

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
COMPAÑÍA GENERAL DE ACEROS**

JACQUELINE RODRÍGUEZ

201122268

CAROLINA FORERO RG.

201122005

DIEGO FERNANDO MORA

201123081

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN**

FEBRERO 2014

**DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE
COMPAÑÍA GENERAL DE ACEROS**

JACQUELINE RODRÍGUEZ

CAROLINA FORERO RG.

DIEGO FERNANDO MORA

Asesor de Trabajo Final:

GUILLERMO VILLACRES

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS FÓRUM

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN**

FEBRERO 2014

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPITULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	10
1.1. Descripción del problema	10
1.2. Propósito de la Investigación	11
1.3. Justificación y delimitación del problema	12
1.4. Objetivo General	15
1.5. Objetivos Específicos	15
CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO	16
2.1. Contexto Organizacional	16
2.1.2. Análisis PESTEL de la Compañía General de Aceros S.A.	21
2.2. Conceptualización y Caracterización de las Organizaciones	25
2.3. La cultura Organizacional	30
2.3.1. Conceptos y Características de la Cultura Organizacional	30
2.3.2. Los elementos de la Cultura en las Organizaciones	34
2.3.3. Funciones de la Cultura en las Organizaciones	41
2.3.4. Rasgos culturales del mundo y Colombia	43
2.4. El modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework)	48
CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO	56
3.1. Tipo y diseño de investigación	56
3.2. Población y Muestra	57
3.3. Variables de estudio	59
3.4. Recolección, procesamiento y Análisis de la información	60
3.4.1. Instrumento OCAI (<i>Organizational Cultural Assessment Instrument</i>)	62
3.4.2. Confiabilidad y validez del instrumento	63
CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	64
4.1. Resultados generales de la CGA: Perfiles Culturales para la muestra	64
4.2. Resultados específicos de la CGA: grupos de análisis	67
<i>Perfiles culturales por Regional</i>	67
<i>Perfiles culturales por Antigüedad</i>	70
<i>Perfiles culturales por Rango Jerárquico</i>	74
<i>Perfiles culturales por Mano de Obra</i>	78
CAPITULO 5: DISCUSIONES Y CONCLUSIONES	81
5.1 Discusiones	81
5.2 Conclusiones	90
5.3 Recomendaciones para una Agenda de Cambio	92
REFERENCIAS	94
ANEXOS 1	

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Instrumentos utilizados para medir Cultura Organizacional (tomado de Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003 pp. 926)	39
Cuadro 2. Operacionalización de variables de estudio	59
Cuadro 3. Resultados por items individuales para la población CGA.	66
Cuadro 4. Resultados perfiles culturales por Regional	68
Cuadro 5. Resultados perfiles culturales por Antigüedad	72
Cuadro 6. Resultados perfiles culturales por Rango Jerárquico	75
Cuadro 7. Resultados perfiles culturales por Mano de Obra	79
Cuadro 8. Recomendaciones para la Agenda de Cambio de la CGA	91

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Mapa de procesos Compañía General de Aceros S.A.	20
Figura 2. Organigrama general compañía general de aceros S.A.	20
Figura 3. El Iceberg de la cultura Organizacional (tomado de Chiavenato, 2004).	33
Figura 4. Competing Values Framework Model (Cameron y Quinn, 1999, pp.32)	48
Figura 5. Competing Values Framework por cultura, liderazgo, efectividad, y valores (tomado de Cameron, K. And introduction to the Competing values framework)	49
Figura 6. Distribución de la población de la CGA	57
Figura 7. Distribución de la muestra CGA	58 y 59
Figura 8. Perfil Cultural total de la muestra Compañía General de Aceros S.A.	64
Figura 9. Resultados por items individuales para la población CGA	65
Figura 10. Perfiles culturales por regional	67
Figura 11. Análisis de resultados por regional	68
Figura 12. Perfiles culturales por Antigüedad	70 y 71
Figura 13. Análisis de resultados por antigüedad	72
Figura 14. Perfiles culturales por rango jerárquico	74
Figura 15. Análisis de resultados por rango jerárquico	75
Figura 16. Perfiles culturales por Mano de Obra	78
Figura 17. Análisis de resultados por Mano de obra	79

RESUMEN

El propósito de esta investigación es identificar el tipo de cultura dominante actual, la deseada, así como también las subculturas específicas de la Compañía General de Aceros S.A., utilizando el **Competing Values** Framework Model propuesto por Cameron y Quinn (1999) y realizar algunas recomendaciones para la agenda de cambio de la organización.

