediatos.

- **Actúe frente a las oportunidades:**

- Asegúrese de que sus colaboradores participen en la toma de decisiones.
- Estimule a su equipo a que participen en la modificación de procesos.

Descriptor: iniciativas de los trabajadores (Compromisos)

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Construir un comité de gestión de iniciativas, quienes se encargarán de realizar reuniones mensuales para recoger ideas innovadoras para el mejoramiento de proceso de la empresa.
- Incentivar las buenas iniciativas para promover la participación de todos los colaboradores de la empresa.

- Publicar las mejores ideas por los medios de comunicación utilizados por la empresa, evidenciando el impacto de la idea y el responsable.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

- Realice evaluación y seguimiento del funcionamiento del comité de gestión de iniciativas.
- Estimule 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 responsabilidad a través de del logro de objetivos.
- Además de conocer su rol en el puesto de trabajo, es importante que conozca todo lo relacionado a la empresa. (misión, visión, objetivos, metas) para poder identificarse con la empresa y sentirse motivado.
- Comparta con sus colaboradores los informes de pérdidas y ganancias de cada área con el fin de que comprenda mejor su participación en el trabajo.
- Estimule a los colaboradores a identificar qué aspectos podrían ellos hacer para contribuir al logro de objetivos.

Estadio 3 al 4

- Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.
- Es importante organizar un plan de formación empresarial para todos los colaboradores.
- Realice un bechmarketing de la competencia para conocer sus productos y servicios con el fin de elaborar propuesta de mejoramientos en los procesos internos de

la empresa.

- Incite a sus colaboradores a desarrollar nuevas formas de trabajo.
- No castigue, no ignore las iniciativas de sus colaboradores, por el contrario retroaliméntelas y fortalézcalas.
- Cuando las actividades no salen como se ha planeado, aproveche el error como aprendizaje. NO CULPE.
- Realice reuniones de lluvia de ideas buscando ideas creativas e innovadoras.
- Proponga una feria de iniciativas con sus colaboradores en un ambiente abierto que incentive cualquier idea.
- Muestre confianza en las ideas de sus colaboradores, sea de mente abierta.

III.Variable: 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.

DESCRIPTOR: planes y desarrollo

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Identificar las necesidades de los colaboradores como de la empresa mediante una encuesta y entrevistas por parte de los líderes.
- Elaborar un diagnóstico de fortalezas y debilidades de los colaboradores, con el fin de tomar conciencia de buscar alternativas de mejoramiento hacia el desarrollo de cada colaborador.
- Este diagnóstico debe ser analizado por los líderes directos.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

- El resultado del análisis del 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 más viables de acuerdo a la empresa.
- Aplicar anual o semestralmente la evaluación de desempeño, como herramienta para descubrir las necesidades de desarrollo del colaborador.
- Montar talleres que permitan mejorar el potencial de los colaboradores y relacionar los objetivos específicos de carrera con las necesidades de la empresa.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga 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 un manual de plan de carrera en donde los trabajadores conozcan las políticas establecidas por la empresa para el desarrollo de los empleados.

DESCRIPTOR: preparación al retiro voluntario

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Identificar en el año el número de personas jubiladas que van a terminar el ciclo productivo dentro de la empresa.
- Contar con un líder que apoye el proceso.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

- Elaborar entrevistas de salida para identificar las razones reales por las cuales los trabajadores dejan sus empleos y así tomar las medidas pertinentes.
- Contar con un plan de retiros anticipados
- Diseñar talleres que se relacionen con temas de proyecto de vida, salud física y emocional, interés por la lectura, convivencia intrafamiliar.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.

Diseñar un programa de Outplacement, el cual 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.

DESCRIPTOR: referenciación

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.

