

**CARACTERISTICAS PREDOMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA SUSUERTE S.A. EN EL
MUNICIPIO DE MANIZALES**

SANDRA PARRA CASTRILLON

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES 2014**

**CARACTERISTICAS PREDOMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
DE LA FUERZA DE VENTAS DE LA EMPRESA SUSUERTE S.A. EN EL
MUNICIPIO DE MANIZALES**

AUTORES

SANDRA PARRA CASTRILLON

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Especialista en Gerencia del Talento Humano**

TUTORES

HECTOR MAURICIO SERNA GOMEZ

EDURDO BOTERO MANZUR

**UNIVERSIDAD DE MANIZALES
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y HUMANAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO
MANIZALES 2014**

Contenido	Página
1. INTRODUCCION	4
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	5
3. PREGUNTA DE INVESTIGACION	6
4. OBJETIVO GENERAL.....	9
5. OBJETIVOS ESPECIFICOS	10
6. PREGUNTA DE INVESTIGACION	10
7. OBJETIVO GENERAL.....	10
8. OBJETIVOS ESPECIFICOS	13
9. RESEÑA HISTORICA	17
10. MARCO TEORICO.....	24
11._LA CULTURA ORGANIZACIONAL	24
12._EL MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA.....	28
12.1 MODELO PROPUESTO	28
13. LOS CUATRO GRANDES TIPOS DE CULTURA	
13.1 CULTURA CLAN.....	28
13.2 CULTURA ADHOCRATICA	29
13.3 CULTURA JERARQUICA	30
13.4 CULTURA DE MERCADO	31
14. METODOLOGIA	32
14. 1 DISEÑO DE INVESTIGACION	33
14.2 POBLACION	33
11.3 RESULTADOS.....	34
11.4 INSTRUMENTO.....	37
15. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	39
16. CONCLUSIONES	43
17. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....	44
18. BIBLIOGRAFIA	50

Lista de Tablas y Figuras

Tabla 1. Variables del estudio de Cultura Organizacional.....	20
Figura 1. Modelo Cultural desde la Perspectiva de Valores de Competencia.....	26
Tabla 2. Tipos de Cultura.....	28
Tabla 3. Definición de las dimensiones a estudiar, de acuerdo al instrumento OCAI	37
Figura 2. Resultado del OCAI, para el total de la fuerza de ventas del municipio de Manizales.....	40
Figura 3. Resultado del OCAI, para el personal de la fuerza de ventas que se encuentra por contrato indefinido.....	41
Figura 4. Resultado del OCAI, para el personal de la fuerza de ventas que se encuentra por contrato fijo.....	42
Tabla 4. Propuesta de Intervención, Ciclo PHVA, Planear.....	46
Tabla 5. Propuesta de Intervención, Ciclo PHVA, Hacer.....	47
Tabla 6. Propuesta de Intervención, Ciclo PHVA, Verificar.....	48
Tabla 7. Propuesta de Intervención, Ciclo PHVA, Actuar.....	49

ANEXOS

Anexo 1. Tipos de Investigaciones.....	55
--	----

INTRODUCCION

La cultura organizacional en la actualidad está cobrando gran relevancia para las organizaciones, puede ser una fortaleza la cual se puede encaminar al éxito de estas, además lo determinante que puede resultar para una organización contar con una cultura sólida y ampliamente difundida entre sus empleados

Así mismo se ha logrado entender que la cultura fuerte y sólida no se crea ni se mantienen por sí misma, sino que la organización y los actores organizacionales tienen encomendada la tarea de conservar, transmitir e incluso modificar dicha cultura cuando sea necesaria

La cultura organizacional permite que cada una de las organizaciones se diferencien, en aspectos tales como valores, creencias, costumbres, actividades y procesos, donde todo esto se reúne en la personalidad auténtica de cualquier organización; conllevando con esto a que todos los empleados actúen de acuerdo con una cultura establecida.

El presente trabajo surge de la necesidad de comprender que aspectos están determinando la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A. de la ciudad de Manizales. La caracterización de la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A., permitirá reforzar o mejorar aspectos que puedan estar afectando la interacción social o desempeño laboral y personal de la fuerza de ventas.

El propósito de este proyecto es poder identificar características predominantes de la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A. en el municipio de Manizales, utilizando la metodología propuesta por Cameron & Quinn (1999) basada en el modelo de Valores en Competencia.

El proyecto propuesto es de tipo descriptivo, utilizándose para la recolección de datos, el cuestionario generado por Cameron & Quinn (1999)

denominado Organizatonial Cultural Assement Instrument (OCAI), a la luz del modelo CVF (Competing Values Model).

La población objeto de estudio la conformaran la totalidad de vendedores del municipio de Manizales, que se encuentran por contrato fijo e indefinido.

A través de los datos obtenidos, los resultados del diagnóstico, tanto para la cultura dominante en la organización como para las demás culturas identificadas en esta, se expresan con base a cuatro clases de culturas genéricas a) Clan, b)Jerárquica, c)Adhocracia d)Mercado

Las diferencias y congruencias halladas, entre los tipos culturales permiten aproximarse y describir la cultura dominante en la organización.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La cultura organizacional permite comprender como el ser humano va adquiriendo nuevas formas de pensar, de sentir y de hacer las cosas, debido a las diferentes costumbres, valores, estrategias que determina la cultura de una organización.

Lo anterior permite argumentar el interés de poder caracterizar la cultura organizacional que se vive en la fuerza de ventas de la empresa SUSUERTE S.A., de la ciudad de Manizales; esto permitirá poder rescatar factores que estén afectando el clima de la empresa, puesto que se ha observado desinterés por el trabajo, malas relaciones entre vendedores y jefes de zona, falta de compromiso, de comunicación, respeto por la autoridad; entre otros. Motivo por el cual es relevante considerar los diferentes factores de la cultura que estén afectando indirectamente el clima organizacional.

El mundo del trabajo organizado se está viendo permeado por el avance tecnológico y la globalización de la economía. En este contexto, una preocupación fundamental en la que parecen haberse centrado en los objetivos prioritarios de las organizaciones ha sido desarrollar, a partir de la cultura, por un lado, los mecanismos reductores de ansiedad que garanticen la preservación del equilibrio y la estabilidad de los sistemas formales y por otro, la construcción de una identidad como institución que cristalice en la conducta deseada de sus miembros.

Algunos autores sostienen que “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad, su presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos de los fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura” (Chiavenato, 2004, p.158).

Las organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirir, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia unas de otras, desde cómo llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado. Tales características, abarcan toda la organización y se reflejan en asuntos tan importantes como la estrategia, la estructura y los sistemas.

Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas, vivir en una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades, desarrollar una carrera en ella es participar íntimamente de su cultura organizacional. La forma en que las personas interactúan en una organización, las actitudes predominantes, los supuestos fundamentales, las aspiraciones y los asuntos relevantes en las interacciones entre los miembros forman parte de la cultura de la organización (Chiavenato, 2004, p.164).

Desde esta perspectiva, se destaca la importancia y la necesidad que tiene las organizaciones de conocerse a sí mismas, autodefinirse o redefinirse, identificar sus potencialidades, sin dejar de lado el aspecto humano de los individuos que las conforman y la comprensión de la cultura en su nivel más profundo.

Según el autor Robbins (2004, p.531) “Los fundadores de una organización tradicionalmente tienen un mayor impacto en la cultura inicial de la organización” donde afirma que la cultura de esta no desaparece con sus fundadores, sino que se perpetua y es capaz de adaptarse. En este sentido Tejada (1987, p.6) explica que los directores, deben proponer una identidad para la organización, pero “sin el concurso de toda la comunidad laboral de la empresa, el diseño de las ideas, las normas y los valores, no tendría un basamento sólido y sería más bien un artificio a nivel de las declaraciones vacías”.

Lo deseable es que la cultura organizacional se perciba y se entienda como algo deseable para toda la organización, que sea el marco de referencia que guíe los esfuerzos coordinados de todos los que cumplen una misma misión, que todos los miembros se sientan identificados con ella y que la compartan, sin importar el rol y la posición en la estructura organizacional.

Para Schein (1982, p.28) “Toda la organización puede ser vista como un sistema de medios y fines concadenados” puesto que en cada sub-área de la organización se puede apreciar la división del trabajo donde se establecen medios para llegar al cumplimiento de determinadas metas, que fueron encomendadas a dicha área, lo interesante es que estas áreas a pesar de cumplir con sus objetivos o metas, este alineadas con los objetivos organizacionales, como parte de un todo coherente.

De esta manera, pueden llegar a establecerse diferencias entre una cultura dominante o superior, que según Gibson, contiene los valores, creencias y directrices que son compartidas por todos los miembros de la organización y

varias sub-culturas que pueden llegar a establecerse a razón de equipos, proyectos, divisiones, regiones y unidades funcionales (Gibson 2006, p.38 citando a Schein 1997).

Cameron & Quinn (1999, p.15) señalan que “Dentro de una organización, las subunidades como los departamentos, los niveles jerárquicos e incluso los equipos, pueden igualmente reflejar, su propia cultura única; estas diferencias culturales, pueden representar un obstáculo cuando la integración y la coordinación de diferentes áreas funcionales son necesarias. Más aun estas diferencias culturales podrían fragmentar una cultura y hacer que los altos niveles de efectividad deseados por todas las organizaciones sean inalcanzables”.

En un intento por explicar la idea de las subculturas en la organizaciones Cameron & Quinn citan un ejemplo de los autores Alpert y Whetten, así: “Semejante a un holograma, en el cual cada elemento único en la imagen contiene las características de toda la imagen además de sus propias características que lo identifican, las culturas de las subunidades contienen elementos centrales de la cultura de toda la organización además de sus propios elementos únicos. (Cameron & Quinn, 1999, p.15 citando a Alpert & Whetten, 1985).

El hecho de que los elementos centrales de la cultura organizacional sean compartidos y sean evidentes a la hora de tomar decisiones y de actuar verdaderamente como grupo con un fin común, es lo que crea la necesidad de reconocer los factores que se sincronizan y aquellos que difieren sustancialmente de la apreciación generalizada de la cultura organizacional.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACION

¿Cuáles son las características predominantes de la cultura organizacional en la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en la ciudad de Manizales?

3. OBJETIVO GENERAL

Caracterizar las condiciones actuales de la cultura organizacional en la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. en la ciudad de Manizales.

4. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Caracterizar condiciones actuales de la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A.
- Diseñar una propuesta de intervención, donde su desarrollo pueda mejorar la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A.
- Dar a conocer a la organización los resultados de la caracterización de las condiciones actuales de la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A.

5. RESEÑA HISTORICA

La empresa Susuerte S.A., lleva en el mercado aproximadamente diez y siete años (17), dedicada a la comercialización de productos de suerte y azar y otros servicios, donde estos últimos han cobrado relevancia significativa para el sostenimiento y avance de la empresa, gracias a los diferentes convenios que han logrado adquirir con diversas empresas del sector servicios, esto se ha originado con el fin de poder ofrecer variedad de productos y servicios a la comunidad, donde su lema es más productos para más personas.

