

Trabajo de grado
Cultura organizacional Descafeol

Blanca Luz Moreno Giraldo

Código: 30200710511

Universidad de Manizales

2013

CONTENIDO

1. Historia	Pag 3
1.1 parámetros culturales Desacfecol- Foodex	Pag 4
1.2 contextualización organizacional	Pag 5
2. Tema	Pag 6
3. Título	Pag 6
4. planteamiento del problema	Pag 6
5. descripción del problema	Pag 7
6. pregunta de investigación	Pag 9
7. introducción	Pag 10
8. justificación	Pag 12
9. antecedentes	Pag 14
10. objetivos	Pag 19
11. marco referencial	Pag 20
11.1 definición de cultura (autores)	Pag 20
11.2 determinantes de la cultura organizacional	Pag 21
11.3 formas en que los trabajadores aprenden la cultura	Pag 23
11.4 consecuencias de la cultura organizacional	Pag 23
11.5 funciones de la cultura	Pag 26
12. metodología	Pag 28
12.1 proceso por etapa (1)	Pag 28
12.2 proceso por etapa(2)	Pag 31
12.3 proceso por etapa (3)	Pag 33
13. propuesta de intervención	Pag 33
13.1 ¿cuál es la cultura deseada por descafecol?	Pag 33
13.2 descripción: propuesta	Pag 34
13.3 conseguir la cultura organizacional deseada por descafecol requiere:	Pag 36
14. cronograma	Pag 38
15. Bibliografía	Pag 39

Tablas

tabla 1 cultura Descafecol - Foodex	pág. 4
Tabla 2 elementos comunes entre las dos culturas. Descafecol- Foodex	Pág. 5
Tabla 3 Resultados: revista, caracterización de la cultura organizacional.	Pág. 15
Tabla 4 resultados revista, el clima como manifestación de la cultura organizacional.	Pág. 18
Tabla 5 definición de la cultura (autores)	Pág. 20
Tabla 6 resultados entrevistas psicológicas	Pág. 31
Tabla 7 ¿cuál es la cultura Deseada en Descafecol?	Pág. 33
Tabla 8 cronograma	Pag 38

1. Historia

Descafecol es una empresa que nace en 1999, es la única planta Descafeinadora en Colombia, provee café descafeinado y sus características garantizan un rango de productos de primera calidad.

Hace parte del mercado de café soluble para ampliar el portafolio de productos a los clientes.

Ubicada en la zona industrial en la ciudad de Manizales. Cuenta con dos plantas para la generación de valor agregado en la industrialización del café: la planta Descafeinadora y la planta Solubles.

Los productos que nos ofrece Descafecol son: café descafeinado, café instantáneo en polvo, café instantáneo granulado.

Existía una empresa que entro en liquidación en 2009 llamada Foodex, también se dedicaba al café soluble, Descafecol la compro y ahora es la planta llamada Descafecol solubles.

El personal de la empresa Foodex pasó hacer parte deDescafecol; fue aquí donde se encontraron dos culturas muy diferentes y por lo tanto al personal de ambas, se le ha dificultado adaptarse a **ciertos parámetros**.

1.1

TABLA 1:

CULTURA DESCAFECOL	CULTURA FOODEX
- Su tradición ha sido la utilización de la figura maquila	- Su tradición fue la producción. Vender el producto directo.
- Sus pensamientos se enfocan más en el presente que en el futuro.	- Sus pensamientos se enfocaban más en el futuro que en su presente.
- patrón de comportamiento: El personal es muy dependiente de sus superiores, es decir, deben comunicar todo lo que se realice y solicitar un permiso si surgen ideas nuevas.	- Patrón de comportamiento: El personal era muy independiente, realizaban sus actividades laborales sin solicitar constantemente permisos o sin la autorización de algún superior.
- Patrón de comportamiento: No son partidarios de que todo se maneje tecnológicamente: son partidarios de que todo debe ser reciclable y se deben disminuir los costos.	- Patrón de comportamiento: Alta credibilidad hacia la tecnología. Sin importar que los costos se incrementaran. (Portátil, impresora, fotocopidora, dotación constante, reuniones virtuales.)
- No son partidarios de los campeonatos deportivos, ni de las fiestas para todo el personal de la organización.	- Se realizaban torneos deportivos constantemente, y las fiestas eran para todo el personal, incluyendo el personal operativo.
- Creen que si la organización es liderada por un jefe con experiencia, que lleve muchos años en la organización,	- Creen que si la organización es liderada por un líder joven, serán más comprendidos, escuchados, con ideas más

tendrán mejores resultados.	novedosas y exitosas.
- se maneja constantemente una comunicación escrita (correo electrónico, carteleras, plegables).	- La comunicación que allí se manejaba era una comunicación verbal (reuniones, por medio de los supervisores)
- Valores: honestidad, respeto, responsabilidad, pertenencia, tolerancia.	Valores: pertenencia, trabajo en equipo, disciplina, escucha, lealtad.

