



CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES

AUTORES:

ALEJANDRO CUADRADO CARDENAS

MARIANA VELEZ VELASQUEZ

DIRECTOR DEL PROYECTO:

MARIA VICTORIA RESTREPO

UNIVERSIDAD ICESI

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2019

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	4
RESUMEN.....	5
ABSTRACT	7
CAPITULO I.....	9
1. OBJETIVOS	9
1.1 Objetivo general.....	9
1.2 Objetivos específicos.....	9
CAPITULO II.....	10
2. MARCO TEORICO.....	10
2.1 Estrategia Organizacional	10
2.2 Cultura organizacional	11
2.3 Importancia de la alineación de la cultura con la estrategia.....	12
2.4 Tipos de cultura según Cameron y Quinn	12
2.5 Cultura deseada, requerida y actual	15
2.6 Seis dimensiones clave de la cultura organizacional.....	16
2.7 Proceso para implementar una cultura requerida.....	17
2.8 Procesos que se ven impactados desde la gestión humana	19
3. MARCO CONTEXTUAL.....	21
CAPITULO III.....	23
4. METODOLOGIA	23
CAPITULO IV	25
5. RESULTADOS	25
6. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE CULTURA	33
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
8. ANEXOS	36
9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43

TABLA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Cultura promedio de más de mil organizaciones.....	15
Gráfico 2. Tipo de cultura total compañía	27
Gráfico 3. Orientacion estrategica por total compañía	29
Gráfico 4. Liderazgo organizacional por total compañía.....	29
Gráfico 5. Administracion de los colaboradores por total compañía.....	30
Gráfico 6. Cohesion organizacional por total compañía.....	30
Gráfico 7. Enfasis estrategico por total compañía	31
Gráfico 8. Efectividad por total compañía	31
Gráfico 9. Gerencia cultura actual vs requerida.....	38
Gráfico 10. Administrativa cultura actual vs requerida	39
Gráfico 11. Desarrollo cultura actual vs requerida	39
Gráfico 12. Estrategia cultura actual vs requerida	40
Gráfico 13. Gestion humana cultura actual vs requerida	40
Gráfico 14. Implementacion cultura actual vs requerida	41
Gráfico 15. Innovacion cultura actual vs requerida	41
Gráfico 16. Mercadeo cultura actual vs requerida	42
Gráfico 17. Produccion cultura actual vs requerida.....	42

INTRODUCCIÓN

El presente documento tiene como propósito determinar la cultura organizacional requerida para una PYME en la cual se realizó el ejercicio práctico del proyecto. Para empezar, se determinan los objetivos (general y específicos) que guían el propósito del proyecto. Seguidamente, se presenta el marco teórico que expone un contexto previo acerca de todo lo que rodea la cultura de una organización, desde su definición, tipos y procesos de implementación, hasta los procesos que se ven impactados por la gestión humana. Luego, se muestra en el marco contextual la descripción general de la PYME donde se va a realizar el ejercicio práctico del proyecto. A partir del conocimiento de la organización se planea cual va a ser la metodología a aplicar para cumplir con los objetivos del proyecto y de la cual se obtienen unos resultados, de los cuales se determina cual es la cultura requerida de la organización. De estos resultados se proponen diferentes propuestas para fortalecer la nueva cultura. Y, por último, se exponen las conclusiones y aprendizajes.

RESUMEN

La cultura en las organizaciones es un componente esencial para el desempeño. La cultura organizacional debe estar alineada con la estrategia de la compañía para alcanzar todos los objetivos de una manera eficiente. Es por esto que la cultura debe ser un canal facilitador para que la estrategia se desarrolle correctamente, mediante las capacidades de los líderes.

Entendiendo esta importancia, el objetivo de este trabajo fue definir la metodología para implementar la cultura organizacional requerida en una pequeña y mediana empresa de acuerdo con sus objetivos y alineada con la estrategia de la organización. Para cumplir con este objetivo, se definió una metodología, la cual se validó en el ejercicio práctico. Primero, se conoció la organización; segundo, se realizaron encuestas a los empleados de una pequeña y mediana empresa colombiana para conocer la cultura actual y requerida; tercero, se analizaron seis dimensiones clave de la cultura organizacional determinadas por el Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional (Cameron y Quinn, 1999); cuarto, se realizaron entrevistas personales para evaluar a profundidad la cultura requerida; quinto, se validó esta cultura y se cerraron brechas y por último, se propuso un plan de acción para la implementación de la cultura requerida.

Con la anterior metodología se halló principalmente, que la cultura requerida de la organización, es una cultura de mercado y se identificaron brechas importantes entre los tipos de cultura: Humanista, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica (Shein, 2009).

Teniendo en cuenta lo anterior se le recomendó a la organización cambiar su estilo de liderazgo que permita una implementación correcta, haciendo uso de habilidades que promuevan el trabajo en equipo, que generen confianza y empoderamiento, y que permitan la competitividad dentro y fuera de la organización.

PALABRAS CLAVE: Cultura organizacional; estrategia organizacional; tipos de cultura; cultura actual y requerida; PYME.

ABSTRACT

Culture is an essential component for performance in organizations. The organizational culture must be aligned with the company's strategy to achieve all objectives in an efficient manner. For this reason, culture must be a facilitating channel for the strategy to develop correctly, through the capabilities of the leaders.

With this understanding, the objective of this work was to define the methodology to implement the required organizational culture in small and medium-sized enterprises according to its objectives and aligned with the organization's strategy. In order to meet this objective, a methodology was defined, which was validated in the practical exercise.

First, the organization was recognized and known; second, surveys were conducted on the employees of a Colombian small and medium-sized enterprise to know the current and required culture; third, six key dimensions of organizational culture determined by The Organizational Culture Assessment Instrument were analyzed (Cameron and Quinn, 1999); Fourth, personal interviews were conducted to assess in depth the required culture; fifth, this culture was validated and gaps were closed and finally, an action plan for the implementation of the required culture was proposed.

With the previous methodology, it was mainly found that the required culture of the organization is a market culture and important gaps were identified between the types of culture: Humanist, Adhocratic, Market and Hierarchical (Shein, 2009).

Taking into account the above, the organization was recommended to change its leadership style that allows a correct implementation, making use of skills that promote teamwork, build trust and empowerment, and allow competitiveness within and outside the organization.

KEY WORDS: Organizational culture; organizational strategy; types of culture; current and required culture; SME.

CAPITULO I

1. OBJETIVOS

1.1 Objetivo general

Definir la metodología para implementar la cultura organizacional requerida en una PYME de acuerdo con sus objetivos y alineada con la estrategia de la organización.

1.2 Objetivos específicos

- Identificar la metodología existente en cuanto a la cultura de una organización.
- Definir los pasos a seguir para realizar la implementación de la cultura requerida.
- Validar la herramienta en una aplicación práctica en una PYME.

CAPITULO II

2. MARCO TEORICO

2.1 Estrategia Organizacional

Para definir la metodología para implementar la cultura organizacional requerida en una PYME se deben tener claros diferentes conceptos, relaciones y parámetros que giran en torno a este aspecto tan importante en una organización. Para empezar, la estrategia organizacional es la que compone y le da cuerpo a una organización, ya que a partir de ella se direccionan todas las tareas que deben cumplirse y permite que la organización tenga objetivos a corto, mediano y largo plazo, al igual que una misión y visión que dirijan a la empresa a mejores condiciones. Además, según Fred David (2003) la estrategia hace parte de la creación, implementación y evaluación de las decisiones que se toman en la organización. Para la realización de la estrategia se debe tener en cuenta la situación de la empresa, interna y externamente; la fijación de objetivos y el plan estratégico.

Existen muchos autores que hacen referencia a la estrategia como parte fundamental de una organización que va desde el pensamiento estratégico hasta la realización de acciones que contribuyan al cumplimiento de la estrategia. Entre ellos se destaca que debe existir una revisión continua de las condiciones de la organización y de la toma de decisiones, ya que la estrategia puede ser utilizada como herramienta para que las organizaciones se adapten a las condiciones cambiantes internas y del entorno. También es importante destacar que el direccionamiento que dan los directivos de las organizaciones de acuerdo a su experiencia a la estrategia, es único y

comprende de procesos, conceptos, tareas y herramientas propias que le brindan a la empresa un aspecto diferenciador y a largo plazo una ventaja competitiva.