La historia de la empresa comienza el 14 de septiembre de 1995 bajo la iniciativa del señor Fernando Betancur con el nombre de Inversiones JR S.A., dedicada a la comercialización del chance en el Departamento de Caldas.

Desde sus inicios la empresa emprendió la tarea de penetrar en todos los rincones del Departamento a través de vendedores ambulantes y promotores; en ese entonces no existía tecnología y todo el chance se realizaba en talonarios manuales. Posteriormente se adoptó el nombre de Susuerte S.A.

Durante varios años Susuerte S.A. compartió mercado con la empresa Sortear S.A.; se operaba bajo un pacto que dividía el territorio proporcionalmente, Susuerte S.A. comercializaba en los municipios de Caldas y Sortear S.A. en Manizales.

Para el año 2001 la empresa realizó una alianza estratégica con Apuestas Ochoa S.A., concesionario del Departamento del Quindío y hasta ese entonces la mejor empresa de apuestas del país; a partir de ese momento se rompió el pacto con Sortear S.A. y se inició una etapa de competencia en el mercado.

Susuerte S.A. definió claramente el montaje de una amplia infraestructura de puntos de venta, tecnología en línea y personal de ventas vinculado directamente a la empresa.

En el año 2002 Sortear S.A. salió del mercado al no resistir la fuerte competencia y Susuerte S.A. continuó con su esquema de crecer como empresa, brindar incentivos a los apostadores, bienestar a sus empleados y a la comunidad. Hoy día, el alumno supera al maestro y Susuerte S.A. se destaca como la mejor empresa de apuestas del país, reconocida así por expertos en el gremio. En el año 2011 Susuerte se une a la marca “SuRed”, para prestar más servicios, para más personas... “ahora somos la mejor RED Multi-producto de todo el país, una RED con la mayor cobertura, con tecnología de punta lo que nos permite atender a todas las regiones del país”.

Somos los mejores porque atendemos todas las necesidades de nuestros clientes de domingo a domingo, de forma oportuna, ágil y segura.

¿Qué es Susuerte "SuRed"?

Es la más poderosa Red Multiproducto del país en donde nuestros clientes podrán encontrar todos los servicios que necesita en un mismo lugar. Somos un grupo de empresarios "líderes", que gracias a la experiencia obtenida durante más de 17 años hemos logrado consolidarnos como una organización con proyección empresarial, solidez y capacidad financiera.

Contamos con un amplio portafolio de productos y servicios que se comercializan en línea y en tiempo real para satisfacer las necesidades de todos nuestros clientes.

Nuestra red tecnológica brinda una herramienta ágil, eficaz y funcional aún en las zonas rurales más complicadas y de difícil acceso de la topografía departamental lo que nos permite prestar el mejor de los servicios en todo el Departamento de Caldas:

Juegos: Apuestas; Superastro; Máquinas paga-monedas.

Recaudos de Facturas: Empocaldas; Aguas de Manizales; Aquamaná; Efigas; Chec.

Telefonía UNE; COMCEL; Actuar; Giros

Pagos: Subsidios; Giros.

Recargas: Tigo; Movistar; Comcel; UFF; DirecTv

La oficina principal se encuentra ubicada en la ciudad de Manizales, la cual cuenta con oficinas en los veinte y ocho municipios del departamento de Caldas, con novecientos empleados en su totalidad.

Por lo anterior se analiza que su crecimiento no solamente en productos y servicios, sino en el recurso humano, el cual ha hecho que la organización le sea difícil impregnar una cultura organizacional uniforme, ya que por la distribución de canales de servicio, se adquieran subculturas, donde las estrategias de la organización son transmitidas por entes diferentes a la gerencia general, es decir por los jefes de zonas, que son responsables de la fuerza de venta, de dichos municipios y donde la información se ha visto distorsionada, debido a los diferentes canales de comunicación que se utilizan, generando de esta forma un impacto en los diferentes miembros de los equipos de trabajo.

En la actualidad la empresa está pasando por una situación neurálgica la cual ocasiona incertidumbre en todo su personal, especialmente en la fuerza de ventas, generando así altos niveles de rotación, terminaciones de contrato, cambios de turno, etc. De allí que sea importante caracterizar aspectos de su cultura organizacional, con el fin de establecer la cultura de la empresa y poder instaurar criterios de éxito para la organización.

6. MARCO TEORICO

Conceptualización y Características de las organizaciones

Hasta el momento han existido diversos investigadores y pensadores del mundo organizacional, que han expuesto sus puntos de vista sobre la cultura organizacional.

Baztan, señala que “las organizaciones son formaciones sociales complejas y plurales, compuestas por individuos y grupos, con límites relativamente fijos e identificables, que construyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos” (Baztán, 1998, p.141 citando a Quijano 1993.)

Edgar Schein, que se ha convertido en un clásico de la psicología organizacional, propone una serie de ideas relacionadas con el concepto de organización. Así menciona y explica cuatro propiedades o características comunes a toda organización.

- ✓ Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua.
- ✓ Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de actividades.
- ✓ División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente.
- ✓ Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda de logro de los mismos objetivos. (Schein, 1992, p. 11-13).

Las organizaciones están provistas de una cultura, que comúnmente se denomina cultura corporativa o cultura organizacional. A continuación se enunciará algunas definiciones del término cultura en un sentido más amplio.

La Enciclopedia Internacional de la Ciencias Sociales (1974), define cultura como “Formas de comportamiento, explícitas o implícitas adquiridas y transmitidas mediante símbolos que constituye el patrimonio singularizado de los grupos humanos, incluida su plasmación en objetos. El núcleo esencial de la cultura son las ideas tradicionales y especialmente los valores vinculados a ellas”.

Edgar Schein, definió la Cultura como “un patrón de suposiciones básicas que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerado válido y por

tanto, ser enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas de adaptación interna e integración interna” (Gibson 2006, p. 31, citando a Schein, 1992).

Chiavenato (2004, p. 158), define a la cultura de una sociedad como “los valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, tradiciones y objetivos que se aprenden de las generaciones anteriores, que son impuestos por los miembros actuales de la sociedad y que son transmitidos sucesivamente a las nuevas generaciones”.

Edgar Schein en su libro el Liderazgo y cultura empresarial, dentro de la cultura organizacional “Es necesario, en suma, comprender la formación de la cultura en los pequeños grupos, para poder llegar a entender la manera en que se desarrolla la cultura en la empresa mayor a través de las subculturas de los pequeños grupos y la interacción de estos en el seno de la empresa...”

Para Lucas Marín (1997, p.68), “La cultura se considera la característica básica de una sociedad y viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad”. También argumenta que, para saber si un rasgo de la vida del grupo es cultural tendremos que fijarnos en tres características intrínsecas de lo cultural: 1. Si se comparte socialmente, pues la cultura no es individual, es por definición social. 2. Si se transmite, lógica consecuencia de su carácter social perdurable. 3. Si requiere aprendizaje, pues la cultura inicialmente no se tiene de manera innata, se recibe por interacción con otros que la poseen en un proceso que se denomina socialización.

Las dimensiones analíticas del fenómeno cultural y los niveles de la cultura

En los fenómenos culturales, Giménez Montiel (1996) distingue tres dimensiones analíticas:

1. La cultura como Comunicación

Es conceptualizada como un conjunto de sistemas de símbolos, signos, emblemas y señales, entre los que incluyen, además de la lengua, el hábitat, la alimentación, el vestido, etc., considerados no bajo su aspecto funcional, sino como sistemas semióticos.

2. La cultura como Stock de conocimientos

Esta se considera como un cumulo de conocimientos no solamente los científicos, sino también otros modos de conocimiento como las creencias, la intuición, la contemplación y el conocimiento práctico del sentido común.

3. La cultura como visión del mundo

En esta dimensión se incluyen las religiones, las filosofías, las ideologías, y en general, toda reflexión sobre totalidades que implican un sistema de valores, y por lo mismo, dan sentido a la acción y permiten interpretar el mundo.

(Chiavenato, 2004, p.161 tomado de Hofstede 1991). Da a conocer cinco características de cultura organizacional.

1. Universalidad o Particularidad: Las culturas universales enfatizan reglas formales mientras que las particularistas se enfocan hacia las relaciones personales.
2. Individualismo o Colectivismo: diferencia personas como individuos o personas como miembros de grupos sociales.
3. Neutralidad o Afectividad: Se refiere a las relaciones con una orientación emocional.
4. Relaciones Específicas o difusas: Se refiere a la forma de intervenir en las relaciones.

5. Realización Personal o Atribución: Se refiere a la legitimación del poder y el status.

La Cultura Organizacional

Sobre este tema, han escrito y debatido muchas ideas, algunas completamente antagónicas, otras parcialmente coincidentes y por último algunas muy similares. Sackman (1992), señala el hecho de que los investigadores de la cultura organizacional se debaten el tema de si las organizaciones tienen cultura o son cultura.

Algunas definiciones de cultura en las organizaciones, se observa que existen evidencias comunes que son considerados por investigadores y autores.

Golden (1992), se refiere a la cultura organizacional como un esquema interpretativo, históricamente desarrollado y socialmente mantenido que los miembros del equipo utilizan para dar sentido y estructurar sus propias acciones y las de los otros.

Stoner y otros autores, definen la cultura organizacional como “La serie de entendidos importantes como las normas, valores, actitudes y creencias compartidas por todos los miembros de la organización” (Stoner 1984, p.198).

Serna (2003, p.89), argumenta que “Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad.” Esta idea la complementa cuando dice que “La cultura de una institución, es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa”.

Koontz (2007, p.202), al referirse a la cultura corporativa afirma que “En lo que atañe a las organizaciones, la cultura es el modelo general de conducta, ideas

y valores que comparten sus integrantes. La cultura se infiere a partir de lo que dicen las personas, lo que hacen y lo que piensan en un ambiente organizacional”.

Por lo anterior se analiza que la mayoría de los autores coinciden en que la cultura organizacional es algo que es compartido por los miembros de la organización, que influye en la manera en que estos se comportan y que diferencia a una organización de otra.

La cultura de la organización presenta seis características principales.

- a. Regularidad en los comportamientos observados: Las interacciones entre los participantes mantienen un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con la conducta y las diferencias.
- b. Normas: Son patrones de comportamiento que incluyen guías con respecto a la manera de hacer las cosas.
- c. Valores Dominantes: son los valores básicos que abraza la organización y que espera que sus participantes compartan
- d. Filosofía: Son las políticas que afirman las creencias relativas al trato que deben recibir los empleados o los clientes.
- e. Reglas: Son guías, establecidas, que se refieren al comportamiento dentro de la organización.
- f. Clima de la Organización: es la sensación que transmite el lugar físico, la forma en que interactúan los participantes, el trato que unas personas dan a otros.