El modelo cultural de Cameron y Quinn (1999) está fundamentado en los índices de efectividad organizacional propuestos por Campell en 1974, y luego revisados por editados por Quinn y Rohrbaugh en 1983. Estos índices hacen referencia a lo que las personas valoran en el desempeño de la organización, y por ende los criterios centrales y fundamentales a partir de los que las personas establecen los juicios y opiniones de la organización (Cameron y Quinn, 1999). A partir de 2 dimensiones de efectividad organizacional básicas: flexibilidad vs. Estabilidad e interno vs. Externo, Cameron y Quinn (1999) establecen 4 tipos de cultura producto de la orientación que tenga una organización hacia estas dimensiones: Clan, Adhocrática, Mercado, Jerárquica.

La investigación propuesta es de tipo exploratorio-descriptivo, utilizándose para la recolección de los datos el cuestionario propuesto por Cameron y Quinn (1999) **Organizational Cultural** Assessment Instrument (OCAI). La población objeto de este estudio estuvo conformada por una muestra representativa de la compañía, conformada por sujetos pertenecientes a todas las regionales de la compañía, de todos los niveles organizacionales.

Los resultados obtenidos muestran que la cultura dominante de la organización es la Jerarquizada y la de mercado, mientras que los miembros de la organización esperarían reducir la tendencia dominante de estas dos culturas, y fortalecer la cultura de Clan.

INTRODUCCIÓN

La sociedad del siglo XIX es una sociedad de cambio, multideterminada y compleja, de actores políticos, económicos, sociales, religiosos y ambientales que interactúan entre sí para determinar la realidad en que vivimos y en la que buscamos consolidar nuestro modelo de existencia y éxito como especie y como grupo.

Las organizaciones saben lo dinámicos y complejos que son los retos en la sociedad actual, y nunca han sido tan conscientes como hoy, del poder que tienen para influir y determinar su propio desarrollo así como el de la sociedad en general. Las multinacionales, grupos económicos, pymes, etc. tienen un rol fundamental en el establecimiento de la estructura social no solo en el campo económico y laboral, sino también en lo social, político, ambiental y cultural.

Las organizaciones como actores sociales, son entonces elementos fundamentales de la sociedad, no sólo como elementos productivos y de desarrollo económico, sino también, como elementos fundamentales de la socialización humana, en donde se construyen maneras de ser propias, que determinan las creencias, valores, normas, reglas y esquemas de comportamiento para los individuos que la componen. Las organizaciones son en parte responsables de configurar el comportamiento de sus miembros, por lo que muchas de ellas buscan a través de su cultura garantizar una alineación y reproducción de patrones de comportamiento que generen valor a la organización y configuren ambientes de trabajo que generen satisfacción y bienestar a los individuos.

La generación de valor a través de la cultura, no solo tiene impacto a nivel interno de la organización. En un mundo globalizado y de libre mercado, en donde día a día hay miles de compañías buscando atraer con sus productos o servicios a los consumidores, la cultura organizacional se ha convertido en una ventaja competitiva fundamental en la carrera por la

conquista del mercado, y la generación de innovación. La cultura de una organización influirá directamente en la organización del trabajo, la distribución de tareas, los procesos, los patrones de comunicación, los enfoques administrativos y de liderazgo, las políticas de gestión de personas, la imagen corporativa y por supuesto, los resultados generales de la organización en términos económicos y de productividad para sus accionistas, de nivel de servicio a los clientes y de bienestar para sus colaboradores.

En Colombia, las organizaciones están dando pasos para a entender y comprender el poder de la cultura para potencializar resultados corporativos, como factor diferenciador en el mercado, y como determinante de la calidad de vida de sus colaboradores. El diagnóstico e intervención de la cultura de una organización se convierte así en una tarea estratégica para las organizaciones.

Compañía General de Aceros S.A. ha sido una de estas organizaciones que reconocen a la cultura organizacional como un tema de valor estratégico, y en especial los aportes que se puedan generar desde su estudio para la generación de cambio en la organización ante los retos generados por la estrategia corporativa de reciente implantación. Se realizó este estudio de cultura organizacional a través del modelo desarrollado por Cameron y Quinn (1999) Competing Values Framework, ya que es un modelo enfocado en la transformación organizacional.