2.2 Cultura organizacional

Continuando, es importante definir que es la cultura organizacional. Edgar Schein (2009) la define como “conjunto de premisas que un grupo aprende a aceptar, como resultado de la solución de problemas de adaptación al ambiente y de integración interna”. En pocas palabras es un conjunto de valores y creencias que comparten los integrantes de una organización, mediante la interacción por el cumplimiento de objetivos comunes, que representan su razón de ser y a dónde quiere llegar. Es además un mecanismo que le permite a los empleados identificarse con la organización para que así adquieran ese sentido de pertenencia que todas las organizaciones desean y que contribuye al clima organizacional.

La cultura se compone de otros factores diferentes a los mencionados anteriormente; como lo son las presiones que traen de afuera las personas que van haciendo parte de la organización, los artefactos que componen la organización, el cómo se comunican, como se imparte la autoridad y las “herencias” y creencias que se mantienen desde su creación. Para que la cultura permanezca los empleados le transmiten a aquellos que van siendo parte de la empresa los factores que son más relevantes para ellos y los que más valoran. Todo lo anterior se establece y se va amoldando con el objetivo final de que la organización logre un buen desempeño.

2.3 Importancia de la alineación de la cultura con la estrategia

Ya aclarados estos dos conceptos, es importante aclarar por qué es importante que la cultura de una organización este alineada con la estrategia de la misma. La cultura debe ser un canal facilitador para que la estrategia se desarrolle correctamente, si no es de esta manera se pueden generar problemas y no será posible implementar la estrategia planeada. Además, si estas no son coherentes se puede generar resistencia por parte de los trabajadores, es decir si la empresa tiene como estrategia brindarles a sus clientes una atención personalizada y su cultura no está orientada al servicio al cliente, los empleados no tendrán la disposición ni las capacidades necesarios para ejecutar dicha estrategia. Por esto que es importante aclarar que primero se debe tener una estrategia bien diseñada para después definir qué tipo de cultura se va a implementar para así cumplir los objetivos propuestos.

Como facilitadores para que esta alineación sea posible, deben existir líderes que tengan la capacidad de influir sobre sus compañeros respecto a los cambios que se dan dentro y fuera de la organización, tener una buena comunicación que transmita el ejemplo entre unos y otros, y si es el caso explorar nuevos estilos de dirección que faciliten la cohesión de la cultura y la estrategia organizacional.

2.4 Tipos de cultura según Cameron y Quinn

Siguiendo con la cultura organizacional, existen diferentes tipos entre los cuales se destacan los establecidos por Cameron y Quinn (1999) en “*El modelo de Cultura Organizacional*”. Estos cuatro tipos de cultura organizacional están definidos por dos dimensiones; la primera refleja en qué medida la organización tiene una orientación hacia el orden, la estabilidad y el control; la segunda identifica la orientación hacia el interior de la

empresa y hacia el exterior. La figura 1 evidencia la cultura promedio de más de mil organizaciones, donde se muestra que las organizaciones pueden tener características de cada una de las culturas. De acuerdo a estos autores los tipos de cultura organizacional son:

1. Cultura Humanista (familiar): La empresa se muestra muy unida es como una gran familia. Los integrantes de ella comparten mucho con los demás. Los gerentes y líderes de la organización se pueden considerar como ejemplo de buen tutor, consejero y padre de todos los que están dentro de la gran familia que es la empresa. El estilo de dirección se caracteriza por promover el trabajo en equipo, el consenso y la participación, lo cual lleva a que cada persona dentro de la empresa se sienta una pieza importante dentro de ella. Los valores compartidos por el personal son la lealtad, el compromiso con la empresa y la confianza mutua. El trabajo en equipo es muy importante. Estratégicamente es importante el desarrollo humano de sus miembros. Que exista una gran confianza y una mentalidad abierta y participativa. El éxito se basa en el desarrollo humano, el trabajo en equipo, el compromiso e interés por los trabajadores.

2. Cultura de Adhocracia (innovación): La empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora, no se queda estancada y siempre está en constante progreso. Los integrantes están dispuestos a aportar y apostar por sus ideas y asumir riesgos. La gerencia y líderes se pueden considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos. El estilo de dirección se caracteriza por motivar la iniciativa del individuo, la capacidad de asumir riesgos, la innovación, la libertad y la singularidad. Los valores compartidos por el personal son el compromiso con la innovación y el cambio continuo. Hay que estar siempre a la última en todo, estar actualizados es de vital importancia. Estratégicamente es importante el dinamismo y la

predisposición a aceptar nuevos retos. Experimentar o probar nuevas cosas y aprender de los errores son aspectos críticos. El éxito se basa en el desarrollo de productos únicos y novedosos.

3. Cultura de Mercado (productos propios): La empresa está orientada a resultados. La gente está enfocada en conseguir los objetivos y es muy competitiva, les toca trabajar en equipo, pero siempre quieren destacarse individualmente. La gerencia y sus líderes se pueden considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. El estilo de dirección se caracteriza por promover la competitividad agresiva y la consecución de objetivos ambiciosos. Los valores compartidos por el personal son la agresividad, el espíritu ganador y la consecución de los objetivos previstos. Todos saben que el mercado es muy agresivo. Estratégicamente son importantes las acciones competitivas y el logro de objetivos agresivos. Se hace énfasis en la idea de vencer a la competencia. El éxito se basa en la penetración en el mercado y la cuota de mercado. Ser el número uno respecto a los competidores.

4. Cultura de Jerarquía (trabajo en equipo): La empresa es una entidad muy jerarquizada, formalizada y estructurada, respeta mucho los niveles que existen en ella. Para cualquier actividad existen procedimientos y normas previamente definidos, todo lo que se realiza en la organización está estipulado con anterioridad. La gerencia se puede considerar como ejemplo de coordinador, organizador y defensor de la eficiencia. El estilo de dirección se caracteriza por promover la seguridad en el empleo, la permanencia en el puesto y la existencia de poca incertidumbre, se puede decir que intentan que las personas que trabajan en esta empresa se sientan conformes trabajando en esta y desarrollen un sentido de pertenencia. Los valores compartidos por el personal son el respeto por las normas y políticas formales y el cumplimiento

con la jerarquía. Es muy importante que todo esté coordinado. Estratégicamente es importante la permanencia y la estabilidad de sus miembros. Eficiencia, control y funcionamiento fluido son aspectos clave. El éxito se basa en la eficiencia. El cumplimiento en el servicio, la adecuada programación de la producción y los bajos costes son aspectos críticos.

Figura 1. Cultura promedio de más de mil organizaciones (1999)

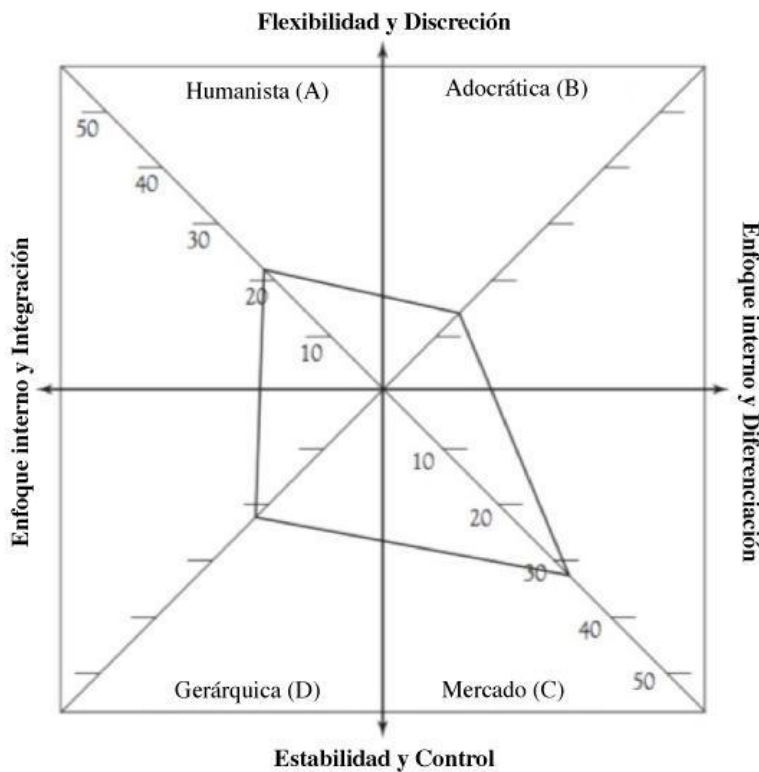


grafico 1. cultura promedio de más de mil organizaciones

2.5 Cultura deseada, requerida y actual

Por otro lado, existen otros tipos de cultura como la deseada que se puede entender como la meta o el objetivo que quiere llegar a tener una empresa en cuestión de la cultura. La actual es la que en el momento se está presentando adentro de la organización, que en algunos casos puede que esté encaminada y le falte muy poco para ser la deseada, como en otros que no se hace nada