Cada una de las características antes descritas se presentan en diversas medidas y en ciertas condiciones para cada organización (Chiavenato, 2004, p.167)

Cameron & Quinn (1999), dicen que son muchos los atributos y dimensiones que a lo largo del tiempo, se le han adjudicado a la cultura en las organizaciones y añaden que esto podría deberse a la amplitud que implica el concepto, y la globalidad de factores interrelacionados que comprende, razón por la cual resultaría casi imposible considerar todos los factores que son relevantes en un diagnóstico.

En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro: 1. Las Técnicas: el uso de los instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know How, 2. El código simbólico: como elemento aparente más característico, plasmado en el lenguaje; 3. Los modelos de la realidad: las ideas generales que dan explicación de la vida y de los modos de actuar; 4. El mundo normativo: Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones. (Lucas Marín, 1997).

“Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada, puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional”. (Cruz Cordero, 2001).

“Edgar Schein, considera que la cultura de una organización tiene tres capas, la capa I, incluye artefactos y creaciones que son visibles, pero a menudo no interpretables. En la capa II, están los valores y las cosas que son importantes para las personas. En la capa III, están las suposiciones básicas que guían el comportamiento de la gente. En esta capa se incluyen las suposiciones que indican a los individuos como percibir, pensar y sentir acerca del trabajo, las metas

de desempeño, las relaciones humanas y el desempeño de los colegas”.
(Chiavenato, 2004, p.31 citando a Schein).

En la siguiente tabla se aprecia las muchas variables o elementos que pueden incluirse en el estudio de cultura organizacional.

Tabla 1. Fuente: Adaptado de Alabart & Portuondo (2002)

Autores	Características	Aspectos Claves	Limitaciones/Ventajas
Edgar Schein (1985)	El enfoque se refiere a la entrevista clínica reiterada. Esta supone una serie de encuentros y entrevistas entre el investigador y los sujetos que pertenecen a la organización y están apropiados de la cultura de la misma.	<ul style="list-style-type: none"> *Relación de la empresa con el entorno. *Naturaleza de la realidad y la verdad *Naturaleza del género Humano *Naturaleza de la actividad humana *Naturaleza de las relaciones humanas 	<p>No es muy amplio en la gama de instrumentos a utilizar para realizar el diagnóstico de cultura.</p> <p>Define los niveles en que se manifiesta la cultura:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Artefactos visibles - Valores - Presunciones básicas <p>Analiza la cultura desde una perspectiva profunda e integral.</p>
Lorsch (1986)	Propone cuestionarios a ser contestados por los directivos de la empresa, mediante los cuales se trata de identificar las creencias y actitudes de estos hacia un conjunto de aspectos claves de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> **Creencias acerca de los objetivos *Creencias acerca de las competencias *Creencias acerca de Recursos Humanos *Creencias acerca de los comportamientos de los productos-mercado 	<p>No define explícitamente un conjunto de indicadores que permitan diagnosticar la cultura de la organización. El análisis queda a nivel de creencias y ni llega a niveles más profundos como los paradigmas. Provee las herramientas para el diagnóstico.</p>
Cardona (1986)	Fundamenta el estudio de la cultura de la organización en la reconstrucción y análisis de su historia a través de la identificación de sucesos importantes con métodos analíticos.	<p>Se centra en siete aspectos claves:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Como se define la estrategia * Como se toman las decisiones * Como se distribuye el poder * Como son las relaciones internas * Conceptos que se tienen de las personas * Como se realiza la promoción de los empleados * Que aspectos son difíciles de cambiar 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de los valores. No reconoce las variables para el diagnóstico, se basa en preguntas muy generales. No define los instrumentos a utilizar.</p>

Robbins (1987)	Evalúa las características centrales que definen la cultura de una organización	<ul style="list-style-type: none"> * Identidad de los miembros * Énfasis en el grupo * El enfoque hacia las personas * Integración en entidades * Tolerancia al riesgo * Perfil hacia los fines o los medios * Enfoque hacia un sistema abierto 	<p>No define los niveles en que se manifiesta la cultura y el grado de profundidad en que el investigador debe indagar en cada uno de los niveles. El análisis se queda a nivel de las percepciones comunes</p> <p>Reconoce un conjunto amplio de variables que identifican la cultura</p> <p>Es un instrumento sencillo pero de largo/amplio alcance</p>
----------------	---	--	---

La función general de la cultura de la organización, no es más que otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que convienen a la organización y a sus objetivos (Lucas Marín, 1997).

La cultura cumple varias funciones en las organizaciones O'Reilly (1996, citado por Robbins, 2004).

1. Define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras;
2. Transmite una sensación de identidad a los integrantes;
3. Facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales;
4. Aumenta la estabilidad de sistema;
5. Crea sentido y permite el control, orienta y da forma a las actitudes de los empleados.

Deal y Kennedy (1985), está en el grupo de autores que clasifican a las culturas organizacionales como fuertes o débiles y establecen una serie de señales para poder percibir que la cultura de la organización podría estar presentando problemas o constituirse en una cultura corporativa débil.

Señalan cinco características claves:

1. Las culturas débiles carecen de carencias y valores claros en cuanto a la forma de lograr el éxito
2. Aunque existan creencias compartidas no logran acordar cuales de ellas son las más importantes
3. Las diferentes partes de la compañía tienen creencias fundamentalmente diferentes
4. Aquellos que son considerados héroes de la cultura no se basan en un entendimiento común de lo que es importante o lo que los hace héroes
5. Lo que se considera como rituales dentro de la organización son desorganizados o contradictorios. Estos síntomas se pueden presentar por separados o todos juntos.

6.1 ANTECEDENTES

La cultura se ha considerado como una característica básica de la sociedad, es el fruto de experiencias vividas y compartidas al interior de las organizaciones, los cuales son expresados en colectivos, donde se evidencia la personalidad y el equilibrio dinámico reflejado en las relaciones armónicas de todo un sistema o subsistema que existentes en la organización, lo cual facilita analizar que se pueden encontrar subculturas; por consiguiente es de gran relevancia saber cómo están conformadas las organizaciones en su interior y especialmente el reflejo cultural, que es la que posibilita conocer en qué condiciones de excelencia se distingue.

Toda organización con aspiraciones a la excelencia deberá tener claro y sistematizados los valores y las ideas que constituyan el comportamiento motor de la empresa, puesto que toda organización desde sus raíces construye su

propia personalidad, su propio lenguaje, orientado a un actuar de cada uno de los participantes que hacen parte del colectivo organizacional, se analiza que existen diversidad de culturas, como lo son las arraigadas, fuertes y/o uniformes, de allí que se diga que la cultura organizacional es uno de los elementos claves para el logro del éxito de la empresa.

Las organizaciones nacen con varias finalidades, fuera de crear espacios laborales, están para ser aprendidas, ir evolucionando con nuevas experiencias, dejar registros históricos tanto de éxitos como de fracasos, obtenidos desde sus inicios hasta su propio desarrollo, los cuales son acogidos por otras organizaciones.

Las practicas vividas al interior de las organizaciones pueden dar a entender que cualquier tipo de cultura es aprendida, así como las diferentes formas de pensar y de actuar, todo esto acompañado por la emocionalidad del ser humano, lo que hace que en ocasiones pueda dificultar el fortalecimiento cultural cuando se está en este proceso de hacerlo, todo esto no solamente se evidencia sino que pueden ser enseñadas y compartidas por grupos de individuos que integran organizaciones con objetivos y fines diversos, lo que indica que la cultura se genera o se fortalece con espíritu de aprendizaje continuo.

Las organizaciones consideradas como sistemas complejos, que están en constante esfuerzo de adaptación a su entorno, todo es susceptible de ser cambiado y mejorado continuamente si el deseo es competir y mantenerse en el mercado, lo que puede posibilitar a generar cambios continuamente, que son los que facilitan crecer y sostenerse, con esto las creencias y valores que sustentan la estructura y procesos se han de ir transformando continuamente.

Por lo anterior se argumenta que la cultura organizacional ha sido un papel determinante para lograr mejores niveles de desempeño y competitividad de las empresas; esto ha permitido que más de un empresario se interese por su estudio, el cual ha sido relevante desde los años ochenta y el cual en la actualidad ha cobrado significado con énfasis estratégico dentro de las organizaciones.

La cultura organizacional es una guía que posibilita a los diferentes roles de la organización adquirir pautas acerca de cómo deben comportarse dentro esta, además de posibilitar un comportamiento homogéneo y fortalecer aspectos que son de gran relevancia para la organización, como lo son las buenas relaciones interpersonales, sentido de identidad y compromiso para con la empresa, con los compañeros de trabajo, buena comunicación, trabajo en equipo, etc.

La cultura organizacional ha sido de gran interés para aquellas personas interesadas en la gestión de las organizaciones, puesto que es un factor relevante para comprender el saber, el ser, el hacer y el estar de estas; por medio de esto se relaciona una serie de investigaciones que dan a conocer la dinámica cultural vivida al interior de las organizaciones. Anexo 1.

7. EL MARCO DE VALORES EN COMPETENCIA

MODELO PROPUESTO

La teoría de la cultura organizacional desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn en su modelo de valores en competencia (Competing Values Model (CVM) de Cameron & Quinn 1999) es una de las más aceptadas y referenciadas, siendo este modelo el más utilizado en investigaciones sobre cultura organizativa.

Según Cameron & Quinn (1999), el Marco de Competencia, ha sido creado para tener un alto grado de congruencias con los esquemas categóricos conocidos y aceptados que organizan el modo en que la gente piensa, sus valores y suposiciones y la manera como procesan la información. Estos esquemas categóricos han sido propuestos por una gran variedad de psicólogos.

El CVF (Competing Values Framework) fue desarrollado inicialmente a partir de investigaciones llevadas a cabo para determinar los indicadores más importantes de la efectividad organizacional.

Campbell (1974) y sus colegas crearon una lista de 39 indicadores que representaban una colección exhaustiva de todas las posibles mediciones de la efectividad organizacional. Este trabajo fue posteriormente revisado por Quinn & Rohrbaugh en 1983 para determinar si era posible identificar patrones o grupos, en vista de que 39 indicadores parecen demasiados, vieron una manera más sencilla para identificar los factores claves de dicha efectividad.

Realizaron estudios estadísticos de los treinta y nueve indicadores y encontraron dos dimensiones, que organizan la totalidad de los indicadores dentro de cuatro grupos principales.

La primera dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la flexibilidad, la discreción y el dinamismo, de los criterios de estabilidad, orden y control.