Esta investigación busca identificar a través del modelo propuesto la cultura dominante, tanto actual como esperada, así como las subculturas actuales y esperadas de la Compañía General de Aceros S.A. con el objetivo generar una plan de cambio organizacional que permita adaptar y alinear las necesidades internas de la organización y las personas hacia la estrategia de negocio establecida.

La investigación esta propuesta en 5 capítulos. En el capítulo 1 se establece el problema de investigación y los objetivos de la investigación.

En el capítulo 2 se plantea el contexto organizacional de la Compañía General de Aceros S.A., así como las diferentes aproximaciones teóricas a los principales conceptos relacionados con esta investigación: las organizaciones, la cultura organizacional, cuál es su relación con conceptos como el liderazgo, el cambio, y los resultados de negocio, etc. Se exponen las diferentes aproximaciones teóricas y modelos de cultura, los métodos de investigación en las organizaciones y finalmente el modelo propuesto para este estudio.

En el capítulo 3 se presenta la metodología de investigación. Se define la población y muestra del estudio, el instrumento utilizado, las variables de estudio y como se va a procesar la información obtenida.

Los resultados del estudio se presentan en el capítulo 4. Mostrando los resultados de la cultura actual y esperada de la Compañía en general, pero también los resultados según la regional, el nivel jerárquico, el área o dependencia y la antigüedad.

En el capítulo 5, el último capítulo del estudio, se presentan las conclusiones y discusiones del estudio, así como las recomendaciones generales a partir de los resultados para la estrategia general de cambio y transformación organizacional.

CAPITULO 1: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1. Descripción del Problema

Compañía General de Aceros S.A. tiene claramente establecida su filosofía empresarial, sin embargo, debido a una serie de dificultades ligadas a la falta de estabilidad en el direccionamiento de la empresa y en los líderes encargados de esta labor, la desorganización en la administración, y una estructura organizacional que ha sufrido transformaciones y cambios de enfoque, la alineación y coherencia organizacional se ha visto afectada por estas situaciones particulares. En el interior de la compañía existen conflictos de interés entre diferentes miembros y grupos, ejemplo de ello es el planteamiento por parte de los trabajadores de un sindicato en el 2012, que garantizará la estabilidad de parte de la administración en torno a las condiciones laborales. El sindicato de la compañía fue disuelto en el año 2013, y se estableció un pacto colectivo en su lugar.

Durante sus 55 años de existencia, y gracias a las exigencias del mercado, sus estilos de gestión, liderazgo y estructura se han desarrollado y complejizado, buscando consolidarse en un negocio joven como una empresa con prácticas de gestión que en muchos casos no se han desarrollado técnicamente. Esta maduración no ha sido ajena a la Gestión del Capital Humano y Organizacional de la compañía, ya que desde el año 2009, cuando surge el área de Gestión Humana como dirección independiente a la Dirección Administrativa y Contable, se han ido consolidando los servicios estructurales de la misma como selección de personal, formación de personal, bienestar laboral, administración de personal etc. Y desde el año 2010, se empezó a trabajar en temas como clima laboral, gestión de las comunicaciones, estratégicas de servicio y cultura organizacional, consolidándose como una Gerencia de primer nivel de liderazgo, siendo altamente reconocida como socia estratégica del negocio.

A partir de estos precedentes, en la Gerencia General y la Gerencia de Recursos Humanos y RSE de la compañía se produce una profunda preocupación por detectar y gestionar los elementos estructurales de la compañía tales como su cultura, buscando formular una estrategia y una agenda de cambio ante la nueva estrategia de negocio. Para ello es necesario descubrir los patrones de comportamiento, los principios y valores que actualmente configuran la cultura organizacional que se vive entre los miembros mediante un estudio de la cultura de la Compañía General de Aceros S.A.

El objetivo entonces del diagnóstico de la cultura Organizacional de la compañía es establecer una agenda de cambio que permita el fortalecimiento de la cultura organizacional necesaria para el cumplimiento de la filosofía organizacional y la estrategia, generando condiciones culturales y ambientales dirigidas y diseñadas para contribuir positivamente en la generación de valor de la compañía.