para alcanzarla, en este caso debería entrar a actuar la cultura requerida, que es la que se compara con la actual para saber qué tan lejos se encuentra una entidad de alcanzar su cultura deseada.

2.6 Seis dimensiones clave de la cultura organizacional

Las seis dimensiones evaluadas por el Instrumento de Evaluación de Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn (1999), funcionan para diagnosticar la cultura actual de las empresas para que, después de su evaluación, se proporcione la cultura requerida.

1. Características dominantes: Esta dimensión evidencia las características dominantes de la organización o lo que la organización es en general.

2. Liderazgo organizacional: Es la dimensión donde se reconoce el estilo de liderazgo y el enfoque que impregna a la empresa.

3. Gestión de empleados: En esta dimensión se evalúa el estilo que caracteriza el cómo se trata a los empleados y como es el entorno de trabajo.

4. Unión de la organización: Esta dimensión consiste en evidenciar los mecanismos de cohesión de la organización que se tienen en conjunto.

5. Énfasis estratégico: Es la dimensión donde se evalúan cuáles son los ejes estratégicos que definen las áreas de gestión que habrá que impulsar y en general la estrategia de la organización.

6. Criterios de éxito: La ultima dimensión consiste en reconocer los criterios de éxito que determinan como se definen los triunfos y lo que se recompensa.

2.7 Proceso para implementar una cultura requerida

Es importante conocer en que consiste la implementación de la cultura requerida y sus pasos basado en los que propuso John Kotter (1997):

- 1. Crear un sentido de urgencia:** El sentido de urgencia lo que hará en los integrantes de la organización es que ellos mismo deseen el cambio. Este es el paso que más tiempo tomara, pues se tiene que tratar de convencer a todos los integrantes por medio de datos, cifras, estadísticas, etc. De que el cambio es necesario. En la mayoría de los casos lo más difícil es llegar a convencer a los altos cargos de la asociación, y estos son los que tienen el poder.
- 2. Formación de equipo de cambio:** Es importante que el cambio que se quiere implementar no solo sea deseado por una sola persona, por esto es importante formar un equipo de personas que todos crean y confíen plenamente en que el cambio dará los mejores resultados.
- 3. Crear una visión clara para el cambio:** En esta etapa es necesario determinar cuáles serán los valores, la visión a corto y largo plazo, la estrategia que se va a llevar a cabo para cumplir con las visiones, pues esto es lo que marcara el cambio en la cultura de la empresa.
- 4. Comunicar la visión:** Asegurarse de que todos los integrantes de la sociedad tengan conocimiento y claridad sobre el propósito del cambio.
- 5. Eliminar obstáculos que se puedan presentar frente a la gestión del cambio que se está realizando:** En esta etapa se debe mirar la estructura orgánica de la empresa para encontrar el punto de consonancia con la visión y los objetivos a los que se quieren

llegar. También se deben encontrar a las personas que no estén de acuerdo con el cambio, investigar por qué no lo ven viable y ver qué es lo que necesitan para aceptarlo.

6. **Asegurarse de triunfos a corto plazo:** Esto consiste en primordialmente plantearse metas a corto plazo que sean alcanzables, para que las personas que confiaron en el cambio vean que este si está trayendo buenos resultados y así sigan confiando en él y las personas que no lo apoyaban pueda darse cuenta de que el cambio si ha funcionado.
7. **Construir sobre el cambio:** Esto significa que no deben conformarse con lo que han logrado a corto plazo, se deben evaluar los puntos positivos que se han alcanzado y los aspectos por mejorar que ha dejado el cambio para así poder plantear metas alcanzables y mantener el concepto de mejora continua presente siempre.
8. **Implementar los cambios en la cultura organizacional:** Es importante que los líderes y todos los integrantes sigan apoyando el cambio, para poder crear más credibilidad con los cambios que se han realizado, hay que hablar cada vez que sea posible acerca de los avances y logros que se han conseguido, para que la cultura de cambio se mantenga. Es importante esto, porque todos los cambios que se llevaron a cabo van a aportar a tener siempre una mejor cultura organizacional, lo cual beneficiara a los colaboradores, a los directivos y por consiguiente a la empresa como tal.

Realizar una gestión del cambio requiere tiempo, dedicación y compromiso por parte de todos los miembros de una organización. Una gestión del cambio va a tener éxito siempre y cuando esta se centre en las necesidades de los clientes tanto internos como externos.

2.8 Procesos que se ven impactados desde la gestión humana

Para finalizar, la gestión humana hoy en día es un aspecto estratégico que contribuye a la competitividad sostenible de las organizaciones. El factor humano es ahora el recurso más importante de las empresas y lo que agrega valor real a los procesos productivos, a diferencia de muchos años atrás donde las maquinas eran las piezas fundamentales y a los trabajadores se les explotaba.

La gestión humana impacta cada vez más a las diferentes áreas de las organizaciones, ayuda al manejo de las relaciones laborales y sugiere prácticas que potencialicen las capacidades del recurso humano para que se transformen en generadores de valor agregado para las empresas. Es por esto que la gestión humana ha pasado de tener un enfoque administrativo que maneja al personal, donde se hace el reclutamiento, que consiste en realizar diferentes tareas para buscar diferentes candidatos para un cargo; la selección, que es donde se eligen los empleados ideales que a su vez tengan las aptitudes necesarias para adaptarse a la cultura de la organización; la contratación, que es cuando se formaliza la relación entre el empleado y la compañía; la inducción, que consiste en la orientación, ubicación y supervisión de estos empleados nuevos y donde empiezan a percibir la cultura de la organización; capacitación, que es el momento donde se proporciona a las personas que hacen parte de la empresa, las habilidades que necesitan para realizar adecuadamente su trabajo y mediante su realización se refuerza la cultura; remuneración, que es la compensación que reciben los empleados por trabajar y por estar comprometidos con la organización; evaluación de desempeño las, que tiene como propósito comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos que se ponen a nivel personal y afirmar el lineamiento de las competencias de los empleados a la cultura organizacional, y el retiro, que consiste en desvincular al empleado de la empresa. Y ha pasado a tener un enfoque más humano donde se

siguen realizando estas mismas funciones, pero con una mayor preocupación en los empleados, sus requerimientos, fortalezas y oportunidades de mejora.

3. MARCO CONTEXTUAL

Para cumplir con los objetivos de este proyecto y aplicar una serie de entrevistas y encuestas, se trabajó con una PYME colombiana que es aliada de las más importantes y principales empresas nacionales y multinacionales como: JGB, Kimberly – Clark, Lloreda S.A, Colgate Palmolive, Mondelez Internacional, Nestlé, Tecnoquímicas, J&J, entre muchas más. Esta compañía se ubica en la ciudad de Cali, Bogotá y México D.F y tienen actividad en más de nueve países.

Son especialistas en el desarrollo de soluciones integrales de Inteligencia de Negocios. Su objetivo principal, es ayudar a sus clientes a tomar las mejores decisiones para el fortalecimiento de sus canales de distribución a partir de un buen uso de la información suministrada por su herramienta. Además, creen firmemente que los datos son el elemento fundamental para la transformación de los procesos y las organizaciones, por esta razón, están permanentemente generando conocimiento y estrategias que les permitan utilizar la innovación y su plataforma tecnológica para facilitar la toma de decisiones, ayudando a sus clientes a tener una compañía cada vez más rentable.