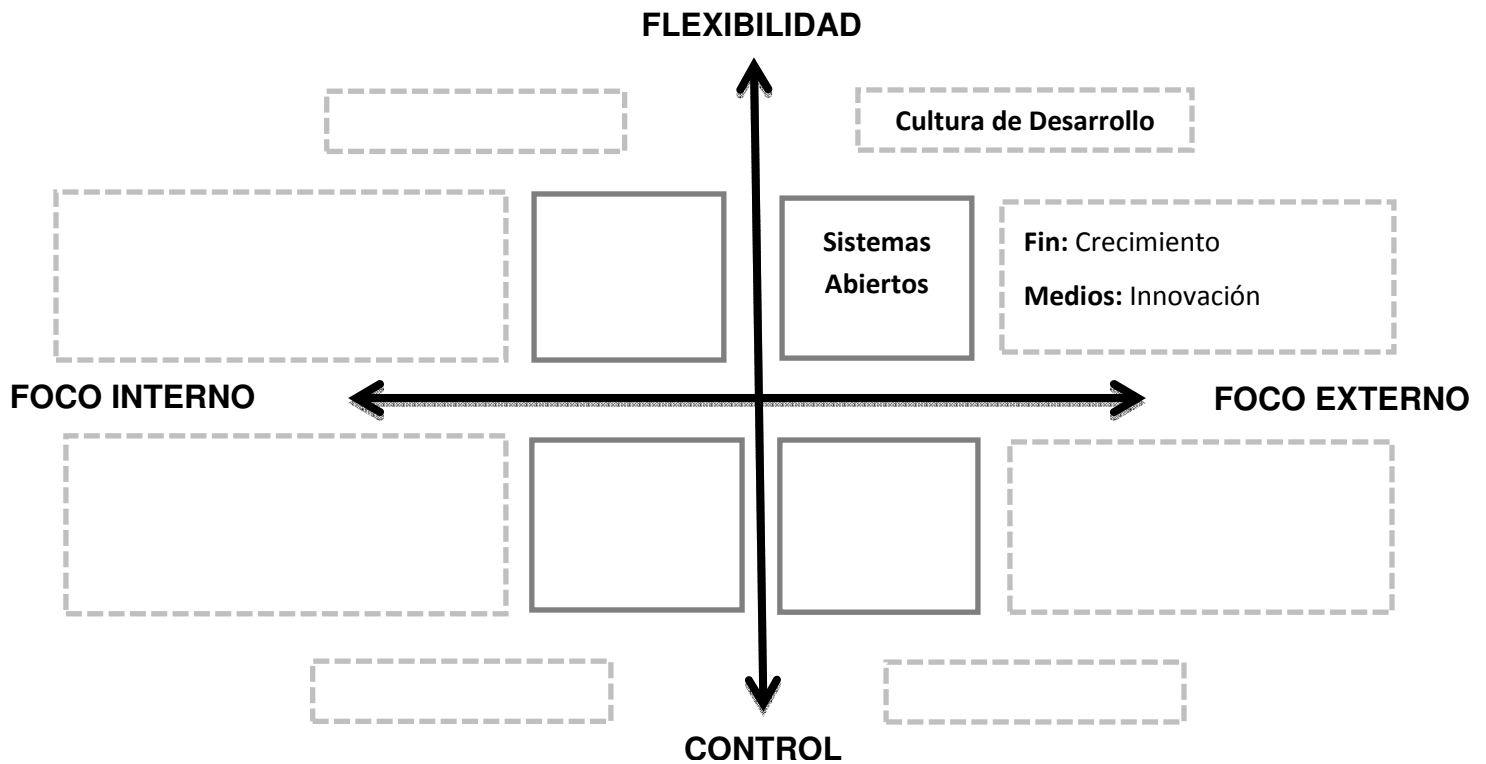
Las características de estabilidad y control, significan que los miembros de la organización están inmersos en un ambiente laboral controlado y/o rígido, que no siempre da lugar a desvíos frente a lo establecido o comúnmente aceptado en ella, ya que los integrantes de la organización prefieren esta forma de trabajo y necesitan de ella. La flexibilidad y discreción, se da en organizaciones en las

cuales sus miembros son capaces de variar su comportamiento en algún grado, de acuerdo a las circunstancias que se puedan originar en algún instante en el entorno y es la organización misma la cual promueve este tipo de comportamiento. (Sepúlveda, 2004, p.12).

La segunda dimensión diferencia los criterios de efectividad que enfatizan la orientación interna y la integración de los criterios que enfatizan la orientación externa, la diferenciación y la rivalidad.

La orientación interna e integración se refiere al tipo de organización que tiende a mirar hacia el interior de ella en su accionar diario y por ende su cultura no se afecta fácilmente por cambios en el entorno y si lo hace su efecto es mínimo o temporal. Al contrario, la orientación externa y diferenciación, corresponde a aquellas organizaciones que en el diario quehacer centran su atención en factores externos que inciden poderosamente en la modificación y adaptación de su cultura. (Sepúlveda, 2004 p.12). Juntas estas dos dimensiones forman cuatro cuadrantes, cada uno de los cuales representa un conjunto de los indicadores de efectividad organizacional.

Figura 1. Modelo Cultural desde la perspectiva de valores en competencia.
 Fuente: Quinn y Rohrbaugh, 1983; Howard, 1998



“Estos indicadores de efectividad organizacional representan lo que las personas valoran en cuanto al desempeño de la organización. Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras definen los valores centrales sobre los cuales se fundamentan los juicios en la organización” (Cameron & Quinn 1999, p. 31); estos autores explican que lo significativo acerca del modelo, es precisamente el hecho de que lo que se valora en cada cuadrante es fundamentalmente distinto y hasta podría llegar a ser antagónico. Es decir, que al tratar de explicar el modelo se habla de valores que son opuestos, tanto en los cuadrantes que son contiguos (flexibilidad vs. Estabilidad e interno vs. Externo) como diagonalmente (enfoque interno vs. Enfoque externo y viceversa).

Es precisamente en atención a esta condición de competencia entre valores antagónicos para cada uno de los cuadrantes, lo que le otorga el nombre al modelo.

Los cuatro tipos de cultura que propone este modelo, son:

1. Clan o de Grupo
2. Adhocracia o de Desarrollo
3. Jerarquizada o Procesos Internos
4. Mercado o Racional

Deben su nombre a su característica más notable, que al mismo tiempo coincide con los tipos de organización que se han desarrollado en la ciencia organizacional. “Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron & Quinn, 1999, p.33).

El instrumento creado a partir de este modelo permite diagnosticar la orientación dominante de la cultura en la organización basada en estos cuatro tipos de cultura; además de contribuir en el diagnóstico de la fuerza y la congruencia de la cultura de la organización

Los cuatro grandes tipos de cultura

Cameron & Quinn (1999) describen las características de cada tipo de cultura propuesta por su modelo así:

Tabla 2.

Tipos de culturas (Cameron & Quinn 1999)

CLAN O DE GRUPO	ADHOCRÁTICA O DE DESARROLLO	MERCADO O RACIONAL	JERARQUIZADA O PROCESOS INTERNOS
Da importancia a la flexibilidad y a la orientación interna y por ello enfatiza el desarrollo humano, el trabajo en equipo, la participación de los trabajadores y el compromiso de todos con la organización, a la	Valora más la flexibilidad que la estabilidad pero su orientación no es interna, sino externa, es propia de empresas que buscan ser líderes en el mercado y que operan en una situación de cambio permanente y en	Pone el énfasis en lo externo, pero requiere estabilidad y control para lograr mejorar en su productividad y competitividad, potencia principalmente la consecución de objetivos ambiciosos y la	Tiene una orientación interna, como la cultura de clan, pero al contrario que esta última, busca la estabilidad y el control; sus valores más importantes son la eficiencia, el cumplimiento de las

que se considera, como una gran familia, además en ella el papel del líder, como tutor y protector de todos, es fundamental.	consonancia, la iniciativa, la creatividad y la asunción de riesgos son valores importantes en esta cultura.	competitividad, tanto externa como interna.	normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo.
--	--	---	--

La cultura del clan

Se le ha llamado clan debido al tipo de organización familiar que caracteriza a esta cultura. La organización es un lugar muy amistoso para trabajar y donde las personas comparten mucho entre sí. Es en general, como una familia. Los líderes o cabezas de la organización, se consideran mentores y quizás figuras paternas con profunda llegada al interior de la institución. La organización es unida por la lealtad o la tradición. En general el compromiso de sus miembros es alto. La organización da énfasis al beneficio a largo plazo en el desarrollo del recurso humano y concede gran importancia a la cohesión y moral. El éxito institucional se define en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La organización premia el trabajo en equipo, participación y el consenso.

El gerente se convierte en referente inexcusable del comportamiento de la empresa, asumiendo el papel de tutor, consejero y hasta casi padre de todos y cada uno de sus componentes, no ya sólo desde un punto de vista emocional, sino además, en tareas directivas. El estilo de dirección que se desarrolla basa su estrategia en el consenso y participación, en una apuesta decidida por el trabajo en equipo, algo que difícilmente podría conseguirse sin contar con buenas dosis de compromiso lealtad y confianza entre sus integrantes. Estas cuestiones unidas a una confianza sin límites que les hace corresponsables de la responsabilidad encomendada, junto a una mentalidad abierta, plural y participativa, se convierte en piedra de toque de esta forma de entender la cultura familiar.

La cultura Adhocrática

Llamada también cultura empresarial, representa el tipo de organizaciones que son altamente sensibles a los cambios acelerados y las turbulencias que caracterizan al mundo organizacional del siglo XXI.

Los miembros ven a la organización como un lugar dinámico para trabajar, de espíritu emprendedor y ambiente creativo. Las personas, por ende, tienden a ser creativas y toman riesgos aceptados. Los líderes también son considerados innovadores y tomadores de riesgo. Lo que sostiene a la organización en el tiempo es la experimentación de nuevos productos o servicios, la innovación, el estar en constante crecimiento y adquiriendo nuevos recursos. El éxito institucional significa tener utilidades importantes por la venta de nuevos productos o servicios, siendo los líderes de mercado en su área. La organización estimula la iniciativa individual y libertad de intelecto.

El estilo de dirección queda caracterizado por la permanente convivencia del riesgo en la toma de decisiones, la creatividad, innovación y un amplio margen de maniobra en sus acciones. En esta línea de actuación, los valores compartidos con el resto de los miembros son el compromiso con la innovación y el cambio continuo desde una dimensión proyectiva.

Estratégicamente el dinamismo y la aceptación del cambio como mecanismo de supervivencia confieren señas de identidad a la forma en que actúa la organización.

La experimentación y el ir un paso por delante, abriendo nuevas tendencias, sin perder de vista las experiencias previas convierten las posibles amenazas en nuevas oportunidades de desarrollo. En definitiva, no puede entenderse el éxito sin la investigación de nuevos productos y servicios diferenciados que les conviertan en líderes de referencia en el contexto en que desarrollan su actividad.

La cultura Jerárquica

Este es el tipo de organización que mayormente existía cuando empezaron a realizarse investigaciones sobre las organizaciones, tales como aquellas llevadas a cabo por Max Weber (1947) sobre la organización burocrática.