- Se sugiere realizar un símil entre las empresas más representativas de su sector; con las cuales usted considera que puede compararse a nivel nacional e internacional.
- Establezca contacto con estas empresas e identifique sus fortalezas y oportunidades que pueden contribuir al desarrollo de la cultura organizacional de su empresa.
- Investigue las empresas más exitosas a nivel nacional e internacional a través de revistas, asociaciones, centros empresariales, y encamine su estrategia a acciones que le permitan convertirse en una empresa reconocida y

exitosa mediante el desarrollo de una cultura innovadora y de altos desempeños.

DESCRIPTOR: reconocimiento

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Mediante las evaluaciones de desempeño mida los resultados obtenidos, los resultados esperados de cada uno de sus colaboradores.
- Evalúe sus logros como también tome las medidas pertinentes para las oportunidades de mejoramiento de sus colaboradores.
- Enlístelas, priorícelas de acuerdo a las necesidades y hágalas conocer en privado a sus colaboradores motivándolos a través de un plan de desarrollo.
- Sea claro y conciso

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

- Realice un Focus Group con los líderes de su empresa y junto con ellos defina el plan de reconocimientos para sus colaboradores.
- Establezca indicadores de gestión por los logros esperados.

- Cuando un colaborador o grupo, mejora un proceso o un producto, o ahorra dinero para la empresa, comparta parte de estos beneficios con el colaborador o el grupo. Esto puede incluir un porcentaje del beneficio o una cantidad en dinero.
- Establezca un plan por mérito, donde se fundamenta por su desempeño y es un dinero recibido diferente a la paga normal.
- Defina los bonos por méritos, el cual es recibido anualmente como valor agregado a su trabajo y desempeño.
- De acuerdo a su desempeño estimule con placas, viajes, un descanso extra.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.

- Realice revisiones de su desempeño. Motive al logro y superación de expectativas.
- Establezca un plan de seguimiento medible con sus líderes de apoyo.
- Capacite y entrene a sus colaboradores trimestralmente. Apóyese en la Cámara de Comercio, SENA, y/o asociaciones que conozca.
- Tenga en cuenta que es muy importante su reconocimiento como líder, realizarlo en público fortalece su autoestima y compromiso.

IV. Variable: 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.

DESCRIPTOR: métodos de respuesta a trabajadores

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

Para dar respuesta directa a los sentimientos ocasionados por el estrés tenga en cuenta:

- Ayude a sus colaboradores a identificar cuáles son los sentimientos que presenta cuando se siente estresado y manifestarlo.
- Confronte situaciones y personas: describa la situación, exprese sus sentimientos y asuma la responsabilidad de dichos sentimientos. NO SE CULPE NI CULPE A OTROS. Pida aquello que considera necesite para sentirse mejor y generar cambio, y agradezca, esto ayuda a facilitar encuentros.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

- Enfocarse en pocas metas y en actividades importantes.
- Priorice con base en, impacto, facilidad de implementación y urgencia.
- Evite hacer tareas en forma simultánea, agrupe tipos de tareas.
- Aproveche la mente para resolver tareas y no para acordarse de ellas, es importante escribirlas.
- Organice su tiempo, lleve una agenda diaria.
- Tenga a mano la información de uso frecuente.
- Cumpla sus compromisos para generar credibilidad.
- Tenga un pensamiento positivo.
- Maneje su respiración pausada y profunda. Realice ejercicio.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.

- Sea proactivo y no reactivo.
- Al delegar identifique las personas adecuadas para realizar la tarea y ayúdela a desarrollarla, entregue tareas completas y de autonomía, haga seguimiento y retroalimente el desempeño.

- Aprenda a decir NO, explique, no se excuse y sea preciso.
- Tómese un respiro, cuando este demasiado ocupado, acorte las pausas pero no las suprima.
- Tenga claro que no todo lo puede cambiar, acepte la realidad y trabaje con base a ella.
- Fortalezca su calidad de vida, haga ejercicio físico, el estrés agota nuestro cuerpo, el ejercicio lo recarga y nos hace sentir mejor. Practique la relajación, meditación y busque apoyo emocional si lo requiere, esto podrá hacerlo sentir mejor.
- Es importante que la empresa se apoye de las ARP, éstas desarrollan programas que contribuyen a mejorar el desempeño de los colaboradores.