Cuentan con más de 16 años de experiencia y esto les ha permitido ser parte de diferentes casos de éxito en el incremento de ventas y la optimización de operaciones en el proceso de distribución. Además, han logrado impactar a más de 600 empresas en el mundo.

Esta empresa quería realizar un análisis general de su cultura organizacional para hacer mejoras y aumentar su preocupación por el capital humano. Es por esto que decidimos trabajar con ellos y así poder diagnosticar su cultura actual y cuál debería ser la cultura requerida que

estuviera alineada con su estrategia organizacional, para así proponer una serie de propuestas de fortalecimiento de su nueva cultura y sus respectivas recomendaciones.

CAPITULO III

4. METODOLOGIA

Como se mencionó anteriormente, se quiere validar la herramienta de implementación de la cultura requerida en la PYME escogida y para esto se requiere evaluar la cultura actual y requerida de la organización y así proporcionar una mejora, para después presentar la adecuada cultura requerida e identificar las brechas. En esta metodología se definió el paso a paso de cómo debe ser la implantación de una cultura requerida, la cual se validó en el ejercicio práctico.

Como primer paso, se conoció a la organización mediante una visita. Conocimos cuál era su estructura, su plan estratégico, su propuesta de valor, su estilo de liderazgo, entre otras cosas.

Segundo, se realizaron encuestas para conocer la cultura actual y requerida. Se aplicaron 44 encuestas, las cuales fueron distribuidas por áreas de la siguiente manera: gerencia (3 empleados), administrativa (3 empleados), desarrollo (5 empleados), estrategia de clientes (7 empleados), gestión humana (2 empleados), implementación (8 empleados), innovación (5 empleados), mercadeo (2 empleados), producción (9 empleados). Esto teniendo en cuenta que la medición de cultura debe ser por censo y que solo se entrevistaron a empleados que llevan más de seis meses en la organización.

En el tercer paso, se analizaron seis dimensiones clave de la cultura organizacional determinadas por la OCAI (Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional) (Anexo 1) desarrollado por Cameron y Quinn (1999). Las dimensiones son: orientación estratégica, liderazgo organizacional, administración de los colaboradores, cohesión organizacional, énfasis estratégico y efectividad, donde cada una tiene cuatro alternativas, A, B, C y D, que corresponden respectivamente a la cultura Humanista, Adhocrática, de Mercado y Jerárquica.

Cada alternativa debía ser puntuada a criterio de cada entrevistado, para que cada dimensión obtuviera un total de 100 puntos. Refiriéndose a la evaluación de los resultados, la puntuación de la OCAI es muy sencilla, requiere de cálculos aritméticos. Se calcula una puntuación promedio para las alternativas A, B, C y D en la columna “actual” y se hace lo mismo en la columna “requerida”. El cuadrante con las puntuaciones más altas indica la cultura que tiende a enfatizarse más la organización.

Cuarto, se realizaron entrevistas personales a cada gerente para conocer a fondo cual debía ser la cultura requerida. Esta evaluación se hizo mediante una entrevista (Anexo 2), donde se tocaron diferentes puntos, y la encuesta OCAI. Entre los puntos a evaluar en la entrevista estuvieron: para dónde va la compañía, su plan estratégico, consideraciones de su propuesta de valor (misión y visión), su propuesta de valor vigente y como sus empleados logran alcanzar esa propuesta y, por último, que les falta para lograr cumplir la propuesta de valor deseada.

Como quinto paso, se validó la cultura requerida y se identificaron brechas. De acuerdo a la tabulación de los resultados de las encuestas y las entrevistas, se trazaron gráficos de radar con el objetivo de identificar la cultura requerida y las brechas que había entre esta y la actual.

Y para finalizar, como sexto paso, se propuso un plan de acción para cerrar estas brechas y lograr una eficiente implementación de la nueva cultura requerida.

CAPITULO IV

5. RESULTADOS

Mediante los resultados obtenidos de la aplicación de las encuestas y las entrevistas, se identificó la cultura actual que percibía toda la compañía y la cultura requerida de acuerdo a lo que consideran los directivos debería ser, para así responder a la estrategia de la organización. Se lograron obtener los siguientes resultados.

Estos resultados se interpretaron comparando la cultura actual vs requerida según el total de la compañía (Figura 2), es decir, grupo directivo y colaboradores, y según las apreciaciones de los empleados de cada área (Anexo 3). Además, se analizaron los resultados por cada dimensión por el total de la compañía (Figura 3).

Como se muestra en la Figura 2, se pudo analizar que la cultura humanista requerida está más baja con 28 puntos de lo que la percibe el grupo directivo que son 33 puntos, y un poco más alta de lo que la percibe el resto de la compañía que son 27 puntos. De esto se puede afirmar que está sobrevalorado el trabajo y el factor humano en la empresa, ya que lo que requieren los gerentes es que sea menor este factor.

En cuanto a la cultura Adhocratica requerida está mucho más alta que la que plantea el grupo directivo y solo un poco más alta que lo que percibe el resto de la compañía, por lo que se presenta una oportunidad de 15 puntos entre lo que perciben directivos y la requerida, la cual se podría aprovechar valorando la capacidad de toma de decisiones o creatividad que tienen los integrantes de la compañía y con esto ofrecerles un poco más de libertad a la hora de tomar decisiones.

Refiriéndose a la cultura de mercado el puntaje más bajo es por parte de la percepción actual del grupo directivo con 24 puntos y el más alto es el de la cultura requerida por los

gerentes con 34 puntos. El resto de la compañía lo percibe la percibe y la evalúa con 28 puntos. Se puede aprovechar esa oportunidad de 10 puntos para enfocarse en cubrir el mercado que se tiene en mente de una forma más eficiente y que el producto o servicio tenga más importancia, es decir orientar más a los resultados y promover la competitividad.

Y en la cultura jerárquica el punto más bajo fue la cultura requerida con 12 puntos, con 24 puntos esta la percepción del resto de la compañía y 32 puntos que percibe el grupo directivo. De esto se pudo analizar que la cultura es muy vertical, es decir, se respetan mucho los niveles de jerarquía y para cualquier actividad se establecen normas y una estructura ya definida, que para lo que según se requiere debería ser más flexible.

En general, según lo que requieren los gerentes la cultura que debe estar alineada con la estrategia de la organización, debe ser una cultura de mercado. En esta cultura la empresa debe estar principalmente orientada a resultados y por consiguiente los empleados deben estar enfocados en conseguir todos los objetivos ambiciosos de la organización y en hacerla muy competitiva.

Figura 2. Tipo de Cultura Total compañía

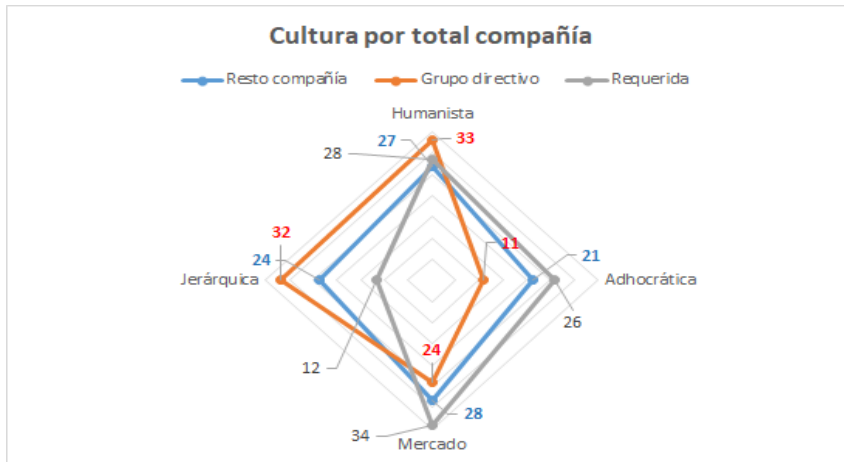


grafico 2. Tipo de cultura total compañía

Fuente elaboración: propia

Al analizar las gráficas obtenidas por cada dimensión según los factores actuales y requeridos evaluados por el total de la compañía, se obtuvieron los siguientes resultados:

En la gráfica de orientación estratégica (Figura 3) se pudo observar una brecha de 15 puntos entre la percepción actual y la requerida en la parte que se refiere a “riesgos”, es decir, que la empresa debe orientarse más a la cultura adhocrática, donde los integrantes de la empresa tienen más oportunidad de aportar, apostar por sus ideas y asumir riesgos, dándoles una mayor autonomía.