La organización es un lugar estructurado y formalizado para trabajar. Los procedimientos gobiernan y dicen a las personas que hacer en el diario quehacer. El interés de los líderes de la organización es ser buenos coordinadores y organizadores, manteniendo una organización cohesionada, donde las reglas y las políticas juegan un papel preponderante. La preocupación fundamental de la dirección está en la estabilidad y en el funcionamiento eficaz de la organización con altos niveles de control. El éxito se define en términos de entrega fidedigna, planificación adecuada y costo bajo. La administración de los recursos humanos se basa en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, en el cual las recompensas al personal están dadas principalmente por los ascensos y los aumentos en las remuneraciones.

La cultura de Mercado

El término se aplica a una organización que funciona como un mercado. Orientada hacia el entorno en lugar de a sus asuntos internos; a diferencia de la cultura jerarquizada, en donde el orden interno está garantizado por las normas y las decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través del manejo de las transacciones con otros mercados (como grupos de interés) para generar ventajas competitivas.

Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina

convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización. El éxito se basa más que en la consolidación del nicho de mercado, en alcanzar la máxima cuota de mercado posible o, si se quiere, en una posición de liderazgo hegemónico a todas luces.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. Las personas son competitivas y orientadas a los resultados u objetivos. Los líderes son directivos exigentes y competidores a su vez. El sostenimiento de la organización está en el énfasis en ganar, siendo la reputación y éxito de la organización preocupaciones cotidianas. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento. En este tipo de organización, sus miembros están en un ambiente en el cual prima el control del trabajo realizado y además sus miembros prefieren la estabilidad de la organización.

Los cuatro tipos de cultura, pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos:

1. Las características dominantes de la organización; esto es como es, la organización en su conjunto
2. El liderazgo Organizacional; es el estilo de liderazgo que caracteriza a la empresa.
3. Recursos Humanos, lo que indica cuales son los principios básicos que orientan la gestión de los empleados y como es el ambiente de trabajo.
4. Vinculo Organizacional; o mecanismo de la organización que le ayuda a permanecer unida
5. Énfasis estratégico; o áreas que orientan la estrategia de la organización
6. Criterio de Éxito; hace referencia a como se define el triunfo en la organización y que se recompensa y elogia. (Revista: Cuadernos de economía y dirección de empresa 2012)

Asimismo Cameron & Quinn (1999), señalan que otros aspectos inherentes a las organizaciones y a la cultura dominante en las organizaciones, tales como liderazgo, efectividad, gestión de la calidad total y el rol de recursos humanos, puede ser igualmente orientados según el tipo de cultura identificada como dominante en la organización. Así las acciones del área de recursos humanos, deben necesariamente apoyar a la cultura deseada en la empresa.

8. METODOLOGIA

8.1. Tipo de Investigación

El presente trabajo se enfocara en un estilo descriptivo, “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.” (Hernández 2006, p.102 citando a Dankh,1989).

Lo que se desea con este proyecto es caracterizar la cultura organizacional por medio de la aplicación del instrumento de Cameron & Quinn el OCAI (Organizational Culture Assesment) bajo el modelo de CVF (Competing Values Framework), cuyo propósito se enfocara en recoger datos y analizar la información de manera cuidadosa, donde posteriormente se graficara los resultados, con el fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento y al que hacer de la empresa evaluada.

Lo que se pretende con esta investigación es poder caracterizar la cultura organizacional en la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. de la ciudad de Manizales, la cual permitirá además comprender que la cultura es un factor que influye en el desempeño laboral, personal y porque no decirlo familiar, de allí que se analice que las culturas no se crean ni mucho menos se mantienen solas, es decir los dirigentes y actores organizacionales tienen la tarea de conservar, transmitir y de modificar la cultura cuando sea necesario.

8.2. Diseño de Investigación

Esta investigación se puede catalogar con un diseño no experimental. “Lo que se hace en la investigación no experimental es observar los fenómenos tal como se dan en su contexto natural, para después analizarlos” (Hernández, 2006, pág. 205).

El anterior diseño permite que ninguna de las variables de estudio puedan ser modificada por el investigador y la recolección de datos para este estudio se realizara en un único momento.

8.3 Población

“Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” La población para este estudio, está constituida por los empleados de la empresa Susuerte S.A. del municipio de Manizales; los cuales pertenecen al rol operativo, encontrándose en la empresa los roles estratégicos y tácticos.

Para dicho estudio se tendrán en cuenta el personal de ventas que se encuentra por contrato fijo e indefinido, al interior de la empresa; “Un subgrupo de la población de interés del cual se recolectaran los datos y debe ser representativo de la población” (Hernández, 2006:236) con el fin de elaborar las conclusiones pertinentes.

Dicho grupo se encuentra sectorizado por células, dentro de la ciudad de Manizales, lo que indica que se tendrá en cuenta esta sectorización para la aplicación del instrumento.

9. RESULTADOS

9.1 Recolección y Análisis de datos y el Instrumento Propuesto para Diagnosticar la Cultura Organizacional: Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)

Para caracterizar la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A. se consideró el cuestionario para evaluar la cultura organizacional (OCAI) propuesto por Cameron & Quinn (1999) como el más adecuado. Este instrumento permitió que los participantes evaluaran tal y como es la cultura organizacional.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó la información suministrada por los autores del instrumento, Cameron & Quinn (1999), para identificar las características dominantes de la cultura organizacional de la empresa Susuerte S.A., en el municipio de Manizales.

Por medio del análisis de la información obtenida se podrá establecer diferencias, compatibilidades y emitir juicios soportados a través de la teoría anteriormente expuesta.

El modelo OCAI (Organizational Culture Assessment Instrument) está basado en el modelo teórico titulado The Competing Values Framework, que se ha explicado anteriormente.

Cameron & Quinn (1999) explican que el instrumento para evaluar la cultura de la organización que han creado, está compuesto por un cuestionario que requieren que los individuos respondan solo a seis preguntas tipo con cuatro opciones de respuesta cada una.

El instrumento posee dos aplicaciones, donde una de ellas está orientada a diagnosticar la cultura actual de la organización y la otra consiste en identificar la cultura que los miembros piensan que deberían desarrollarse para enfrentar posibles cambios en el futuro. Por consiguiente en dicho estudio se tendrá en cuenta el diagnóstico de la cultura actual.

El cuestionario consta de seis preguntas, con cuatro alternativas de respuesta, donde se cataloga cada una con las siguientes letras (A, B, C y D). Cada letra está relacionada a uno de los cuatro tipos de la cultura dominante relacionadas anteriormente. Para asignar las puntuaciones a cada opción de respuesta se dividen cien (100) puntos entre ellas, otorgándole el mayor puntaje a aquella alternativa que es más similar a la organización.

Las dimensiones de la cultura se determinan a través de atributos creados a partir de las respuestas a las seis preguntas del cuestionario.

- PRIMER ITEM A

Trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “Clan”.

- SEGUNDO ITEM B

Trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura “Adhocracia”.

- TERCER ITEM C

Trata de medir el grado de orientación de la organización a la cultura de “Mercado”.

- CUARTO ITEM D

Trata de medir la orientación a la cultura “Jerarquizada”; todos ellos varían entre 0 y 100 en función de la medida de las respuestas.

Para calcular los resultados, se suman todas las puntuaciones de una opción de respuesta, es decir todas las puntuaciones otorgadas a la letra A, se dividen entre seis y así con las demás letras (B, C y D), con el fin de obtener los promedios por cada una de ellas.

Los resultados, pueden relacionarse en un plano, que permita observar gráficamente las características y la orientación de la cultura organizacional.

9.2 Confiabilidad y Validez del Instrumento

El OCAI, cuestionario para medir la cultura organizacional, propuesto por Cameron & Quinn (1999), ha sido utilizado por numerosas organizaciones, de diferentes ramos industriales para diagnosticar su cultura organizacional de forma exitosa e incluso para identificar oportunidades de cambio y mejoras, al establecer planes de acción que permitan a la organización dirigirse hacia la cultura preferida o deseada.

Tabla 3.

9.3 Definición de las Dimensiones a estudiar, de acuerdo al Instrumento OCAI.

DIMENSIONES	ATRIBUTOS	ITEMS
CLAN Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, auto-dirección, ayuda mutua, cooperación.	* Características Dominantes	1 A
	* Liderazgo Organizacional	2 A
	* Estilo Gerencial	3 A
	* Unión de la Organización	4 A
	* Énfasis Estratégico	5 A
	* Criterio de Éxito	6 A
ADHOCRACIA Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, Iniciativas individuales.	* Características Dominantes	1 B
	* Liderazgo Organizacional	2 B
	* Estilo Gerencial	3 B
	* Unión de la Organización	4 B
	* Énfasis Estratégico	5 B
	* Criterio de Éxito	6 B

MERCADO Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	* Características Dominantes	1 C
	* Liderazgo Organizacional	2 C
	* Estilo Gerencial	3 C
	* Unión de la Organización	4 C
	* Énfasis Estratégico	5 C
	* Criterio de Éxito	6 C
JERARQUIZADA Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	* Características Dominantes	1 D
	* Liderazgo Organizacional	2 D
	* Estilo Gerencial	3 D
	* Unión de la Organización	4 D
	* Énfasis Estratégico	5 D
	* Criterio de Éxito	6 D

Observaciones de los autores del instrumento, sobre los posibles hallazgos de la Evaluación de la Cultura de una Organización.

Cameron & Quinn, realizan las siguientes observaciones al respecto:

- El éxito organizacional depende de gran medida del grado en que la cultura organizacional es compatible con la demandas de ambiente externo.

Una organización con cultura de CLAN fuerte que opere en un ambiente ferozmente competitivo y agresivo puede enfrentar dificultades para mantenerse debido a que existe una disparidad entre la cultura y el entorno. La cultura en las organizaciones debe ser compatible con las demandas del entorno.

- Conocer el perfil cultural de la organización facilita la determinación del tipo de liderazgo necesario, que tipo de comportamientos son dignos de ser reconocidos y recompensados y que estilo gerencial o de dirección es el más apropiado.
- Otra fuente particularmente importante de información son las congruencias, es decir que varios aspectos de la cultura de una

organización estén alineados. En otras palabras que los mismos tipos culturales sean enfatizados en diferentes áreas dentro de la organización.

- La fuerza está determinada por el número de puntos obtenidos por un tipo específico de cultura, se refiere a la cultura dominante. Este aspecto está asociado con la homogeneidad de esfuerzos, claridad del enfoque, sentido de unidad y visión común.

Por ejemplo en una cultura congruente, los atributos como la estrategia, el tipo de liderazgo, el sistema de recompensas, la gestión de los empleados y las características dominantes, enfatizan el mismo conjunto de valores. En una organización así, los gráficos generados por unidades o áreas diferentes de la misma organización se verían de forma similar.

Existen organizaciones que por las características del negocio requieren hacer un balance que en el cual se haga un énfasis similar en los cuatro tipos de cultura en lugar de promover y enfatizar solo un tipo particular y único de cultura. En este caso ningún tipo de cultura llegaría ser realmente fuerte y por lo tanto ninguno de los cuatro cuadrantes domina en este tipo de organización.