1.2. Propósito de la Investigación

Compañía General de Aceros S.A. se encuentra en una etapa de consolidación de un nuevo equipo directivo, con una nueva estrategia corporativa, lo que ha llevado a la compañía a mejorar las prácticas de gestión, especialmente en Recursos Humanos, buscando que todos los procesos de la compañía generen valor y desarrollo para el negocio.

En esta búsqueda de desarrollo operacional, para el Capital Humano y Organizacional de la compañía se deben también desarrollar estrategias de mejora y alineación, con el fin de que estos capitales organizacionales generen el mayor valor posible en términos de competencias y habilidades personales, resultados de desempeño, compromiso, motivación, alineación etc.

En la actualidad, la compañía no conoce las características de su cultura organizacional, y por ende no puede gestionar, potenciar o direccionar la cultura y las subculturas de la organización con el fin de convertir al capital organizacional en una ventaja competitiva y

derribar aquellas barreras culturales que puedan estar obstaculizando el logro de sus objetivos estratégicos, por lo que es necesario identificar y caracterizar la cultura organizacional dominante de Compañía General de Aceros S.A.

De esta manera, surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es la cultura organizacional dominante actual y esperada de Compañía General de Aceros S.A. según el modelo cultura de Cameron y Quinn (1999)?

Así como las siguientes preguntas específicas:

¿Existen diferencias significativas en la cultura dominante actual entre las regionales de la organización?

¿Existen diferencias significativas en la cultura dominante actual según la antigüedad de las personas?

¿Existen diferencias significativas en la cultura dominante actual de los líderes de la organización vs. El resto de la compañía?

¿Existen diferencias significativas en la cultura dominante actual entre los diferentes tipos de mano de obra de la organización?

1.3 Justificación y delimitación del problema

Las organizaciones contemporáneas son transformadas y desarrolladas por distintos fenómenos tales como la tecnología, los escenarios globales de comercio, etc. según Hall y Du Gay (1996. Pp. 256): “los efectos de dislocación consecutivos al despliegue creciente de la tecnología de la información, los asociados a las presiones competitivas resultantes de los sistemas globales de comercio, finanzas y producción, etc.”. La sociedad del conocimiento en el Siglo XXI, en donde se vive intensamente la interconexión mundial en todos los aspectos (económicos, políticos, sociales, informativos, etc.) tiene profundas repercusiones para la vida organizacional.

Los cambios en el mundo global y empresarial producen incertidumbre en distintos ámbitos de la vida cotidiana. Las organizaciones se han visto en la necesidad de modificar sus modos de proceder para poder mantenerse en el mercado. Para poder sobrevivir en un mundo global, las organizaciones deben tener la capacidad de mutar rápidamente y adquirir nuevas capacidades que les permitan afrontar las dinámicas del mercado y la sociedad, no solo para la subsistencia, sino también para su crecimiento y desarrollo.

El marco actual reclama organizaciones que sean flexibles y adaptables a los cambios, pero que a su vez brinden bienes y servicios de alta calidad, acompañado de un alto nivel de producción y por consiguiente de utilidades. Para lograr que sean productivas y competentes en el mercado, deben generar en el capital humano (las personas) una idea de sentido, control, y pertenencia, con el fin de que sean ellos la unidad base del sostenimiento de las organizaciones.

Desde este punto de vista, se necesita la implementación de una técnica que permita el diagnóstico, manejo y control del capital humano que promueva el alcance de rendimientos dentro de un marco de sentido, control y pertenencia (es decir desde un marco de capital organizacional).

La cultura, como señala Smircich (1983) se convierte entonces en una variable por medio de la cual se puede administrar el desempeño y el alcance de los objetivos de la organización. Chiavenato (1994, p. 36) menciona “Una organización sólo existe cuando dos o más personas se juntan para cooperar entre sí y alcanzar objetivos comunes, que no pueden lograrse mediante iniciativa individual”. Identificar la cultura organizacional de una organización nos permitirá, a través de metodologías de cambio organizacional o desarrollo organizacional, direccionar la cultura para facilitar el mejoramiento del desempeño individual y colectivo del capital humano, así como también promover un correcto funcionamiento del ambiente laboral.