DESCRIPTOR: promoción del respeto y dignidad

Estadio 1 al 2

Para pasar de la inexistencia a un estado informal, tenga en cuenta.

- Sea ejemplo en su comportamiento, evidenciando respeto hacia sus compañeros de trabajo.
- Utilice las carteleras para promover acciones de respeto y dignidad.
- Diseñe e implemente capacitaciones en todo el personal de la empresa.

Estadio 2 al 3

Para pasar de lo informal a un estado parcial, tenga en cuenta.

- Comunique de forma transparente, tenga un diálogo abierto, honesto y fluido entre la empresa y los diferentes grupos de interés.
- Fomente y promueva la confianza, ésta se construye. Evite tanto control, crea en la gente y así cultivara la confianza.
- Promueva la colaboración. El intercambiar ideas y el cooperativismo favorecen el trabajo en equipo y la solución a problemas, además contribuye a la competitividad de la empresa.
- No tenga 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, compromiso, entusiasmo, respeto, confianza, etc.

Estadio 3 al 4

Para pasar de lo parcial a un estado deseado, tenga en cuenta.

- Realice seguimiento a las acciones y resultados de sus colaboradores en cuanto al respeto y dignidad mediante la evaluación de desempeño y encuestas de servicio.
- Implemente estrategias de mejoramiento a partir del resultado anterior.

Invite a conferencistas que le permitan promover estos valores en su empresa.

Resultados de la evaluación del manual

A partir de la evaluación que realizaron las empresas **AA** y **B-B** del Manual para el mejoramiento, seguimiento y mantenimiento de la Cultura Organizacional en PYMES sugieren:

- El contenido del Manual es claro, concreto y aporta estrategias importantes para el desarrollo de la cultura organizacional.
- La diferenciación de estadio a estadio, no solo debe ir dirigido al estadio que se desea cambiar, sino las estrategias deben ser incluidas para el mejoramiento integral de la empresa.
- El lenguaje utilizado en el manual es accesible para los diferentes niveles de la organización.
- Los *tips* propuestos son realistas y viables para la promoción de la cultura organizacional de la agencia.
- Es importante tener en cuenta que el diseño del Manual no se haga en forma comparativa (horizontal) si no en forma vertical, para diferenciar las estrategias de cada estadio y tener una mayor claridad del estadio donde se encuentra la empresa.
- Tal vez se debería usar un formato diferente al de la matriz. Este formato hace que sea un poco complicado entender cómo fluye la información. Tal vez si se dividiera en secciones: pasar del estadio 1 al 2, del 2 al 3 y del 3 al 4.
- Por otro lado, en cada cambio de estadio hay que convencer a los empresarios de que les sirve de algo. Es bueno recordar que muchas de las recomendaciones requieren mucho tiempo y esfuerzo, y es probable que el lector no tenga claro por qué son importantes estos

avances. Después de todo, no es un plan de mercadeo, en el que todo el que lo siga lo que está esperando es vender más. Hay que tener en cuenta que, en términos generales, este aspecto de cultura organizacional y clima laboral no es muy visible para la mayoría de empresarios.

- Los líderes de las empresas deben participar más directamente con los colaboradores, permitiendo un mayor acercamiento y evaluando tácticas que permitan fortalecer la cultura de la empresa.
- Realizar un seguimiento de la percepción que se tiene de la cultura por parte de los trabajadores y evaluar su impacto en términos de productividad.
- Promover una cultura fundamentada en el respeto y en los valores de igualdad, responsabilidad, equidad y justicia.
- Trabajar con el principio del compromiso colectivo de los colaboradores que incluye el involucramiento en los deberes y normas de la empresa, personalización con objetivos y metas como también el sentido de lealtad.