TABLA 2

Elementos comunes entre las dos culturas: Descafecol y Foodex
<ul style="list-style-type: none"> - Existe un jefe y un supervisor de cada área que rige las diferentes normas existentes. - Se realizan constantemente ceremonias religiosas para todo el personal. - Las creencias de cada empleado son respetables. - Siempre deben portar el uniforme adecuado de cada área.

1.2 Contextualización organizacional:

Razón Social: DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S “DESCAFECOL”

Misión: “Somos una organización experta en la transformación del café, líder en el proceso de descafeinación. Trabajamos con los más altos niveles de calidad para satisfacer a nuestros clientes. Contamos con la tecnología y el capital humano integro y competente, que garantiza un crecimiento rentable y sostenible, con responsabilidad social”.

Visión: “Ser una organización reconocida por la excelencia de sus procesos, productos y servicios”.

2. TEMA: cultura organizacional en Descafecol

3. TITULO: cultura organizacional en Descafecol: actual y deseada

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

Debido a la unión de dos culturas dentro de la organización Descafecol, se ha generado un choque entre el personal.

Lo anterior, hace que los integrantes que interactúan al interior de esta, adquieran comportamientos especiales y diferentes por lo tanto no se ha consolidado una sola cultura. Es por esto que se ven falencias y desacuerdos entre los integrantes.

La insatisfacción laboral, la falta de compromiso, poca participación, unos inadecuados niveles de comunicación y el estrés, son los factores que afectan directamente los niveles de productividad, motivación y agilidad en el desempeño de las actividades laborales.

Cuando se intenta modificar algún aspecto de la empresa, se alteran algunos elementos, aquí es donde surge la resistencia al cambio. Si se está pensando en el cambio o modificación de algunos aspectos culturales, es importante tener en cuenta que este cambio debe ser preparado de tal forma que provoque el menor número posible de problemas y temores.

Es vital mantener una cultura organizacional participativa, cooperativa, que conlleve a la motivación personal para el cumplimiento de las labores que a cada uno le han sido asignadas.

5. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Descafeol entra a formar parte del mercado soluble en el año 2009, adquiriendo parte de la empresa Foodex, que entro en liquidación y paso a manos de la compañía. El problema radica en que la presente organización posee una mezcla cultural entre estas dos organizaciones, diferentes hábitos, valores, creencias, formas de pensar entre otros.

El personal que venía de la anterior organización se le ha dificultado adaptarse a la cultura de Descafeol y por ende el impacto que se ha tenido ha sido bastante fuerte para el personal que hace parte de esta. Se han hecho notorios ciertos comportamientos que de una u otra manera pueden afectar a la organización.

Por ejemplo el personal de la anterior organización (Foodex) tenía sus propios valores, creencias, formas de actuar y de pensar muy diferentes al personal de (Descafeol). Esto ha dado pie para que se dé una inadecuada comunicación de los miembros de Descafeol, sentimientos de desigualdad e inequidad, algunos operarios no tienen claras las funciones que deben realizar. Es decir existe un gran choque cultural.

Una adecuada intervención se podría dar buscando diferentes propuestas sobre cómo unificar estas dos culturas. Es vital mejorar la comunicación entre estos dos grupos (el personal que siempre ha estado vinculado a Descafeol y el personal que viene de Foodex), resolviendo conflictos que se presentan entre compañeros.

También se pretende una mejor disposición de los miembros de la Empresa a participar activa y eficientemente en el desempeño de sus tareas, buenos resultados en la productividad y ganancias.

Lo Anterior puede tener un efecto favorable para contribuir a la construcción de la cultura organizacional deseada.

6. PREGUNTA DE INVESTIGACION:

¿Qué cambios se han hecho evidentes en la cultura de Descafeol a partir de la unión con la cultura de la empresa Foodex?

7. INTRODUCCION

El proyecto que se realiza en la DESCAFEINADORA COLOMBIANA S.A.S (DESCAFECOL S.A.S) parte de la exploración y conocimiento de la empresa, particularmente de sus procesos humanos, a partir de entrevistas realizadas a los operarios de la planta Solubles.

El tema que se ha tenido en cuenta es la cultura organizacional.

La cultura organizacional, es un conjunto de suposiciones, creencias, valores u normas que comparten sus miembros, con los cuales se ejecutan las actividades y se desarrolla el trabajo propio de la misión de la empresa, así se orienta hacia el logro de los ideales o los objetivos planteados en su visión empresarial. Además, la cultura crea el ambiente humano en que los empleados realizan su trabajo.