La cultura organizacional también ha generado un especial interés como lo señala Goncalves, Goncalves y Narloch (2006) debido a que la comunidad académica y de los negocios consideran a la cultura organizacional como uno de los activo intangibles de las organizaciones más importantes a tener en cuenta como ventaja competitiva en los mercados globalizados. Así, un diagnóstico de la cultura de Compañía General de Aceros identificará las fortalezas y debilidades organizacionales intangibles, generando la información de entrada necesaria para intervenir los aspectos estructurales necesarios para convertir la cultura dominante de la organización en una ventaja competitiva de la misma.

Finalmente, encuestas como las desarrolladas por el Instituto Randstad (www.randstad.com) hacen especial énfasis en la importancia de la cultura organizacional para el fortalecimiento del compromiso, la motivación y el bienestar de los colaboradores. Mediante un diagnóstico de la cultura, conoceremos los factores que podrían potencializar las percepciones de bienestar de los colaboradores y especialmente el compromiso frente a los objetivos de una organización.

En resumen, el diagnóstico de la cultura de Compañía General de Aceros es una oportunidad de mejorar las condiciones actuales y futuras de la organización y sus activos, mediante la administración del desempeño, el fortalecimiento del compromiso, motivación y bienestar de los colaboradores y la identificación de fortalezas que puedan convertirse en ventajas competitivas.

Este trabajo se concentrará en la identificación de la cultura organizacional dominante de Compañía General de Aceros y realizará una serie de recomendaciones que podrían seguirse para el análisis, construcción y aplicación de planes de mejoramiento y la agenda de cambio necesaria para la alineación a la estrategia corporativa.

1.4 Objetivo General

Identificar la cultura dominante actual y esperada de la compañía General de Aceros S.A. a través del modelo Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 1999).

1.5 Objetivos Específicos

- Identificar el tipo de cultura organizacional dominante actual existente en Compañía General de Aceros S.A.
- Determinar la consistencia cultural de la organización según las diferentes regionales, antigüedades, Rango Jerárquico y tipo de mano de obra de la CGA.
- Identificar la cultura organizacional esperada por el capital humano de la Compañía General de Aceros S.A.
- Realizar algunas recomendaciones que sirvan como guía para establecer una agenda de cambio organizacional y que guíen intervenciones posteriores de la organización.

CAPITULO 2: MARCO TEÓRICO

2.1 Contexto Organizacional

La Compañía General de Aceros (CGA) es una organización dedicada a la comercialización y transformación del acero desde hace más de 50 años. Es una empresa familiar que actualmente tiene plantas de producción en diferentes ciudades del país (Cali, Medellín, Barranquilla, Bucaramanga y dos en Bogotá), empleando a 564 personas, dentro de las cuales cuenta con un número importante de Ingenieros y operarios en las áreas técnicas y de producción.

El Socio fundador de la CGA inicio labores en el año de 1956 con una chatarrería, en dónde sólo comercializaba el acero. Después de un tiempo y gracias a los buenos resultados del negocio, le da un giro a su emprendimiento consolidándose ya no solo como un comprador de retales a las grandes industrias (chatarrería), sino que establece convenios y alianzas estratégicas con diferentes siderúrgicas del país, consolidándose así como un comercializador de aceros en el mercado colombiano.

En sus inicios el Socio fundador, según el levantamiento histórico realizado por la Dirección de Capital Humano y Organizacional de la compañía para el proceso de inducción, instauro con sus empleados unas relaciones basadas en la igualdad y bienestar.

Al envejecer el Socio Fundador la dirección de la compañía paso a manos de uno de sus hijos quien dirigió la compañía entre 1970 y el año 2000. Durante este tiempo, la compañía se aumenta el número de trabajadores, y por ende se hace necesario el establecimiento de una estructura organizacional diferente, dividiéndose el personal en tres grandes grupos: el área administrativa, el área de producción y el área técnica (50, 30 y 20% respectivamente).

Durante este periodo de tiempo la organización logra un posicionamiento y credibilidad importante en el mercado del acero, distinguiéndose especialmente por la generación de soluciones a los clientes y una férrea convicción de aceptar cualquier solicitud de parte de los clientes, independientemente a la dificultad de la pieza a desarrollar. Gracias a los resultados económicos que acompañan este desarrollo y posicionamiento, la compañía da inicio a esquemas de bonificación a los empleados, mediante la entrega de bonos no salariales.