10. ANALISIS Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Una vez obtenido los cuestionarios diligenciados se procedió a vaciar la información en una tabla de Excel, con el fin de poder calcular los promedios para cada tipo de cultura, según el puntaje dado en cada pregunta a las opciones A, B, C y D por los participantes la fuerza de ventas del municipio de Manizales.

Al calcular los promedios, se pasó a graficar el perfil cultural correspondiente a cada una de ellas, utilizando un eje de coordenadas en el cual cada cuadrante está asociado a un tipo de cultura específico según el modelo del Marco de Valores en Competencia.

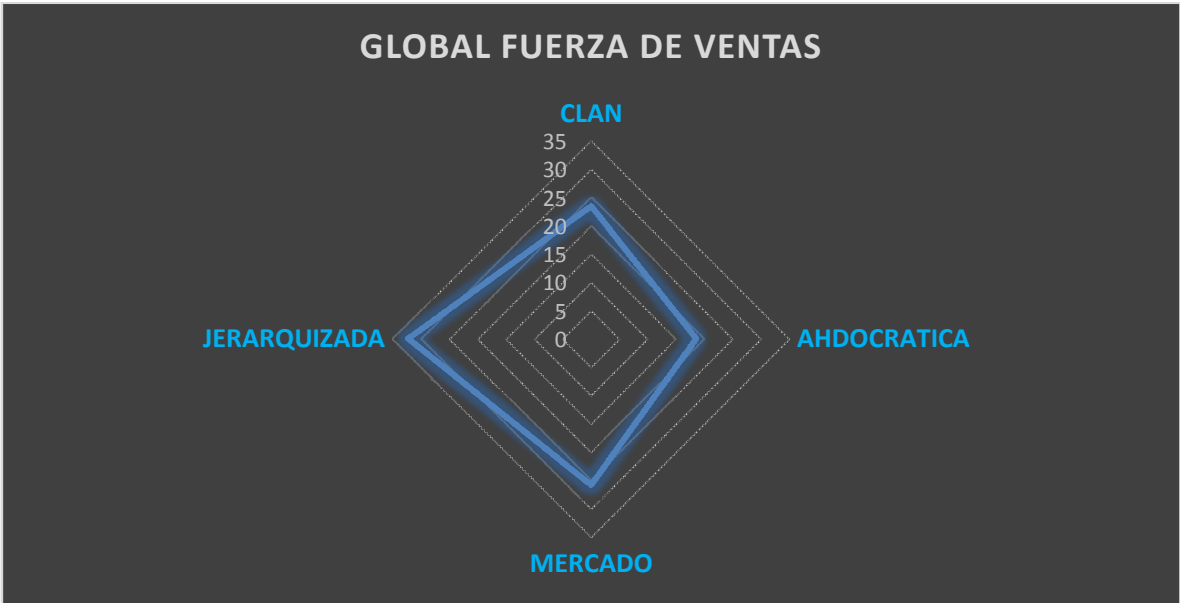
Los gráficos expuestos en los ejes permiten comprender el promedio obtenido por cada letra, entre más cercana al cien (100) este una organización en cualquiera de los cuadrantes, se parte del hecho más cercana a ese tipo de cultura organizacional, o bien que esta se enfatiza o domina dentro de la organización.

17.2 Interpretación Perfiles Culturales

A continuación se muestra los perfiles culturales obtenidos para cada caso, donde se puede apreciar que en la actualidad no se haya una cultura identificada y/o fuerte dentro de la organización que la caracterice, se evidenciaron características débiles que dan muestra de una tendencia a fortalecer o crear, como se podrá apreciar a continuación.

Resultado del OCAI para el total de la fuerza de ventas del municipio de Manizales (256 Vendedores).

Figura 2



Puntuaciones promedio para cada tipo cultural

	<i>CLAN</i>	<i>AHDOCRATICA</i>	<i>MERCADO</i>	<i>JERARQUIZADA</i>
<i>GLOBAL</i>	23,37	18,56	25,81	32,29

En la figura dos (2), se aprecia el consolidado global para la empresa. En ella se observa que de los cuatro tipos de cultura, el rasgo más característico de la cultura actual es la Jerarquizada, no queriendo decir con esto que es la cultura que identifica a la empresa, puesto que su estadística no es la apropiada para identificarla con este tipo de cultura.

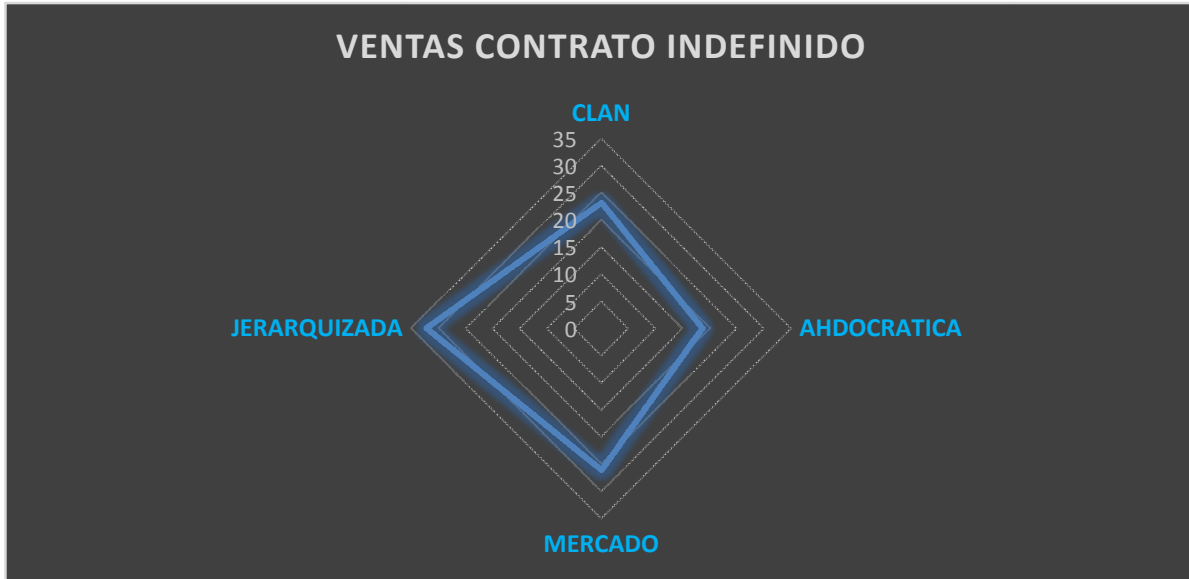
Lo anterior posibilita un leve acercamiento a describir el porqué de este tipo de cultura en la organización, los sistemas de Gestión de Calidad sus prácticas han permitido que los empleados se sientan identificados con el cumplimiento de normas y la formalización de los procesos, así como la estabilidad en el empleo, la orientación de este tipo de cultura es interna, buscando la estabilidad y el control, donde lo más importante es la eficiencia, lo cual se evidencia con los procesos de mejoramiento continuo establecidos por la empresa.

De acuerdo a lo anterior es importante considerar otra caracterización identificada por medio de los empleados, como lo es la cultura de mercado, la cual cuenta con diferentes convenios para lograr posicionamiento en el mercado y lograr la competitividad en el mercado. Es por ello que los valores compartidos con sus miembros se basan en la agresividad, el espíritu ganador y, en última instancia, la materialización en objetivos concretos en un mercado donde la estrategia se concibe como un juego de “suma cero”. Así pues, la feroz competencia desarrollada termina convirtiéndose en el “ser” o “no ser” de la organización.

Es una organización orientada a los resultados, cuya mayor preocupación es realizar el trabajo bien hecho. El éxito se define en términos de participación de mercado y posicionamiento.

Resultado del OCAI para el personal de ventas de contrato Indefinido (216 Vendedoras)

Figura 3



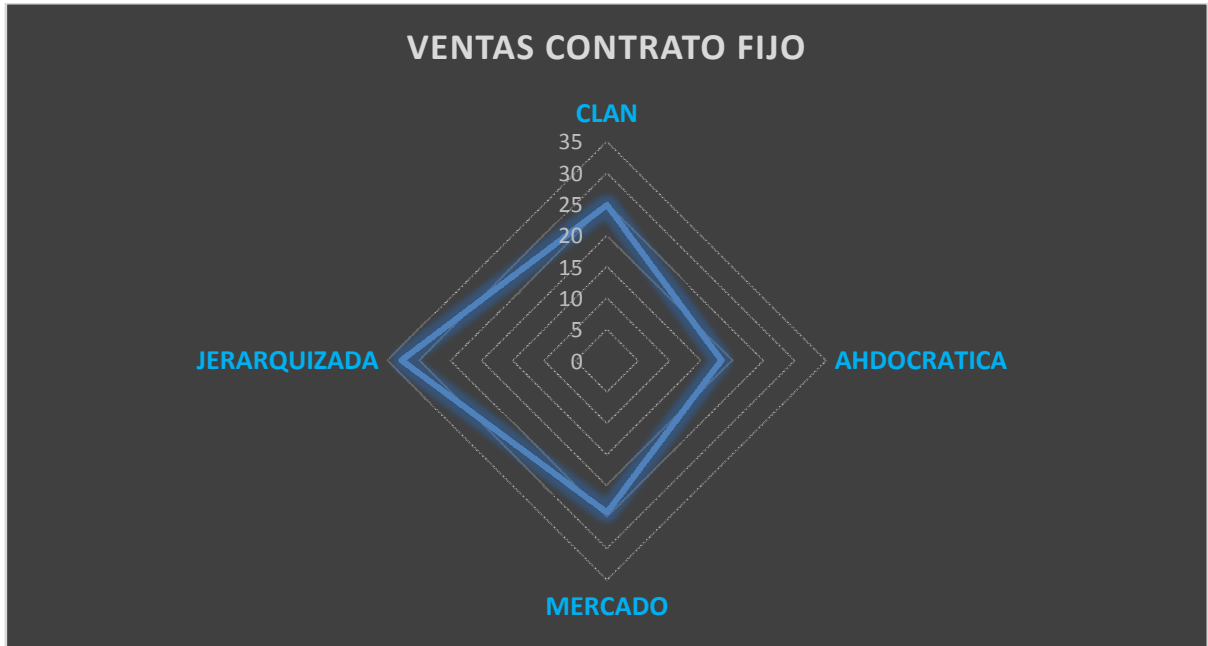
Puntuaciones promedio para cada tipo cultural

	CLAN	AHDOCRATICA	MERCADO	JERARQUIZADA
Contrato Indefinido	23,12	18,61	26,10	32,20

En la Figura 3, se exhibe el resultado obtenido por la fuerza de ventas que se encuentra por contrato indefinido. El análisis de los promedios para cada tipo de cultura también muestra una tendencia a la cultura jerarquizada, la cual fue descrita anteriormente.