En la gráfica de liderazgo organizacional (Figura 4) la mayor brecha la encontramos en “orientación al logro”, esto quiere decir que la empresa debe estar más cercana a la cultura de mercado, lo cual tendrá como resultado que la empresa y sus integrantes sean mucho más competitivos y que se planteen y consigan metas ambiciosas.

En la gráfica de administración de los colaboradores (Figura 5) se encontró una brecha de 19 puntos, donde la percepción actual puntúa más en el factor de “estabilidad” que la requerida, lo que indica que la organización está más orientada a una cultura jerárquica y lo que se requiere en realidad es reducir este tipo de cultura, para que a su vez se logre estar más orientados a una cultura adhocrática como se mencionó anteriormente.

En la gráfica de cohesión organizacional (Figura 6) se pudo observar una brecha donde de 8 puntos donde no se percibe tanto como se requiere la “lealtad” de los empleados, es decir la organización debe estar más orientada a la cultura humanista, donde los colaboradores pueden tener más participación, trabajar más en equipo y sean considerados piezas fundamentales de la organización, lo cual les aumentara la lealtad frente a la empresa.

En la gráfica de énfasis estratégico (Figura 7) se pudo observar que la percepción requería puntúa 16 puntos menos que la actual en cuanto a “eficiencia y control”, de esto se pudo afirmar que nuevamente que debe disminuirse la cultura jerárquica y aumentar la adhocrática, para controlar menos a los colaboradores y por el contrario darles la libertad y participación que requiere la nueva cultura.

Por último en la gráfica de efectividad (Figura 8) se encontró una brecha de 12 puntos en “liderazgo competitivo” donde la percepción actual está por debajo de la requerida en este factor. es por esto que es necesario adoptar con más fuerza la cultura de mercado para aumentar este liderazgo que la cultura requiere según su estrategia.

Figura 3. Orientación Estratégica por Total Compañía

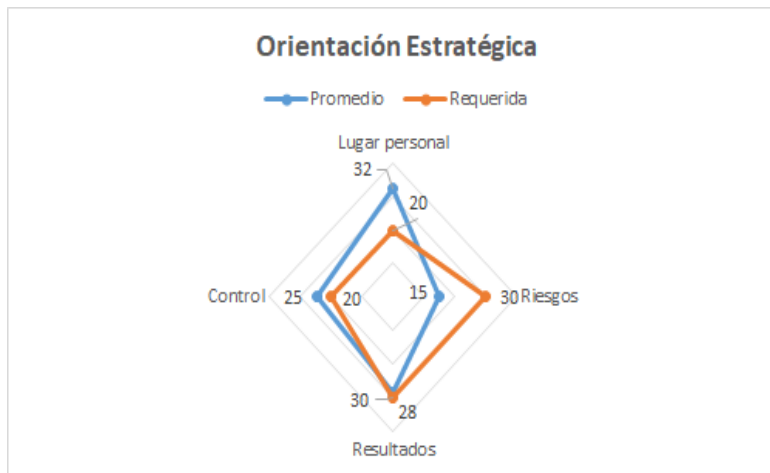


grafico 3. Orientación estratégica por total compañía

Fuente de elaboración: propia

Figura 4. Liderazgo Organizacional por Total Compañía



grafico 4. Liderazgo organizacional por total compañía

Fuente de elaboración: propia

Figura 5. Administración de los Colaboradores por Total Compañía



grafico 5. Administración de los colaboradores por total compañía

Fuente de elaboración: propia

Figura 6. Cohesión Organizacional por Total Compañía

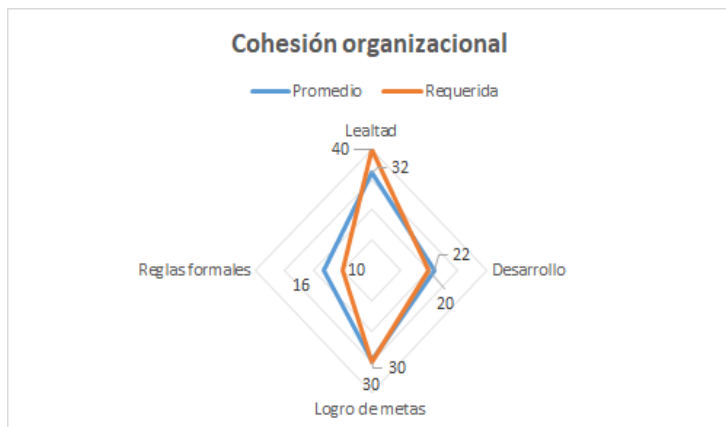


grafico 6. Cohesión organizacional por total compañía

Fuente de elaboración: propia

Figura 7. Énfasis Estratégico por Total Compañía

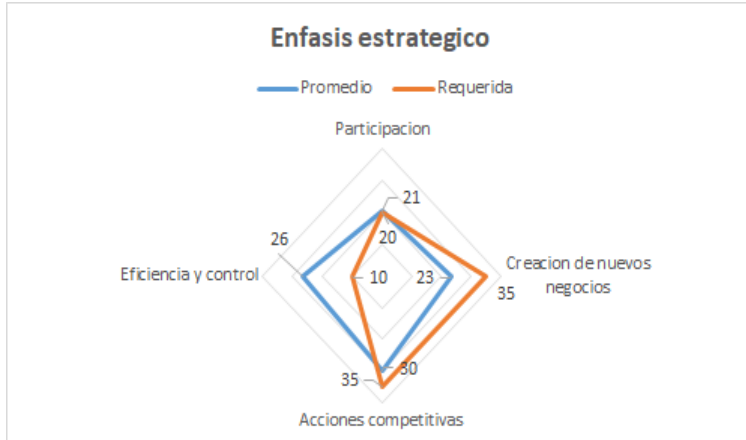


grafico 7. Énfasis estratégico por total compañía

Fuente de elaboración: propia

Figura 8. Efectividad por Total Compañía

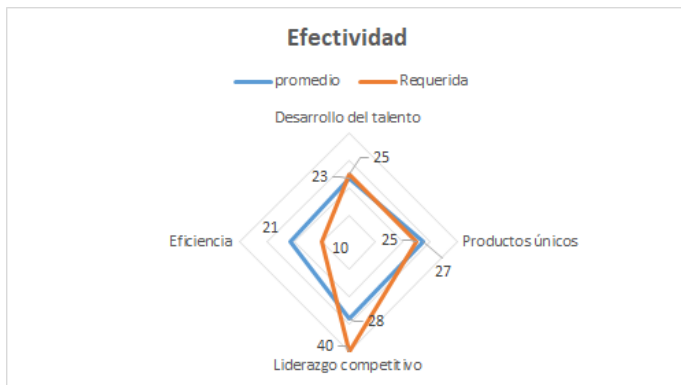


grafico 8. Efectividad por total compañía

Fuente de elaboración: propia

En cuanto a las entrevistas realizadas a los gerentes, se pudo obtener información para fortalecer que la cultura requerida debía ser una cultura de mercado, ya que los directivos quieren que sus empleados se enfoquen en alcanzar objetivos, en ser muy competitivos y que su trabajo siempre este orientado al logro. Para lograr la implementación de la nueva cultura, se debe hacer

un cambio en su estilo de liderazgo y es por esto que definimos cual es el significado de liderazgo para el grupo empresarial, que fue el siguiente:

“En la compañía somos personas comprometidas con nuestro desarrollo y el de nuestro equipo, somos audaces e innovadores asumiendo riesgos y logrando lo que nos proponemos. Entendemos las necesidades de nuestros clientes, convirtiéndolas en nuevas maneras y retándonos a siempre ser relevantes en la solución de las mismas”.

6. PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO DE CULTURA

De acuerdo a los resultados anteriores, se le proponen cuatro diferentes propuestas a la organización para cerrar las brechas entre la cultura actual y requerida y poder lograr una satisfactoria implementación de la última.

Primero, se debe fortalecer la cultura requerida de acuerdo a los valores y a la estrategia de la organización. Esto por que, como ya se ha mencionado a lo largo del trabajo, es muy importante que la cultura de la organización este alineada con la estrategia de la misma, para que se puedan cumplir todos los objetivos comunes que representan a donde quieren llegar. Por lo tanto deben, de acuerdo a sus valores y estrategia, fortalecer la nueva cultura requerida que corresponde a la de mercado.

Segundo, proponemos crear una visión clara para el cambio y comunicarla. Es muy importante que el cambio que se va a dar en la organización se comunique a todos los empleados, para asegurar que cada uno de ellos vaya por el mismo camino en el momento de realizar sus tareas y comunicarse con sus compañeros, teniendo siempre en cuenta las nuevas condiciones establecidas por la nueva cultura.

Como tercer propuesta, consideramos que es importante trabajar en el desarrollo de habilidades de liderazgo. Para este tipo de cultura, los líderes son pieza fundamental ya que, como aseguran Cameron y Quinn (1999), se pueden considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados. Son estos los que van a promover este nuevo tipo de cultura y los que van a acompañar a los trabajadores en el proceso de implementación y adecuación de la cultura de mercado.

Y como ultimo pero no menos importante, proponemos la realizacion de diferentes actividades enfocadas a alcanzar objetivos, orientadas a resultados y al trabajo en equipo. Estas tres son cacteristicas fundamentales que hacen parte de la cultura de mercado. Las actividades se realizaran en forma grupal y por areas, ya que se debe fortalecer el trabajo en equipo entre los integrantes de estas.

Las anteriores propuestas se plantearon con el objetivo de realizar una implementacion real de la cultura de mercado (requerida) y cerrar las brechas que existen con la cultura que se percibe actualmente, para lograr los objetivos que tiene propuestos la organizacion.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de desarrollar todo el proyecto y validar los resultados, el hallazgo y conclusión más importantes es que pudimos, mediante una la realización e implementación de una metodología, conocer que la cultura requerida para la PYME intervenida es una cultura de mercado, la cual se enfoca principalmente en cumplir metas, alcanzar objetivos y en desarrollar un ambiente de competitividad.

Tuvimos la oportunidad de conocer como es la aplicación de la metodología que desarrollamos en una práctica real, obteniendo resultados positivos al saber que la metodología se pudo validar satisfactoriamente.

Al lo largo de toda la investigación y realización del proyecto llegamos a la conclusión que cuando las empresas reconocen la magnitud que representa la implementación de una cultura requerida prefieren no continuar con el proceso por que lo ven como más trabajo para el grupo directivo, por que creen en primera instancia que esta implementación se logra con actividades sencillas, conferencias y conversaciones con sus empleados. Es por esto que deben reconocer la importancia y magnitud que tiene una correcta implementación.

Y para finalizar, como se había mencionado anteriormente en los resultados, se debe cambiar el estilo de liderazgo para lograr el objetivo de implementar la cultura de mercado. Si la organización no está dispuesta de salirse de su zona de confort, que debe promoverse por lo líderes, no se podrá realizar la implementación.

8. ANEXOS

Anexo 1: Instrumento de Evaluación de la Cultura Organizacional - Perfil actual

Diagnóstico de Estilo de Cultura Organizacional

La presente encuesta busca a través de los datos obtenidos identificar el estilo de cultura que predomina en la organización, lo cual permitirá fortalecer aspectos que sean relevantes para el logro de los objetivos de la organización.

Instrucciones:

Dividir 100 puntos entre los cuatro aspectos que conforman cada ítem, de acuerdo con lo que más y menos tiene en la organización. Cada grupo debe sumar 100 en total. Se debe llenar la casilla HOY (Realidad actual)

1. ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA	HOY
a. La organización es un lugar muy personal, es como una familia; la gente siente que comparte mucho de sí misma	
b. La organización es muy dinámica y es un lugar de emprendimiento; la gente está deseando tomar riesgos	
c. La organización está muy orientada a resultados; la mayor preocupación es cómo hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada al logro	
d. La organización es muy controlada en sus procesos; es un lugar en el cual se estructuran los procedimientos formales de lo que la gente hace	
Total	0
2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL	HOY
a. El líder de la organización es generalmente considerado como ejemplo de acompañamiento y aprendizaje	
b. El líder en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de emprendimiento, innovación y toma de riesgos	
c. El líder en la organización es generalmente considerado como ejemplo de orientación al logro y de resultados	
d. El líder en la organización es generalmente considerado como un ejemplo de coordinación, organización y eficiencia que fluyen consistentemente	
Total	0
3. ADMINISTRACIÓN DE LOS COLABORADORES	HOY
a. El estilo de administración en la organización es caracterizado por el trabajo en equipo, el consenso y la participación	
b. El estilo de administración en la organización se caracteriza por la toma de riesgos individuales, la innovación, la libertad y ser únicos	
c. El estilo de administración en la organización se caracteriza por la competitividad como impulsor, las altas demandas y el cumplimiento de logros	

d. El estilo de administración en la organización se caracteriza por la seguridad en el empleo, la conformidad, la estabilidad y las buenas relaciones	
Total	
4. COHESIÓN ORGANIZACIONAL	HOY
a. La organización se mantiene unida gracias a la lealtad y la credibilidad; el compromiso de la gente con la organización es muy alto.	
b. La organización se mantiene unida gracias al compromiso con la innovación y el desarrollo, siendo esto lo que marca la pauta.	
c. La organización se mantiene unida gracias a su interés por alcanzar y lograr las metas.	
d. La organización se mantiene unida gracias a las reglas formales y las políticas.	
Total	0
5. ÉNFASIS ESTRATÉGICO	HOY
a. La organización enfatiza en el desarrollo humano, la alta credibilidad y apertura, la participación.	
b. La organización genera nuevos recursos, crea nuevos negocios, prospecta oportunidades desde la innovación, siendo esto lo más valorado.	
c. La organización enfatiza en acciones competitivas e impacta fuertemente en el público objetivo y en ganar nuevos territorios siendo esto lo que predomina.	
d. La organización hace énfasis en la permanencia, la estabilidad, la eficiencia y el control.	
Total	0
6. EFECTIVIDAD	HOY
a. La organización define el éxito sobre la base del desarrollo del talento humano, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y preocupación por la gente	
b. La organización define el éxito sobre la base de tener productos únicos y los más innovadores	
c. La organización define el éxito sobre la base de ganar nuevos mercados y desplazar a los competidores; el liderazgo competitivo del mercado es la clave	
d. La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia; depende de cumplir con los compromisos y agendas y de analizar costos de operación	
Total	0

Gracias por su Tiempo!

Anexo 2: Entrevista gerentes

ENTREVISTA A GRUPO DIRECTIVO

1. ¿Cuál es la misión y visión? ¿Sí está en línea con la estrategia? ¿Se está cumpliendo? ¿qué no se está logrando?
2. ¿Cuáles son los valores de la organización?
3. ¿Qué se consideran logros alineados con la estrategia?
4. ¿Qué no se ha conseguido en línea con la estrategia?
5. ¿Dónde quiere ver su organización en 5 años?
6. ¿En qué aspectos siente que la empresa debería ir por un lado, pero las personas van por otro?
7. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
8. ¿Desde la cultura, cuáles son las principales oportunidades?
9. ¿En qué aspectos siente que la empresa debería ir, por un lado, pero las personas van por otro?