A partir del año 2000, y como decisión de la familia dueña de la empresa, se decide dejar la administración de la compañía en manos de terceros, y así evitar conflictos entre los socios de la compañía (especialmente en la segunda generación de la familia). Así, entre el 2000 y el 2008, nuevamente la estructura de la empresa sufre diferentes transformaciones acorde con el estilo de gestión y la estrategia de cada Gerente General, permaneciendo con algunas modificaciones gerencias como la financiera, comercial, técnica, cadena de abastecimiento, en la primera línea de mando, y diferentes direcciones dentro de estas gerencias que se adaptaban a la estrategia y el valor que cada estilo de liderazgo le daba a un tema específico.

En este mismo periodo, la compañía hace una inversión muy fuerte en la modificación de su maquinaria, así como en los procesos de aseguramiento de calidad del producto, lo que generó mejoras en los procesos de producción de la compañía y por ende en la productividad de la misma.

En la Compañía General de Aceros S.A. la ideología central es:

“Ser pioneros y el mejor aliado estratégico dentro de la cadena de valor de nuestros clientes, entregándoles soluciones integrales, innovadoras y competitivas”.

Para generar desarrollo, crecimiento y productividad la Compañía General de Aceros basa su desempeño y rendimiento laboral a partir de las vivencias individuales y grupales de los miembros de la organización, de tal modo que estos giran en torno a tareas, principios y creencias que la organización comparte como familia.

La CGA para su construcción y mantenimiento como familia proclama los siguientes valores:

- Ética, se proclama la honestidad, transparencia e integridad en todas las labores hechas por la institución
- Respeto, el trato al prójimo es apropiado
- Confiabilidad, se es correcto en las acciones realizadas
- Lealtad, se es fiel a la organización y responsabilidad, se cumple con las obligaciones adquiridas

En definitiva la CGA busca cumplir con las metas que se propone y lograr una imagen corporativa compartida, con el fin de cumplir con el objetivo retador (visión) propuesto, que es el siguiente:

“Para el año 2022, la CGA crecerá en sus ingresos 2.5 veces, con una rentabilidad comprendida entre un margen de EBITDA del 11% al 14%, un margen de Utilidad Neta del 7% al 10%. Y un retorno sobre el Patrimonio entre el 8% y el 10%.”

La CGA ha diseñado también una propuesta de valor para cada uno de los stakeholders:

Para los accionistas: *“Mantener una organización con un patrimonio seguro y rentable, teniendo un equilibrio entre la inversión y los dividendos.”*

Para la Junta: *“Realizar una ejecución rigurosa y responsable de los lineamientos y directrices estratégicas, enmarcadas en un ambiente de orientación, apoyo, focalización y crecimiento.”*

Para los empleados: *“Ser parte de una organización con estabilidad laboral y con una compensación justa, donde el desarrollo personal, familiar y profesional son una prioridad y siempre estarán alineados con nuestros principios y valores centrales.”*

Para los proveedores: *“Asegurar una relación de mutuo beneficio (gana-gana), basada en la confianza y en la búsqueda de crecimiento entre las partes.”*

Para el gobierno: *“Ser un modelo empresarial para el desarrollo del país, a través de la generación de empleo, la puesta en marcha de inversiones de capital, la transparencia en su accionar, la protección del medio ambiente y el cumplimiento de las normas y leyes donde opera.”*

Para la comunidad: *“Ser un motor para la generación de empleo y el desarrollo de sus empleados, protegiendo el medio ambiente y cumpliendo con la normatividad vigente.”*

Para los aliados: *“Asegurar una relación equilibrada y de mutuo beneficio (gana-gana), basada en la confianza y el respaldo, que busque un crecimiento de largo plazo para las partes.”*

La Compañía General de Aceros actualmente cuenta con 29 procesos que definen su mapa de procesos, teniendo en cuenta que éstos están identificados como procesos estratégicos, misionales y de apoyo o soporte, tal como se aprecia en la figura 1.

Es importante resaltar que esta estructura se encuentra implementada en la compañía a partir del último trimestre de 2012, razón por la cual actualmente se encuentra en proceso de implementación y adaptación, teniendo en cuenta que los procesos presentados en la siguiente ilustración se van modificando y/o adaptando a las necesidades que se identifican en la compañía, con el objeto de lograr mejoras, que contribuyan a la obtención de los resultados esperados. En los últimos años, la estructura de la compañía, ha tenido una gran transformación en busca de adaptarse a las nuevas condiciones del negocio.