Resultado del OCAI para el personal que se encuentra por contrato fijo (40 Vendedores)

Figura 4



Puntuaciones promedio para cada tipo cultural

	CLAN	AHDOCRATICA	MERCADO	JERARQUIZADA
Contrato Fijo	24,76	18,26	24,28	32,78

En la figura 4, se observa los datos analizados del personal que se encuentra por contrato fijo. El análisis de los promedios para cada tipo muestra la tendencia de la cultura Jerarquiza, lo cual refuerza lo anteriormente dicho, convirtiéndose los datos en algo real, puesto que este grupo de vendedores están en la empresa no hace más de un año y es interesante encontrar las misma percepción por parte de este grupo.

11.CONCLUSIONES

El diagnostico de cultura organizacional contribuye al diseño de estrategias coherentes y posibles dentro de los diferentes procesos de cambio organizacional

si así se requiere o se desea por medio de los directivos, sin ser fácil fomentar actitudes positivas dentro de la organización.

Por medio de la caracterización de la cultura organizacional de la empresa SUSUERTE S.A. se evidencia que no existe una cultura dominante dentro de la organización, donde su identificación no es clara por parte de los empleados de la empresa SUSUERTE S.A., aunque existe una leve tendencia a la cultura Jerárquica que es la que ha posibilitado que el personal tenga una tipificación, puesto que esta con sus prácticas han contribuido generar recordación y comportamientos de los diferentes procesos de la organización, los cuales han sido orientados al cumplimiento de políticas y reglas establecidas por los mismos Sistemas de Gestión de Calidad.

Otro aspecto que se analiza que puede ser fortalecido con la intervención de la cultura organizacional, es la cultura de mercado la cual está orientada a la productividad del personal, con el fin de ser fuertes en lo que se hace y poder ser competitivos ante el mercado que se está evidenciando actualmente con la comercialización de productos y servicios por otros entes comerciales.

Por el tipo de organización es conveniente que por medio de la intervención se pueda trabajar o fortalecer los cuatro tipos de cultura, ya que estas permiten abordar al ser humano en su trabajo en todos los aspectos, desde este, como ser integral, que piensa, siente y actúa, cuyos factores contribuyen al buen desempeño dentro de la organización, factores que son fortalecidos con planes de desarrollo, de bienestar y de incentivos, los cuales pueden ser implementados por los altos directivos de la empresa.

12. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

De acuerdo a la caracterización de la cultura organizacional de la empresa de Susuerte S.A. se realiza una propuesta de intervención la cual contribuye a la obtención de identidad cultural, donde por medio de la elaboración de un programa catalogado *LA ALEGRÍA DE SERVIR*, podemos crear y potencializar los comportamientos del personal de ventas, cuyo propósito está orientado a fomentar los cuatro tipos de cultura que Cameron & Quinn proponen, además de potencializar el servicio como valor de la compañía y este acompañado de cuatro características fundamentales, las que posibilitaran ir adquiriendo y modificando comportamientos frente a la prestación de la excelencia en el servicio al cliente, se pueden mencionar las siguientes características que acompañaran el valor de servir, como lo son, la Atención, la Amabilidad, la Alegría y la Confianza, que son aspectos que deberán reflejar la fuerza de ventas en la prestación del servicio.

Este programa contara con el apoyo y aprobación de la gerencia de la empresa, además de tener claro que es desde ese nivel y rol que se puede lograr un cambio o transformación cultural, ya que de lo contrario sería difícil empezar desde abajo hacia arriba, puesto que son los directivos que permiten que los empleados adquieran formas de pensar y de comportarse debido a un estilo de liderazgo propositivo, ya que las costumbres que se empiecen a vivenciar dentro de la organización, se convierten en hábitos y estas conllevan a los comportamientos esperados y manifestados por los empleados.

El programa LA ALEGRÍA DE SERVIR, está conformado por las siguientes etapas:

- Elaboración del contenido del programa
- Lanzamiento del Programa
- Capacitación, Taller de Técnicas y Habilidades en Gestión Comercial
- Entrenamiento en el puesto de trabajo
- Cliente incognito

PROGRAMA LA ALEGRIA DE SERVIR

OBJETIVO GENERAL

- Generar cambios en la actitud de servicio al cliente de la fuerza de ventas de la empresa Susuerte S.A. por medio de formación y capacitación, con el fin crear cultura organizacional.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Fortalecer las diferentes competencias de la fuerza de ventas, con el fin de lograr una excelente actitud de servicio al cliente
- Realizar seguimiento y acompañamiento a la fuerza de ventas capacitada, con el fin que estén aplicando lo aprendido a su puesto de trabajo.
- Incentivar a la fuerza de venta por medio de programas de bienestar, con el fin de resaltar su excelente servicio al cliente.

METODOLOGÍA DE LA PRPUESTA DE INTERVENCIÓN

Población	Actividades	Recursos	Tiempo
Fuerza de Ventas de la empresa Susuerte S.A.	Formación y Capacitación	Profesional, especialista en Gerencia del Servicio	Durante todo el año 2014
	Seguimiento y Acompañamiento	Lista de Chequeo Servicio al cliente	Mensual
	Visitas Cliente Incognito	Lista de Chequeo Servicio al cliente. Video Cámara	Bimestral
	Programa de Bienestar TOP DE ORO	Cumplimiento en ventas. No presentar PQRS No estar sancionada	Bimestral

PLANEACIÓN DE LA INTERVENCIÓN

		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
PLANEAR	Elaboración del contenido del Programa	Elección del valor *SERVICIO Definir - Misión del Servicio - Visión del Servicio - Política del Servicio Características del SERVICIO Definición de: * Atención * Alegría * Amabilidad * Confianza	Gerente de Gestión Humana	Diciembre Febrero
		* Elección del Logo * Elección del Eslogan		
	LA ALEGRÍA DE SERVIR	PUBLICIDAD * Elaboración de Cartilla: Guía de la Alegría de Servir , para toda la fuerza de ventas. * Pendones con las características del servicio	Gerente de Gestión Humana Diseñador - Publicista	
	PLAN DE INCENTIVOS Reconocimiento Social * Publicaciones en el informativo empresarial por el excelente servicio. * Certificado de asistencia por la realización del taller de Técnicas y Habilidades en Gestión Comercial. * Campaña las cinco estrellas del servicio, con fines de semana de salida recreativa. Reconocimiento Material * Chaquetas alusivas al servicio * Placas por el EXCELENTE SERVICIO, Campaña CERO PQRS. * Medio turno libre remunerado sin presentar PQRS, en el tiempo de un trimestre.	Gerente General Gerente Gestión Humana Gerente Comercial Coordinadora de Desarrollo del personal		

REALIZAR LA PLANEACIÓN

	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
HACER	Lanzamiento del programa, LA ALEGRIA DE SERVIR, teatro Fundadores.	Gerencia General Gerente Humana Gestión	27 de Febrero
	Campaña Fortalecimiento del SERVICIO - Atención - Amabilidad - Alegría - Confianza Actividades bimestrales dedicadas a cada una de las características.	Gerente Humana Gestión Coordinadora de del Desarrollo Personal	Resto de meses
	CAPACITACIONES * Taller Técnicas y Habilidades en Gestión Comercial. TEMAS - Ciclo del Servicio Atención, Amabilidad, Alegría, Confianza - Proceso de Atención - Manejo de objeciones - Argumentación Comercial - Clínica de ventas * Duración de doce 12(horas) * Lugar: Fundación Escuela de Formación SUSUERTE.	Gerente General Gerente Humana Gestión Coordinadora de del Desarrollo Personal Capacitador, Especialista en Gerencia del Servicio	
	Elaboración lista de chequeo servicio al cliente Factores a Evaluar - Presentación Personal - Técnica de Servicio - Técnica Comercial	Coordinadora de del Desarrollo Personal	

VERIFICACIÓN DE LA INFORMACIÓN

		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
VERIFICAR	PROGRAMA LA ALEGRÍA DE SERVIR	Valoración del Desempeño	Gerente Gestión Humana Coordinadora de Desarrollo Personal	Trimestralmente
		Análisis de PQRS (peticiones, quejas, reclamos y sugerencias)	Auxiliar Servicio al Cliente Coordinadora de Desarrollo Personal	Mensualmente
		Entrenamiento en punto de contacto, con la <u>lista de chequeo de servicio al cliente</u> , a las vendedoras que han realizado el Taller de Técnicas y Habilidades en Gestión Comercial.	Jefes de Zona Coordinadora de Desarrollo Personal	
		Aplicación lista de chequeo servicio al cliente	Jefes de Zona Coordinadora de Desarrollo Personal Cliente Incognito	
		Medición Satisfacción al Cliente	Gerente Comercial	
		Medición Cultura Organizacional	Gerente Gestión Humana	Anualmente
		Evaluación Política de atención al cliente	Gerente Gestión Humana	Mensualmente

		ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO
AJUSTAR	PROGRAMA LA ALEGRIA DE SERVIR	Valoración del Desempeño Establecer los niveles de calificación de la competencia e intervenir los de competencia media , por medio de compromisos escritos por parte del personal evaluado. * De acuerdo al contrato de trabajo, determinar si la calificación de la valoración es baja , para la terminación de contrato.	Gerente Humana Gestión Coordinadora de Desarrollo Personal	Trimestralmente
		Análisis PQRS - Proceso disciplinario, de acuerdo a las reiteradas quejas por parte de los clientes.	Auxiliar Servicio al Cliente Coordinadora de Desarrollo Personal	Mensualmente
		Entrenamiento en punto de contacto, lista de chequeo servicio al cliente - Establecer medidas de Re-inducción de los diferentes temas del taller de Técnicas y Habilidades en Gestión Comercial	Jefes de Zona Coordinadora de Desarrollo Personal	
		Aplicación lista de chequeo servicio al cliente - Socialización a las vendedoras con calificación baja, de la información encontrada por el cliente incognito. - Establecer compromisos por escrito con las vendedoras.	Cliente Incognito (ente externo) Coordinadora de Desarrollo Personal	
		Medición Satisfacción al Cliente - Establecer medidas de capacitación	Gerente Comercial	Anualmente
		Medición Cultura Organizacional - Comparar el antes y después, con el fin de determinar la tendencia de la cultura dominante en la empresa	Gerente Humana Gestión	Anualmente
		Evaluación Política de Servicio al cliente. - Proceso disciplinario al incumplimiento de la política de servicio al cliente.	Gerente Humana Gestión	Mensualmente