Anexo 3: Cultura actual vs requerida por área

Figura 9. Gerencia cultura actual vs requerida

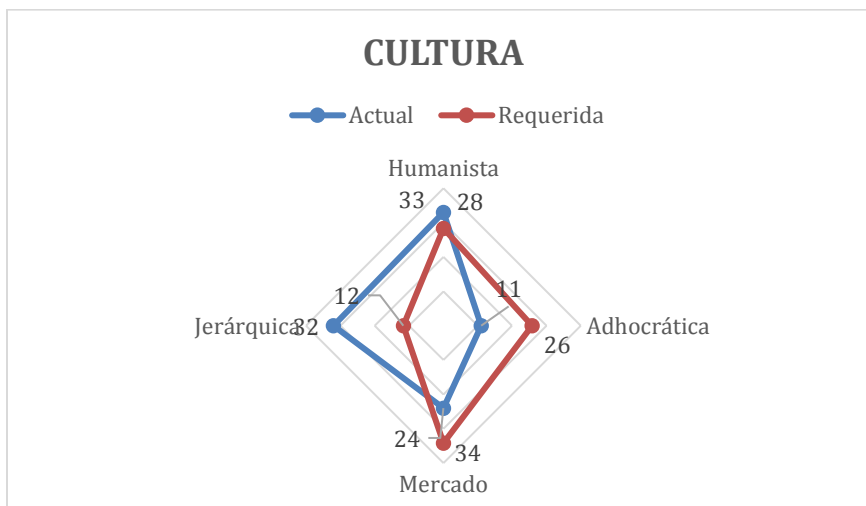


grafico 9. Gerencia cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 10. Administrativa cultura actual vs requerida

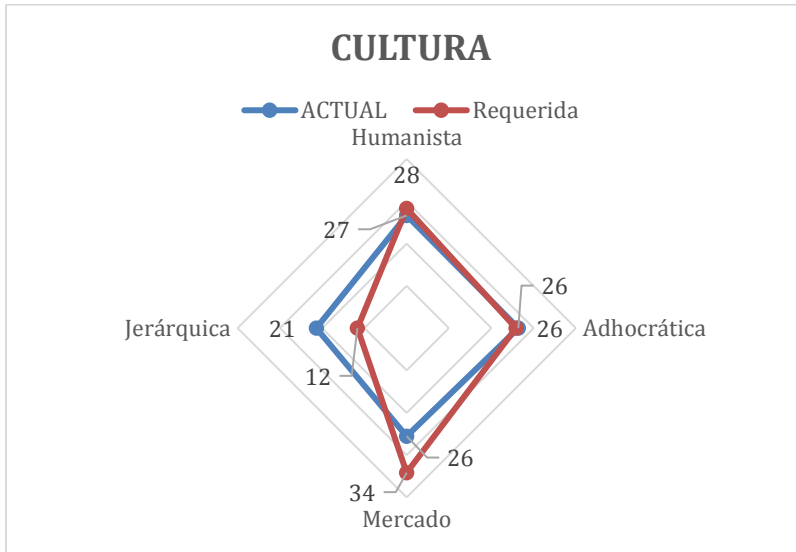


grafico 10. Administrativa cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 11. Desarrollo cultura actual vs requerida

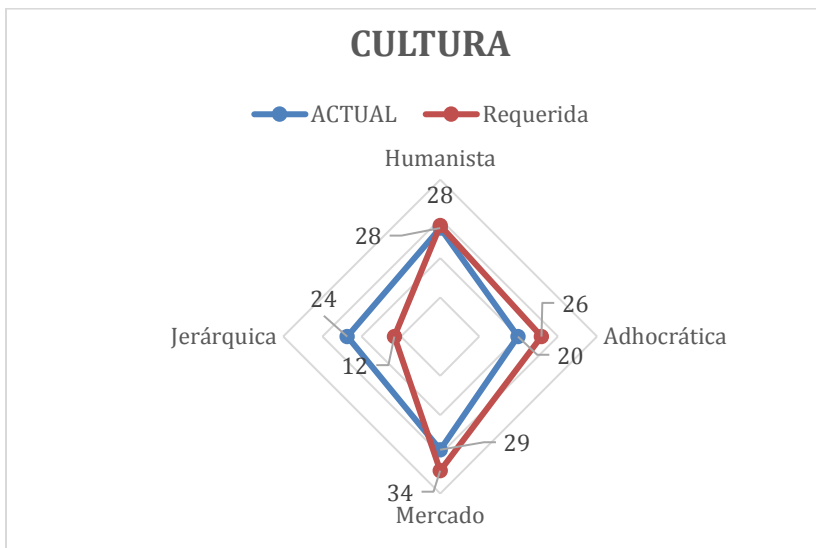


grafico 11. Desarrollo cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 12. Estrategia de clientes cultura actual vs requerida

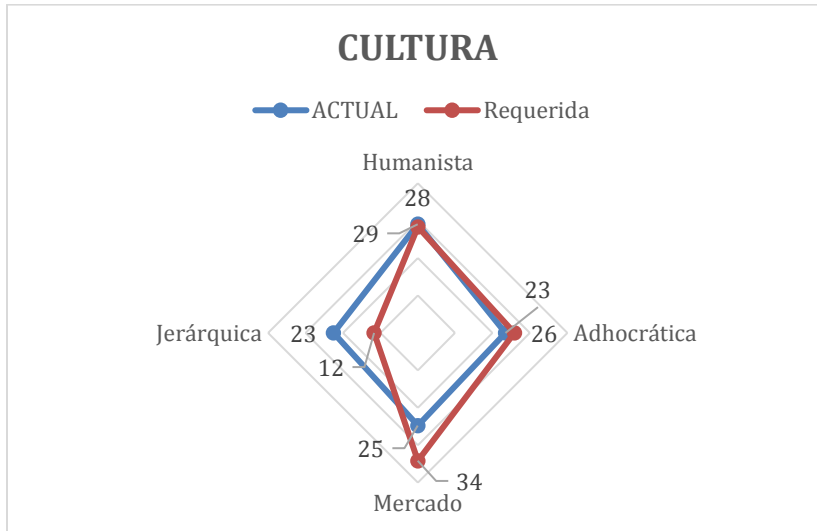


grafico 12. Estrategia cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 13. Gestión humana cultura actual vs requerida

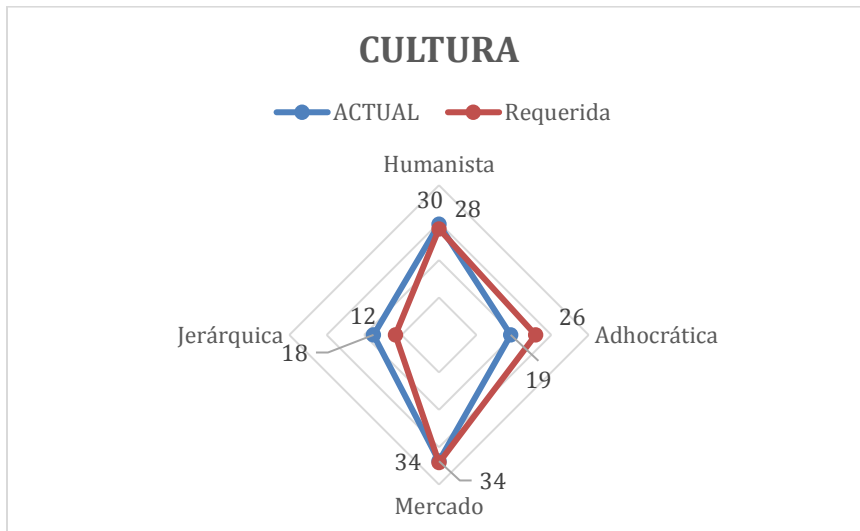


grafico 13. Gestión humana cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 14. Implementación cultura actual vs requerida