Conclusiones

- De acuerdo a la investigación se plantea a continuación algunas conclusiones significativas:
- El empresario dentro de su proceso de gestión debe adoptar estrategias que encaminen a la organización a tener una identidad de cultura organizacional.
- Los gerentes y colaboradores necesitan estar alineados para la consecución de objetivos mediante el fortalecimiento de la cultura organizacional.
- La cultura organizacional está directamente relacionada

con la estructura y estrategias organizacionales.

- Los líderes de las organizaciones dentro de su proceso de gestión deben orientar estrategias que incluyan una participación más activa de los colaboradores, además de darle a conocer para donde va la empresa y cuál es el compromiso de cada uno para su desarrollo.
- Reforzar comportamientos en todos los niveles de la organización que dinamicen el mejoramiento de su entorno laboral.
- El mercado global, hace imperativa la actualización permanente de los gerentes en la formación de los futuros empresarios a través del conocimiento integral del manejo de intangibles como desarrollo gerencial.
- Las auditorías permanentes con el equipo de trabajo en relación a las estrategias utilizadas para pasar de estadio a otro estadio permiten identificar características culturales que impulsen la estrategia de la empresa.
- El gerente debe ser modelo y gestor de la promoción de la cultura organizacional.
- El desarrollo y fortalecimiento de la cultura organizacional hace que las empresas sean más innovadoras y creativas adaptándose a cambios que les permiten crecer y posicionarse en diversos mercados contando con un talento humano comprometido y motivado.
- La promoción de la innovación, el capital intelectual, la flexibilidad y adaptabilidad al cambio favorecen el desarrollo de los recursos intangibles de la organización contribuyendo a una cultura emprendedora.

Bibliografía

Brahaw, B. (1997) Temas Gerenciales Escogidos.(1Ed.) Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Bruce A. y Pepitone, J. (2002) Tenga a su Equipo Motivado, Colombia: McGraw-Hill Interamericana S.A.

Calderón, G. y Montealegre J.(2007) Relaciones entre Cambio y Cultura.

Chiavenato, I. (2009) Comportamiento Organizacional, (2 ed.) Mc Graw Hill.

Denison, D. (1992) Cultura Corporativa y Productividad Organizacional, Serie Empresarial. Bogotá, Colombia. Edit Legis.

Ivancevich G., Donnelly J. y James Jr.(2001) Las organizaciones: Comportamiento, estructura y procesos. Mc Graw Hill Interamericana.

Hellriegel Don, W John.(2004) Comportamiento Organizacional. (10 ed.) Thompson

Jones, G y George, J: (2006) Administración Contemporánea. México: Mc Graw Hill.

Jandt, Fred (1997) Temas Gerenciales Escogidos. Colombia Mc Graw Hill.

Olcese A., Rodríguez A. y Alfaro J. (2008) Manual de la Empresa Responsable y Sostenible. España: Mc Graw Hill.

Pérez, R., Cultura organizacional en PYMES. Rutas para la modernización empresarial de las PYME.

Robbins, Stephen P.(2003) Comportamiento organizacional. Prentice Hall. 2003.

Stettner Monrey, (2001) Habilidades para Nuevos Directivos
Mc Graw Hill.

Schein, Edgar H. The role of the founder in creating
organizational culture. Organizational 2003

Ulrich Dave. Recursos Humanos Champions. Granica 2008

Universidad EAN. Modelo de Modernización para la Gestión
Orgtanizacional.2009



COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																	
Ponderaciones:		0,08	0,17	0,25	0,33			0,42	0,50	0,58			0,67	0,75	0,83	0,92	1,00
VARIABLE: LIDERAZGO																	
Descriptores	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M	
Responsabilidades de la alta gerencia	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.				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.				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	La gerencia está trabajando de manera informal 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 evidencia 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.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa.				