Es importante integrar elementos como: la satisfacción laboral de los empleados, su bienestar al interior de la organización, valores, creencias, conocimientos, formas de pensar, motivación, percepciones compartidas por los miembros de la organización respecto al trabajo, las relaciones interpersonales y todo aquello que los rodea y se constituye en su mundo laboral.

Es decir se debe fortalecer la cultura organizacional en Descafecol, generando estrategias que incrementen la motivación por el trabajo y hacia el grupo de trabajo, y a su vez aumente la empatía entre los mismos compañeros y adquieran sentido de pertenencia hacia la empresa.

Se han buscado estrategias dentro de la organización para buscar un buen acercamiento al personal, y para así tratar de que el personal que viene de la empresa Foodex no se sientan aislados.

Los miembros que siempre han hecho parte de Descafecol tienen un gran sentido de pertenencia por esta, respetan los diferentes hábitos, valores, creencias, formas de pensar y conocimientos que cada uno tiene y tratan de ser compartidos con el personal que viene de la empresa foodex para que con ellos suceda lo mismo.

¿Cuál es la cultura deseada en Descafecol? Para los operarios es motivante recibir valoraciones positivas, que reconozcan de una u otra manera su esfuerzo y buen trabajo, muchas veces cuando los resultados de trabajo no se dan como ellos quieren, reciben malos tratos. Debe existir igualdad en el reconocimiento de las actividades negativas, como las positivas. Es importante un buen sistema de comunicación, que permita el intercambio de ideas y que estas sean valoradas por el personal.

Lo importante es que todos luchen para que exista un comportamiento especial y único para toda la empresa, y que este comportamiento pueda caracterizarlos de otras entidades y hacerlos únicos.

8. JUSTIFICACION:

El progreso tecnológico, los medios de comunicación, la competencia, la ampliación de los mercados, contribuyen a que las condiciones externas al ser humano sean cada vez mas cambiantes ,la capacidad de tolerancia y el trato interpersonal se ven afectados y pueden incidir en la toma de decisiones al interior de la empresa.

La investigación sobre la cultura en Descafecol, surge a partir de la realización de diferentes entrevistas y la interacción con el personal de la empresa Descafecol, era conveniente llevar a cabo esta investigación para darnos cuenta del porqué de las diferentes manifestaciones negativas de cierta parte del personal de la empresa. Donde éste, manifiesta no tener sentido de pertenencia por la organización, no conocer sus valores, su visión y misión, pues conocen mejor la organización donde anteriormente laboraban.

La importancia del presente proyecto dentro de la organización Descafecol, nos permite identificar situaciones que afectan directamente el desempeño y la satisfacción de los trabajadores, la finalidad, es mejorar su cultura organizacional.

Los integrantes que se encuentran laborando en Descafecol, se beneficiaran con esta investigación, pues algunos, no se han podido adaptar a su cultura y este es un gran paso para buscar la cultura que se desea. Una oportuna propuesta de intervención ayudara al personal administrativo de la organización a tomar medidas preventivas sobre dicho tema.

Su utilidad nos permitirá tener en cuenta diferentes factores como lo son las características observables como inobservables de la empresa. Estos dos factores reflejan la vida de la organización. Es decir cómo estos, se están evidenciando:

Observables: la forma de vestir, los patrones de comportamiento, las reglas, las historias, los mitos, el lenguaje.

Inobservables: valores, normas, creencias, percepciones compartidas.

Es significativo ahondar el tema cultural, pues es aquí donde se establecen los principales logros y metas esperadas de la empresa, los objetivos a largo y corto plazo. Pero para que esto suceda Descafeol debe dejar claro los valores y principios que la inspiran, es decir, divulgarlos para su interiorización por parte de los miembros de la misma. También permite adquirir conocimientos sobre la visión, misión, los valores y los aspectos más destacados de manera general.

9. ANTECEDENTES:

1- **Título:** Revista: Caracterización de la cultura organizacional, José Javier Gonzales Millán- Carlos Orlando Parra Penagos.

Objetivos:

Objetivo general: medir y analizar la relación entre el liderazgo, la motivación, la cultura y el clima organizacional y los niveles de satisfacción de los puestos de trabajo con el desarrollo del espíritu empresarial de las pequeñas empresas del valle de sugamuxi.

Objetivos específicos:

- Determinar si las condiciones actuales de trabajo son satisfactoria para los empleados.
- Medir los niveles de motivación de los empleados de algunas empresas del valle de sugamuxi.
- Identificar el nivel de capacitación de los funcionarios del sector empresarial de sugamuxi.

Metodología:

Se aplico a los funcionarios 4 tipos de test que permitieron medir a nivel corporativo consolidado los tipos de liderazgo, los niveles de motivación, satisfacción en puestos de trabajo y tipo de escuela del pensamiento administrativo imperante en la provincia de sugamuxi.