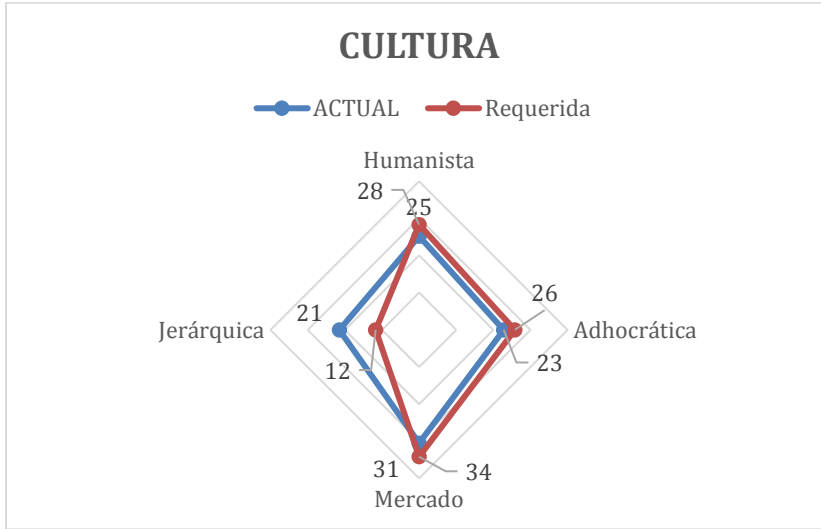


grafico 14. Implementación cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 15. Innovación cultura actual vs requerida

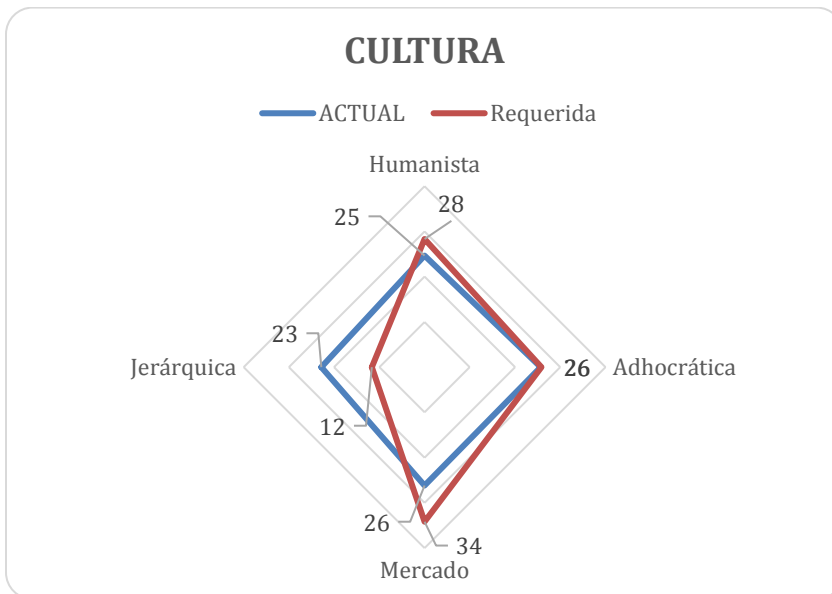


grafico 15. Innovación cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 16. Mercadeo cultura actual vs requerida

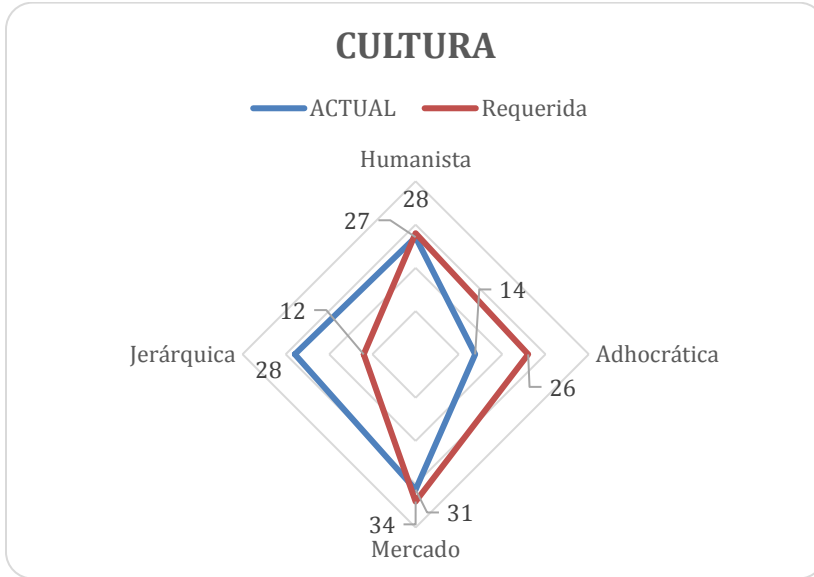


grafico 16. Mercadeo cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

Figura 16. Producción cultura actual vs requerida

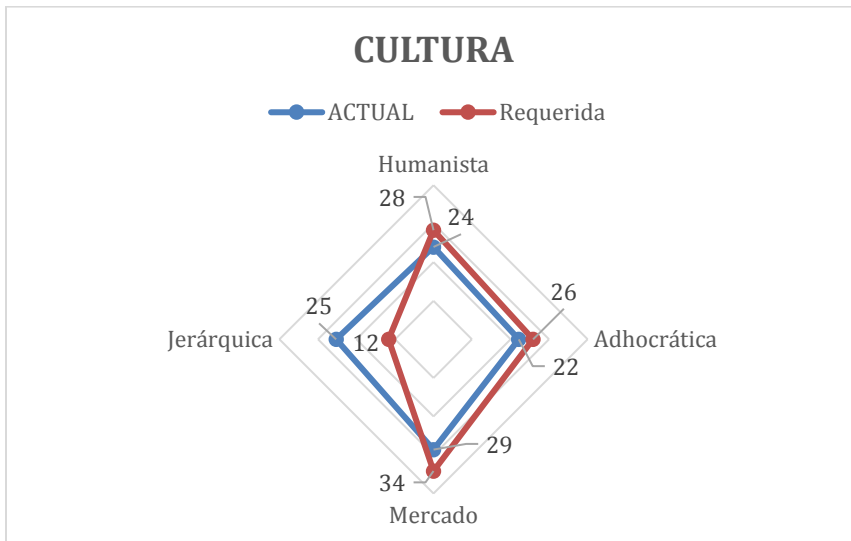


grafico 17. Producción cultura actual vs requerida

Fuente de elaboración: propia

9. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Noguera Hidalgo, Ángela Lucía, David Hernando Barbosa Ramírez y Guido Angello Castro Ríos, (2012): *Estrategia Organizacional: una propuesta de estudio*. Bogotá, Estudios Gerenciales, 2014.

Ayala Espinosa, Patricio, (2013): *Cultura organizacional e innovación*. Santiago de Chile, Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 2014.

Quiñonez Zuluaga, Claudia María, (2017): *Transformación de la cultura empresarial a través de la estrategia organizacional y como sistema de integración al interior de las organizaciones*. Cali, Universidad Icesi, 2017.

La planeación estratégica y la cultura organizacional. *Developing Organizational & Individual Talent*: Blog. Recuperado de <http://www.hlgdoit.com/blog/la-planeacion-estrategica-y-la-cultura-organizacional>

Vivanco Florido, Jesús Salvador y Roberto Franco Zesaty, (2012): *Los tipos de cultura organizacional y el rendimiento de las pymes en Aguascalientes*. México, UNAM.

Cristancho Dueñas, Felipe, (2016): *8 pasos para gestionar el cambio de la cultura organizacional*. Blog. Recuperado de <https://blog.acsendo.com/8-pasos-gestionar-cambio-la-cultura-organizacional-2/>

Porras Velásquez, Néstor Raúl y Laura Camila Parra D'aleman, (2017): *Efectos de las prácticas de gestión humana en la producción de las subjetividades laborales*. Colombia, 2018.

Edgar Schein (2009), “*Fundamentos de administración: Teoría general y proceso administrativo*”

Cameron y Quinn (1999), “*Diagnosing and Chanchin Organizational Culture: El modelo de la cultura organizacional*”

Cameron y Quinn (1999), “*Diagnosing and Chanchin Organizational Culture: Interpreting the Culture Profiles. Figure 4.4: Average Culture Plot for More Than One Thousand Organizations*”

Jhon P. Kotter (1997): “*Ocho etapas para dar origen al cambio del modelo*”

Cameron y Quinn (1999), “*Diagnosing and Changing Organizational Culture: Interpreting the Culture Profiles. Figure 2.1 The Organizational Culture Assessment Instrument – Current Profile*