VARIABLE: LIDERAZGO																
Descriptores	E s t a d i o 1	I	D	M	E s t a d i o 2	I	D	M	E s t a d i o 3	I	D	M	E s t a d i o 4	I	D	M
Diagnostico de cultura organizacional	Inexistencia de un sistema que evidencie un diagnostico 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.	1			Existe un sistema formal de diagnosticar y de realizar los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo, pero se utiliza parcialmente.				El diagnostico y los respectivos mejoramientos de la cultura organizacional como un todo funcionan de manera excelente.			
Ponderación		0,00	0,00	0,00		0,67	0,42	0,00		0,00	0,67	0,00		0,00	0,00	0,00
Total posible	4,00															
Suma total	1,75															
Calificación	43,75															

VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO																
Descriptores	E s t a d i o 1	I	D	M	E s t a d i o 2	I	D	M	E s t a d i o 3	I	D	M	E s t a d i o 4	I	D	M
Manejo de la autoridad y autonomia	Inexistencia de actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomia de las personas en su trabajo.				Se están trabajando de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomia de las personas en su trabajo.				Se evidencia parcialmente actividades para el mejoramiento de la autoridad y autonomia de las personas en su trabajo.				Las actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomia de las personas en su trabajo funcionan de manera excelente.			
											1					

VARIABLE: PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO											
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 evidencian parcialmente.	1			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	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.	Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores se evidencia parcialmente.	1			Los compromisos formales y explícitos para dar respuesta rápida y satisfactoria a las iniciativas de los trabajadores funcionan de manera excelente.		
Ponderación		0,00	0,00	0,00	0,00	0,58	1,33	0,00	0,00	0,00	0,00

Total posible	3,00
Suma total	1,92
Calificación	63,89

VARIABLE: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO																
Descriptores	E s t a d i o 1	I	D	M	E s t a d i o 2	I	D	M	E s t a d i o 3	I	D	M	E s t a d i o 4	I	D	M
Planes y desarrollo	Inexistencia de planes de desarrollo para los trabajadores.	1			Los planes de desarrollo para los trabajadores se están trabajando de manera informal				Los planes de desarrollo para los trabajadores se evidencia parcialmente.				La aplicación de los planes de desarrollo para los trabajadores funciona de manera excelente.			
Preparación al retiro laboral	Inexistencia de programas para preparar a las personas para que se acerquen al retiro laboral.	1			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 aplican parcialmente.				Los programas para preparar a las personas que se acercan al retiro laboral funcionan de manera excelente.			
Referencia- cion	Inexistencia de referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales	1			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.				La referenciación y comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento con las mejores prácticas nacionales e internacionales funciona de manera excelente.			

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	1	Los reconocimientos a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales se evidencia parcialmente.	El reconocimiento a los individuos y grupos que contribuyen al cumplimiento de los objetivos organizacionales es visible y contundente en toda la empresa.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ponderación	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Total posible	4,00
Suma total	0,58
Calificación	14,58

VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES																	
Descriptores	E s t a d i o 1	I	D	M	E s t a d i o 2	I	D	M	E s t a d i o 3	I	D	M	E s t a d i o 4	I	D	M	
Metodos 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.	1												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.			

VARIABLE: CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES												
Descriptores	E s t a d i o 1		E s t a d i o 2		E s t a d i o 3		E s t a d i o 4		E s t a d i o 5		E s t a d i o 6	
	I	D	M	I	D	M	I	D	M	I	D	M
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.		1		Se evidencia 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.			
Ponderación	0,08		0,00		0,00		0,33		0,00		0,00	

Total posible	2,00
Suma total	0,42
Calificación	20,83

Suma de calificaciones	143,06
Calificación componente	35,76

RESUMEN FACTORES

Variable: liderazgo	43,75
Variable: participación y compromiso	63,89
Variable: desarrollo y reconocimiento	14,58
Variable: creación de un entorno vital para todos los trabajadores	20,83