Resultados:

- 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.

- 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.
- Podemos concluir que el consolidado nos da un resultado en promedio, lo que en términos reales representa un 80% en valor porcentual en motivación con caracterización del tipo dominado LOGRO, según Mc Clelland; lo que nos permite identificar un estereotipo empresarial con personas con niveles de superación, pero aunque siempre son rectas en su proceder y tienen metas fijas no son impulsores de procesos de cambios o puedan generar empresas o desarrollos empresariales, pues ya tienen un objetivo propuesto.

TABLA 3

	Logros		Poder		Afiliación
1	4.062	2	4.146	3	3.422.
4	4.059	5	3.675	6	2.984.
7	4.21	8	3.714	9	3.915
10	4.213	11	3.325	12	3.748
13	4.075	14	3.875	15	3.795
total	20.619		18.73		17.86

LOGROS	AFILIACION	PODER
8	1	1
80%	10%	10%

Características de la cultura organizacional / José Javier Gonzales Millán, Carlos Orlando Parra Penagos. / (2008)

2- Título: el clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional, María Angelina Arriola Miranda- Edgar Salas Rivera- Tania Beatriz BernabéGonzález.

Objetivos: el objetivo del presente trabajo es verificar si el clima organizacional es una manifestación objetiva de la cultura.

Metodología:

Inventario que mide clima y cultura organizacional en tres organizaciones. Este estudio abre la oportunidad para que las organizaciones integren el clima y la cultura como parte de su planeación estratégica para definir las formas de gobierno, liderazgo, motivación entre otros procesos organizacionales que mas se adecuen a la cultura de la organización.

La pregunta central de esta investigación es ¿es el clima laboral una manifestación objetiva de la cultura organizacional?

- ¿Qué factores del clima organizacional se encuentran relacionados con los componentes de la cultura: artefactos o formas culturales y valores?
- Estableciéndose la relación entre los factores ¿existen ciertos elementos del clima organizacional vinculados a los componentes de la cultura organizacional? ¿cuáles son?
- De existir una relación entre los componentes de clima y cultura ¿cuál es el impacto o fortaleza de esta relación?

- El tipo de investigación que se desarrollo fue correlacionar, cuyo propósito era conocer la relación que exista entre dos variables (Clima y cultura) en un contexto particular.

RESULTADOS

La prueba piloto del inventario se llevo a cabo en una de las empresas de salud y se valido en las otras dos organizaciones. En las subescalas de clima se obtuvieron los factores propuestos por Salas. En la subescala de la cultura, de los tres componentes que inicialmente estaban considerados (practicadas, valores y artefactos); después de loa análisis psicométricos, se agruparon en dos: valores y artefactos. En general la confiabilidad del inventario fue de 0.90 y las confiabilidades por componente fueron las siguientes: se consideraron en los análisis estadísticos que se realizaron, todos los componentes que fueron comunes en las tres organizaciones:

Relación con la autoridad, relación interpersonal, seguridad (factor higiénico en Salas 2009). Artefactos y valores.

Los resultados se exponen considerando primero el comportamiento que presentaron las organizaciones en clima y cultura laboral de manera que se pudiera establecer inicialmente si en ambas subescalas las organizaciones manifiestan comportamientos parecidos.

TABLA 4

SUBESCALAS	COMPONENTES	ALFA DE CRONBACH
CLIMA	Relaciones con la autoridad	0.89
	Relaciones interpersonales	0.87
	Seguridad	0.85
	Retribución	0.91
CULTURA	Valores	0.86
	Artefactos	0.89

El clima como manifestación objetiva de la cultura organizacional/ revista ciencia estratégica, Medellín/ Colombia/ María Angelina Arriola Miranda, Edgar Salas Rivera. / (Enero-junio 2011).

10. OBJETIVO GENERAL:

Diseñar una propuesta de intervención para la empresa Descafeol, que al ser implementada conduzca a la unión de las dos culturas (Descafeol – Foodex)

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- 1- Describir la cultura actual y deseada en Descafeol.
- 2- Identificar elementos, que aporten a la cultura deseada de Descafeol
- 3- Diseñar una propuesta de intervención para Descafeol que al ser implementada por parte de la empresa conduzca a la unión de las dos culturas (Descafeol – Foodex)

11. MARCO REFERENCIAL

En el presente proyecto encontramos fundamentos teóricos que se han trabajado dentro la organización Descafeol, Como lo es LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

De esta manera, se respondió de forma integral a la necesidad planteada por la empresa Descafeol. A continuación, se dará una breve descripción de dicho tema.