BIBLIOGRAFIA

1. Cameron, Kim & Quinn, Robert. (1999) Diagnostico y Cambios de la Cultura Organizacional. Editorial: Addison – Wesley, Series Organization.
2. Cruz, T (2001) La Cultura Organizacional. Fundamentos teóricos y metodológicos. Centros de Estudios de la Económica Cubana. Universidad de la Habana.
3. Chiavenato, I (2004). Teoría General de la Administración, 7 Ed.
4. Chiavenato, I (2000). Administración de Recursos humanos, 5ta Ed. Mc Graw Hill, Colombia.
5. Deal, T. & Kennedy, A. (1985) Culturas Corporativas: Ritos y rituales de la vida organizacional México.
6. Gibson, j. et al (1999). Las Organizaciones. Comportamiento, estructura, procesos. Santiago: McGraw – Hill.
7. Golden, K. (1992). The individual and organizational culture: strategies for action im highly – ordered contexts, Journal of Management Studies.
8. Gibson, J. y Otros (2006) Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos. México McGraw Hill.
9. Hernández, S. y Otros. (2006) Metodología de la Investigación, México: Editorial McGraw Hill

- 10.** Lucas, A. (1997) *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*, España: Editorial Bosch.
- 11.** Robbins, Stephen (1991). *Comportamiento Organizacional*. México: Editorial Prentice – Hall.
- 12.** Robbins, Stephen (2004) *Comportamiento Organizacional*. 10. Ed. México, Pearson – Prentice Hall.
- 13.** Rodríguez, J. (2002), *Administración de Pequeñas y Medianas Empresas*, 5ta Ed. México: Thomson.
- 14.** Serna, H. (2003), *Gerencia Estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos*. Bogotá : 3R Editores
- 15.** Stoner J. (1984) *Administración*. México: Prentice Hall.
- 16.** Schein, Edgar H. (1988) *La cultura Empresarial y Liderazgo*, Barcelona: Editorial Plaza & Janes.
- 17.** Schein, Edgar OH. (1982) *Psicología de la Organización*. México: Prentice hall.
- 18.** Serna, H. (2003) *Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos*. Bogotá: 3 edición
- 19.** Tejada, L. (1987) *Gestión de la Imagen corporativa: creación y transmisión de la identidad de la empresa*. Bogotá: Norma.

20. Koontz, Harold (2007), Elementos de Administración: Un enfoque Internacional. McGraw-Hill, Séptima Edición.

Anexo 1.

TIPOS DE INVESTIGACIONES

Nº 1	INVESTIGACION
TITULO	La cultura Organizacional al presente en Dayco Telecom, una estrategia para el fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su Liderazgo Gerencial. Venezuela 2009
OBJETIVO	Describir la Cultura Organizacional presente en Dayco Telecom, C.A. para el establecimiento de una estrategia de fortalecimiento del estilo Daycohost a través de su Liderazgo Gerencial.
METODOLOGIA	El estudio es descriptivo y se ocupa de un fenómeno o una situación, mediante el estudio del mismo en una circunstancia espacio-temporal de los elementos culturales en el estilo Daycohost y el Liderazgo gerencial presente en la empresa Dayco Telecom, C.A. Técnica Observación Participativa y entrevistas focalizadas a los gerentes de Daycohost.
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> *Presenta una cultura Organizacional, con un evidente predominio de elementos culturales propios de la cultura amistosa-colaboradora. *Reconocimiento de escasos rasgos de una cultura agresiva. *Los empleados recuerdan valores como, compromiso, cumplimiento, aprendizaje y respeto, gracias al decálogo de valores. *La etnohistoria en Daycohost constituye un factor importante dentro de la cultura organizacional. *El personal percibe un liderazgo con una alta autoridad, donde los gerentes brinda instrucciones claras acerca del trabajo que desempeñan, hay coherencia entre lo que dicen y hacen.
Nº 2	INVESTIGACION
TITULO	Descripción de la Cultura Organizacional en una Institución Educativa. Pereira 2011
OBJETIVO	Identificar y caracterizar la cultura organizacional de la Fundación Liceo Ingles con base en la metodología de Carlos Eduardo Méndez.
	Se vincula el investigador con directivos y profesionales del área de gestión humana del colegio objeto de esta descripción. Para este propósito se proponen las siguientes acciones: Se evalúa

METODOLOGIA	conjuntamente el objeto, contenido y metodología de trabajo en las sesiones de grupo y en los instrumentos diseñados se hacen los ajustes pertinentes en el lenguaje de la empresa, así como en los aspectos formales. La información para la descripción de la cultura organizacional se obtiene mediante sesiones de grupo y aplicación de las encuestas diseñadas, tabulando y ordenando la información obtenida por la aplicación de los cuatro instrumentos y la clasificación de dicha información.
RESULTADOS	<p>*Existe un arraigado sentimiento de familia, creado por personas que han crecido dentro del colegio personal y profesionalmente, en la que se han formado lazos de amistad, de respaldo y cooperación.</p> <p>* Los empleados evalúan como importantes el desarrollo personal y profesional, por ello, consideran que la ejecución de planes y programas de capacitación debe ser una de las principales preocupaciones de las directivas.</p> <p>* Aunque apenas se está iniciando el trabajo de la apropiación de los valores, las personas ya reconocen algunos tales como la responsabilidad, el respeto y la solidaridad.</p> <p>* No se percibe una cultura de trabajo en equipo a nivel organizacional, se tiene la tendencia a la departamentalización, sin embargo sobresale el valor de la cooperación a nivel del aspecto personal.</p> <p>* Existen dos tipos de culturas en el colegio, la extranjera y la nacional, lo que requiere que el proceso de transformación organizacional alinee a las mismas.</p> <p>* Se evidencia una cultura del rumor que influye negativamente en la acción colectiva y afecta la comunicación interna.</p>
Nº 3	INVESTIGACION
TITULO	<p>Caracterización de la cultura organizacional</p> <p>Clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial.</p>
OBJETIVO	Medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacionales y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de Sugamuxi.
	Se aplicó a los funcionarios 4 tipos de test que permitieron medir a nivel corporativo consolidado los tipos de liderazgo, los niveles de

METODOLOGIA	<p>motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de escuela del pensamiento administrativo imperante en la provincia de Sugamuxi.</p> <p>La investigación fue descriptiva, en la medida en que se tuvo acceso a la información, lo cual permitió describir la situación actual de las empresas y cómo sienten sus funcionarios el clima organizacional, la cultura, el liderazgo y la motivación del empresariado del valle de Sugamuxi.</p>
RESULTADOS	<ul style="list-style-type: none"> • Las condiciones laborales actuales que ofrecen las empresas tomadas como referente en términos generales para los empleados son buenas, pero es importante seguir mejorando dichas condiciones para lograr mayor productividad empresarial. • El estudio es un muy sencillo intento de confrontar el espíritu empresarial, y nos indica que para desarrollarlo a plenitud hacen falta mejores niveles de motivación, un liderazgo participativo y unos niveles de desarrollo que permitan tener una visión más cosmogónica de la empresa y su entorno empresarial. • Se hace evidente que en el departamento de Boyacá, específicamente en la provincia de Sugamuxi, es un tanto difícil generar espíritu de desarrollo empresarial por la visión egoísta de los empresarios, la cual hace que predomine el individualismo. Además, es necesario afianzar los nexos académico - productivos con el Estado para que se generen más aportes para el departamento y la región. • La comunicación y el grado de confianza son buenas entre empleados y directivos, ya que estos aspectos dan seguridad y facilitan el desarrollo de las actividades de los mismos.
Nº 4	INVESTIGACION
TITULO	LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y SU RELACIÓN CON EL DESEMPEÑO LABORAL DEL PERSONAL ADSCRITO AL CENTRO CLINICO QUIRURGICO DIVINO NIÑO C.A.
OBJETIVO	Analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.
METODOLOGIA	<p>La investigación que se realizó fue de campo, debido a que la información se obtuvo directamente del lugar objeto de estudio.</p> <p>La investigación fue descriptiva, porque estuvo apoyada en un conjunto de teorías y material bibliográfico que permitieron analizar la cultura organizacional y su relación con el desempeño laboral del personal</p>

	<p>adscrito al Centro Clínico Quirúrgico Divino Niño C.A.</p> <p>La población la conformó el personal que labora en el C.C.Q. Divino Niño, C.A, la cual alcanza un total de 164 individuos.</p>
<p>RESULTADOS</p>	<p>* El C.C.Q. Divino Niño, C.A. posee un tipo de cultura burocrática, pero débil, debido a que la institución valora la formalidad, las reglas y procedimientos de operación establecidos como una norma, pero el conocimiento de la cultura organizacional presente en la institución no es del todo conocida por el personal, producto de que la mayoría de sus miembros son de nuevo ingreso. Cabe destacar que una de las características de la cultura organizacional en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es la de estar orientada a los resultados, según información proporcionada por el mismo personal.</p> <p>* Los trabajadores del C.C.Q. Divino Niño, C.A. expresaron que la función que cumple la cultura organizacional en éste recinto de salud es la de transmitir un sentido de identidad a los miembros,</p> <p>* A pesar de que la mayoría del personal tiene poco tiempo laborando para esta organización, demostraron tener noción o poco conocimiento sobre algunos elementos culturales como lo son: los valores, ritos y costumbres.</p> <p>* En cuanto al conocimiento de las historias y los héroes que también forman parte de los elementos culturales, es importante señalar, que un porcentaje elevado desconoce los mismos. Es curioso que el personal que tiene más de 4 meses en adelante no haya contestado estas preguntas del cuestionario.</p> <p>* Una cultura está fuertemente influenciada por el tipo de liderazgo. En el C.C.Q. Divino Niño, C.A se evidenció que predomina un tipo de liderazgo autocrático. Es beneficioso el liderazgo autocrático ya que se considera como uno de los que ayuda a que los elementos culturales, las normas y políticas organizacionales, se cumplan como es debido</p> <p>* El desempeño del personal en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. es evaluado a través de la supervisión.</p> <p>* En cuanto a la forma en que es recompensado el personal por su desempeño, los resultados de la investigación arrojaron una cifra alarmante del 100% que no manifestaron ninguna de las opciones propuestas en el cuestionario, por lo que es notable la existencia de</p>

	<p>una gran debilidad en los sistemas de recompensas o incentivos que deberían recibir los trabajadores por el cumplimiento o buen desempeño de sus actividades laborales. Debido a ésta situación podría surgir el descontento o desmotivación laboral, apatía y desidia en los trabajadores de ésta institución.</p> <p>* Las normas que regulan la conducta del personal y de las actividades que realizan en la empresa, son conocidas y aceptadas por los mismos. Por otro lado los investigadores determinaron que las sanciones al personal por el incumplimiento de las normas si se aplican.</p> <p>* Haciendo referencia a la influencia de la cultura organizacional en el desempeño laboral en el C.C.Q. Divino Niño, C.A. se pudo conocer que si existe pero en cierto grado, los investigadores consideran que éste resultado es producto a que la mayoría del personal es nuevo en la organización. En cuanto a la gerencia, por medio del cuestionario detectaron los investigadores que la gerencia si toma en cuenta los elementos culturales para realizar la evaluación del desempeño del personal. Concluyendo que si existe una relación entre la cultura organizacional y el desempeño laboral, ellas son dos variables que van de la mano para lograr que el personal forme parte fundamental de la organización, que exista competitividad empresarial y para alcanzar los objetivos y metas organizacionales ya planteados.</p>
--	---