11.1 DEFINICIONES DE CULTURA(autores):

TABLA 5

CHIAVENATO (1989)	La cultura organizacional es un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.
GRACIA Y DOLAN (19997)	La cultura organizacional es como la forma característica de pensar y hacer las cosas... en una empresa... por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.
GRANELL (1997)	La cultura organizacional es aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social... esta interacción

	compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, actitudes, creencias y conductas.
DAVIS (1984)	La cultura organizacional representa un tema unificador pero escondido que da una dirección y una movilización en el ámbito de los recursos.
DEAL Y KENNEDY (1982)	La cultura organizacional es el conjunto de creencias, de símbolos, de héroes, y de ritos en la empresa.
OUCHI (1981)	La tradición y el clima constituyen la cultura de una compañía.

Se puede conceptualizar la cultura organizacional como la totalidad del comportamiento de las personas, que abarca sus pensamientos, lenguaje, actividades varias y sus relaciones con el ambiente laboral.

La cultura organizacional es un conjunto de valores, creencias, conocimientos y formas de pensar que sirven de guía, que comparten los miembros de una comunidad y que son transmitidos de generación en generación. Se constituye por dos niveles que incluyen tanto las características observables como las inobservables de la organización, que reflejan la vida de esta.

11.2 DETERMINANTES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: muchas fuerzas modelan la cultura de una compañía. A menudo su origen radica en los valores, prácticas administrativas y personalidad en el fundador.

La cultura organizacional responde y refleja las decisiones, patrones de conducta y prejuicios conscientes e inconscientes de los administradores de nivel superior.

A medida que los fundadores abandonan la compañía o disminuyen su actividad, otros administradores de alto nivel ayudan a definir la cultura. Una de las formas en que Lou Gerstner, presidente y director general de IBM, cambió la cultura de esa compañía fue relajar sus normas de vestuario. Su propósito era crear una atmósfera más relajada, y menos rígida en la compañía.

La cultura en que una sociedad opera ayuda a determinar la cultura de la empresa. Tarde o temprano, las normas, creencias y valores de la sociedad penetran en la empresa. Los valores sociales se comunican a través de mecanismos como los medios de comunicación, conversaciones y educación.

También, incluye:

- Formas rutinarias de comunicarse, como rituales y ceremonias organizacionales, el lenguaje común.
- Las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización
- Los valores dominantes que mantiene la organización.
- La filosofía de guía, las políticas y la toma de decisiones de la organización.
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización o los “trucos” que el recién llegado tiene que aprender para convertirse en un integrante aceptado.

El sentimiento o clima que se transmite en una organización por la disposición física y la forma en que los integrantes interactúan con clientes, proveedores y otras instancias externas.

Ninguno de estos componentes representa de forma individual la cultura de la organización. Sin embargo, tomando en conjunto reflejan y dan sentido al concepto de cultura organizacional.

La cultura organizacional es importante para empleados y administradores por igual. Lograr un buen acoplamiento entre los valores de la organización y los del empleado, requiere primero que el que desee ser contratado, imagine lo que una organización aprecie, segundo, que busque una que comparta sus valores personales.

11.3 FORMAS EN QUE LOS TRABAJADORES APRENDEN LA CULTURA:

los empleados aprenden la cultura organizacional fundamentalmente por medio de la socialización, o sea el proceso que lleva a entender los valores, normas y costumbres esenciales para adaptarse a la organización. Otra forma importante en que los trabajadores aprenden la cultura es mediante las enseñanzas de los líderes, según esta implícita en la dimensión cultural de la distribución de recursos y premios. Los miembros de la organización aprenden la cultura, en cierta medida, al observar las cosas a las que los líderes ponen atención, miden y controlan.

11.4 CONSECUENCIAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL: de acuerdo con la fortaleza que tenga, la cultura organizacional de una empresa puede tener un impacto duradero en la eficiencia organizacional. Los empleados de una empresa que tiene una cultura fuerte seguirán sus valores con pocos.

Cuestionamientos. Una cultura más débil solo proporciona directrices amplias a sus miembros.

La idea de considerar a la organización como culturas, en las que hay un sistema de significados que comparten los miembros, es un fenómeno relativamente reciente. Hasta mediados de la década de 1980, se pensaba básicamente en las organizaciones como un medio racional para coordinar y controlar grupos o personas. Tenían niveles verticales, departamentos, relacionados de autoridad, etc. Pero la organización es más que eso. También tiene una personalidad como los individuos. Pueden ser rígidas o flexibles, hostiles o acogedoras, innovadoras o conservadoras.

El termino cultura es descriptivo: la cultura organizacional atañe a como perciben los empleados sus características, no si les gusta o no. Es decir, cultura es un término descriptivo. Esto es importante porque así se distingue esta idea del concepto de satisfacción laboral.

¿Tienen las organizaciones una cultura uniforme?: la cultura organizacional representa una percepción común de los integrantes. Esto se hizo explicito cuando definimos cultura como un sistema de significados compartidos. Por tanto, esperaríamos que individuos de diferentes orígenes o niveles distintos de la organización la describieran con palabras semejantes.

El reconocimiento de que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no haya subculturas. Casi todas las organizaciones grandes tienen una cultura dominante y numerosas subculturas.

Cultura dominante: cultura que expresa los valores centrales que comparten la mayoría de los miembros de la organización.

Subculturas: miniculturas en la organización, por lo regular definidas por la división de departamentos y la separación geográfica.

11.5 FUNCIONES DE LA CULTURA: la cultura cumple varias funciones en las organizaciones: en primer lugar define los límites, es decir establece distinciones entre una organización y las otras, segundo transmite unas sensaciones de identidad a los integrantes. En tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales. En cuarto lugar aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer. Por último la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Esta última función es la que nos interesa en particular. La cultura define las reglas del juego:

Por definición la cultura es escurridiza, intangible, implícita y dada por hecho. Pero todas las organizaciones generan un conjunto básico de premisas, entendidos y reglas tácitas que rigen la conducta cotidiana en el centro de labores. Hasta que los recién llegados aprendan las reglas, no son aceptados como miembros con derechos plenos de la organización.

Cultura como inconveniente: hemos tratado la cultura sin juzgarla. No hemos dicho si es mala o buena, solo que existe. Muchas de las funciones que acabamos de resumir son valiosas, tanto para las organizaciones como para los empleados. La cultura fomenta el

compromiso con la organización y aumenta la coherencia del comportamiento de los trabajadores, lo que sin duda son beneficios para una compañía. Desde el punto de vista de los empleados, la cultura es valiosa porque disminuye la ambigüedad. Les indica cómo se hacen las cosas y que es importante. Pero no debemos ignorar los aspectos potencialmente disfuncionales de la cultura, especialmente si es fuerte en la eficacia de la organización.

12. METODOLOGIA

Este proyecto surgió del diagnóstico realizado por la entidad de seguros positiva y a partir de los hallazgos realizados por mi práctica como psicóloga organizacional. También, Parte de la exploración y conocimientos que adquirí en la empresa Descafecol, particularmente de sus procesos humanos.

Proceso por etapas:

12.1 Etapa 1

- En el diagnóstico dado por la entidad de seguros positiva se aplicó una encuesta donde los elementos que se tenían en cuenta para evaluar a la organización eran: clima, cultura, factores psicosociales. Donde sus resultados fueron muy bajos.
- Se aplicaron 127 encuestas, cuya distribución y resultados son los siguientes: el porcentaje por sexo de las personas que participaron en responder la encuesta es:

SEXO	PORCENTAJE
FEMENINO	9.45%
MASCULINO	88.98%
SIN DATO	0%

Se evaluaron los resultados que arrojó la encuesta de riesgo psicosocial clima y cultura organizacional realizada por la compañía de seguros positiva.

Los resultados críticos del estudio realizados por Positiva, fueron:

AREA CARGA MENTAL: alto 93%

- El trabajo demanda elevada concentración.
- El trabajo exige simultáneamente varias tareas.
- El desempeño de la tarea implica realizar control de calidad.

AREA CONTENIDO DEL TRABAJO: alto 94%

- El trabajo es exigente en calidad.
- trabajo con muchas y variadas funciones.
- no hay reconocimiento por el buen rendimiento.

AREA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO: medio 70%

- Se tiene que complementar el trabajo con horas extras.
- No hay suficientes pausas y descansos reglamentados durante la jornada de trabajo
- Se trabaja horas extras.

AREA RELACIONES INTERPERSONALES: MEDIO 33%

- El puesto o tipo de trabajo obliga al aislamiento
- Se limita la posibilidad de hablar durante el trabajo
- Es poca la comunicación con los superiores.

AREA CONDICIONES DE SALUD: bajo 3%

CALIFICACION DE RIESGO

Fisiológicas: bajo

Cognoscitivas: muy bajo

Emocionales: bajo

Comportamentales: bajo

12.2 Etapa 2.

En una segunda etapa mi aporte fue realizar una serie de entrevistas de investigación (descriptivas) a los operarios de la organización, con el fin de reunir datos útiles que pudieran aportar información sobre cómo se evidencia el ambiente y la cultura en Descafecol.

Resultados de las Entrevistas PSICOLÓGICAS

Se realizaron 86 entrevistas y los factores negativos que más se resaltaron fueron:

TABLA 6

<ul style="list-style-type: none">- Algunos de los operarios piensan, que sus condiciones de trabajo afectaban su salud de manera fisiológica y psicológica (ulceras, gastritis, jaquecas, insomnio, pequeñas lesiones.- Existen discriminaciones con el personal que pertenecía a Foodex en cuanto a: fiestas, paseos, diferentes reuniones.
<ul style="list-style-type: none">- Percepción de que frecuentemente aparecen conflictos entre compañeros de trabajo
<ul style="list-style-type: none">- Los sistemas de comunicación organizacional no permiten el intercambio de ideas con otros grupos.
<ul style="list-style-type: none">- Las ideas que repercuten en el mejoramiento de su trabajo

no son bien recibidas por su jefe inmediato. (En algunos casos)

- Para los operarios es motivante recibir valoraciones positivas, que reconozcan de una u otra manera su esfuerzo y buen trabajo, muchas veces cuando los resultados de trabajo no se dan como ellos desean, reciben malos tratos. Debe existir igualdad tanto en el reconocimiento de las actividades negativas, como las actividades positivas.
- Utilizan diferentes uniformes porque no hay dotación.

- Inconformismo por la desigualdad en el salario

- Constantes amenazas de sus jefes, dándoles a conocer memorandos, con la idea de que ellos no protestaran con lo que estaban en desacuerdo, pues dicen que anteriormente la compañía FOODEX funcionaba de esta manera y esto les daba buenos resultados (es decir por un número determinado de memorandos salía el empleado de la organización).

Para los operarios es de gran importancia las integraciones entre compañeros, es decir un espacio donde puedan dar a conocer sus ideas, mejorando las relaciones interpersonales y fomentando la comunicación.

13. PROPUESTA DE INTERVENCION:

Esta propuesta va dirigida al personal de Gestión Humana de la empresa Descafeol.

Teniendo en cuenta todo lo que se plantea en el presentetrabajo, Descafeol cuenta con recursos para alcanzar su cultura deseada, el éxito y la felicidad en el ámbito laboral.

TABLA 7

13.1
¿Cuál es la cultura deseada porDescafeol?
<ul style="list-style-type: none">- una cultura donde se pueda comparar lo escrito es decir, los valores, su direccionamiento estratégico: (Misión, visión, competencias) con lo que verdaderamente se vive en la organización es decir con la vida real de la compañía
<ul style="list-style-type: none">- Una cultura donde el personal se adapten fácilmente a los cambios de manera eficiente y eficaz, donde se estimule y refuerce al personal por sus buenos resultados en cuanto a la producción- Que exista trabajo en equipo y compañerismo.- Respeto por las diferentes creencias.

- Una cultura donde se aprueben las diferentes actividades deportivas, es decir donde se dé un espacio para la recreación.
- Potenciar el conocimiento del personal, permitiendo alcanzar objetivos que muchas veces son considerados inalcanzables.
- Donde todos puedan portar un mismo uniforme, es decir mejorando la dotación.
- Los valores de la Descafecol deben ser aceptados por el personal, pues de otro modo es poco probable que se adapten a la empresa y que sean aceptados por esta.

13.2 Descripción propuesta: la idea de la propuesta es generar un adecuado bienestar a los empleados de Descafecol incluyendo la parte administrativa y operativa, con el fin de fortalecer su compromiso hacia la compañía y que se pueda evidenciar el sentido de pertenencia hacia Descafecol. Se debe buscar un trato adecuado donde predomine el respeto. Sobre todo dimensionar la importancia de capacitar a los miembros que vienen de la antigua empresa Foodex, teniendo en cuenta que muchos de ellos no recibieron la inducción adecuada, por lo tanto carecen de algunos conocimientos de su nueva empresa.

Lo ideal sería desarrollar un taller de capacitación o una reunión realizada por áreas, donde se den a conocer los principales logros, metas, objetivos a largo y a corto plazo. Pero teniendo en cuenta que para que esto suceda también se deben dejar claros los valores, misión, visión, principios que inspiran a la

organización Descafeol, es decir, divulgarlos para su interiorización por parte de los miembros de la misma.

Así mismo vale la pena recalcar que se debe manejar el concepto de la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

13.3 Conseguir la cultura organizacional deseada por Descafeol requiere:

- Enseñar a los empleados como se hacen las cosas da estabilidad a la organización.
- Comprender primero la cultura de Foodex , porque no es posible desarrollar una cultura adecuada a menos que directivos y empleados comprendan a partir de donde comienza, no es posible tener cambios si no conocemos que hay en el pasado.
- Brindar apoyo a empleados y equipos con ideas para una mejor cultura y estar dispuesto a actuar según esas ideas.
- Encontrar la subcultura más eficaz de la organización y emplearla como un ejemplo del cual pueden aprender los empleados.
- No atacar de forma frontal la cultura, sino determinar modos de ayudar a los empleados y equipos para que realicen sus trabajos con más eficacia.
- Lo intentos por cambiar una cultura no dará buenos resultados, según algunas pruebas realizadas en otras organizaciones, es más probable que la cultura cambie a el personal de la organización.

- Reconocer que un cambio cultural importante en toda la organización exige de cinco a diez años.
- El taller de capacitación o reunión que se debe realizar se debe programar por áreas, debe ser continuo y ejecutado por el grupo de personas idóneas de los diferentes temas manejados por áreas y por personas que conozcan completamente la organización, es decir que también conozcan su direccionamiento estratégico, que tengan experiencia en Dscafecol.
- Al finalizar el respectivo taller se debe buscar una modalidad de debate y mesas redondas para que los participantes expresen sus inquietudes sobre los diferentes temas manejados.

PROPUESTA DE INTERVENCION

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLES
Fortalecer la cultura a partir de la socialización del direccionamiento estratégico de la compañía a los empleados.	Sensibilización (Concientizar a los directivos sobre la importancia del Desarrollo del Direccionamiento Estratégico y la participación activa de sus áreas a cargo en el mismo)	A partir de correos electrónicos, carteleras, plegables, volantes, charlas, diapositivas.	Jefes de las respectivas áreas.
Aumentar el compromiso y sentido de pertenencia a través de una mejor comunicación con los empleados de Descafecol.	Formas rutinarias de comunicación, como rituales y ceremonias organizacionales y el lenguaje común.	Capacitación, trabajo en equipo, concientización sobre el mejoramiento de las relaciones interpersonales.	Gestión Humana
Propiciar la integración de los empleados de Descafecol y Foodex, considerando las diferencias culturales (valores, normas, creencias, comportamiento, formas de pensar entre otros).	Conocer y reconocer las experiencias y conocimientos de los compañeros. (Ponerse en los zapatos del otro).	Juego de roles con los ex empleados de Foodex y con el equipo completo de Descafecol.	Jefes de las respectivas áreas
Re inducción: reforzar y dar a conocer a los ex empleados de Foodex los cambios y las diferencias de las dos organizaciones (Foodex y Descafecol)	Entrega de información de forma sistemática y organizada sobre los temas de interés para los colaboradores de Descafecol	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la información. - Actualizar la pagina web - Acompañamiento en el proceso de re inducción - Búsqueda del personal idóneo para realizar la re inducción. 	Gestión Humana
Encontrar la subcultura más eficaz de Descafecol y emplearla como un ejemplo del cual pueden aprender los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear espacios de información y retroalimentación. - Testimonial (Utilizar voceros para que argumenten como han logrado mantener una adecuada sub cultura.) 	<ul style="list-style-type: none"> - Fomentar las relaciones inter personales y un buen trabajo en equipo. - Acompañamiento en un día laboral en el lugar donde existe la sub cultura eficaz, para saber cómo logran mantener esta. 	Gestión Humana

4. CRONOGRAMA

TABLA 8

	NOV	SEP	OCT	NOV	JUN
Encuesta realizada por la entidad de seguros positiva, para el diagnostico de la cultura en Descafecol.					
Evaluar los resultados que arrojó la encuesta de riesgo psicosocial clima y cultura organizacional realizada por la compañía de seguros positiva.					
Entrevistas de investigación (descriptivas) realizadas por la practicante de psicología.					
Búsqueda de datos importantes para la					

investigación.					
Propuesta de intervención para lograr la cultura deseada en Descafeol. (trabajo de grado)					

15. BIBLIOGRAFIA

- Arriola, María Angelina y Salas, Édgar (enero-junio 2011). El Clima Como Manifestación De La Cultura Organizacional. Medellín/Colombia. Revista ciencias estratégicas vol. 19.
- González, José Javier y Parra, Carlos Orlando. Caracterización De La Cultura Organizacional. Universidad Del Norte. Revista Pensamiento Y Gestión.
- ACRIP, Gestión del desarrollo del capital humano. Federación colombiana de gestión humana.
- Arles, Martha (2002). Dirección Estratégica De Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica.
- Bertomeu, Víctor M. Polivalencia Versus Especialización. Aproximación a un modelo saludable de intervención primaria. Trabajador Social. Coordinador del Centro Social Comunitario "Gastón Castelló".
- Olmos, María Carolina y Soacha Katherine (JUNIO DE 2006). Diseño y Validación Mediante Jueces Expertos Del Instrumento Para Evaluar Cultura Organizacional. Universidad De La Sabana.
- Robbins, Stephen P (2003). Comportamiento Organizacional. San Diego State University. Pearson.
- SlocumJr, Jonh y Helltiegel, Comportamiento Organizacional. décima edición. Thomson. Cap. 18.cultura organizacional.
- Andrew, Dubrin. (oct 2002). Fundamentos Comportamiento Organizacional. Segunda edición.