En primer lugar, se pasó de una estructura de 4 gerencias (En Diciembre del 2011: Gerencia Comercial y de Mercadeo, Gerencia de Logística, Gerencia Financiera y Administrativa y Gerencia Técnica), a una estructura de 7 Gerencias, tal como se muestra en la figura 2.

La estructura presentada en la ilustración se creó con la intención de brindar una mayor cobertura y robustez para la infraestructura industrial con la que cuenta actualmente la compañía y por otra parte, centralizar la dirección de la compañía en Bogotá hacer que las

regionales funcionen con base en las directrices que se definan por parte de las gerencias anteriormente mencionadas.

Figura 1. Mapa de procesos Compañía General de Aceros S.A.

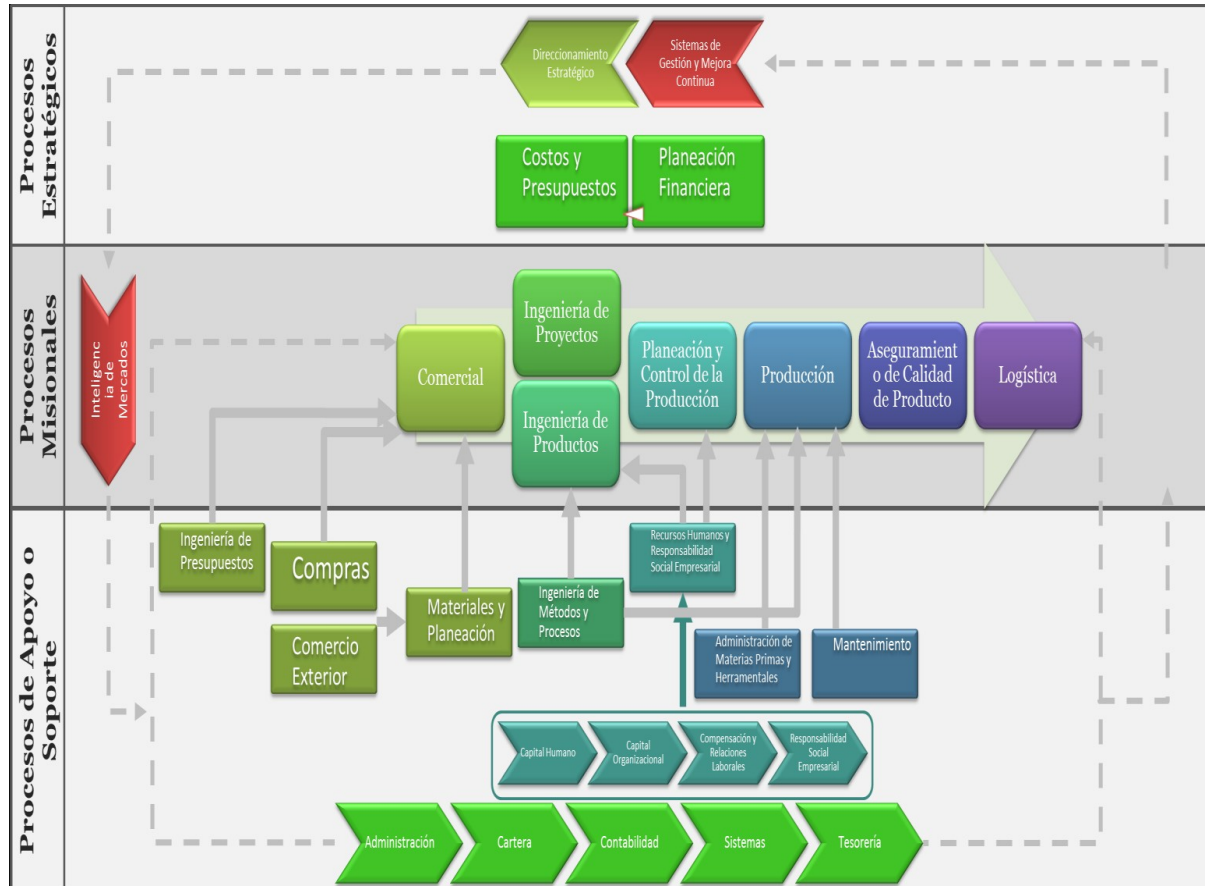
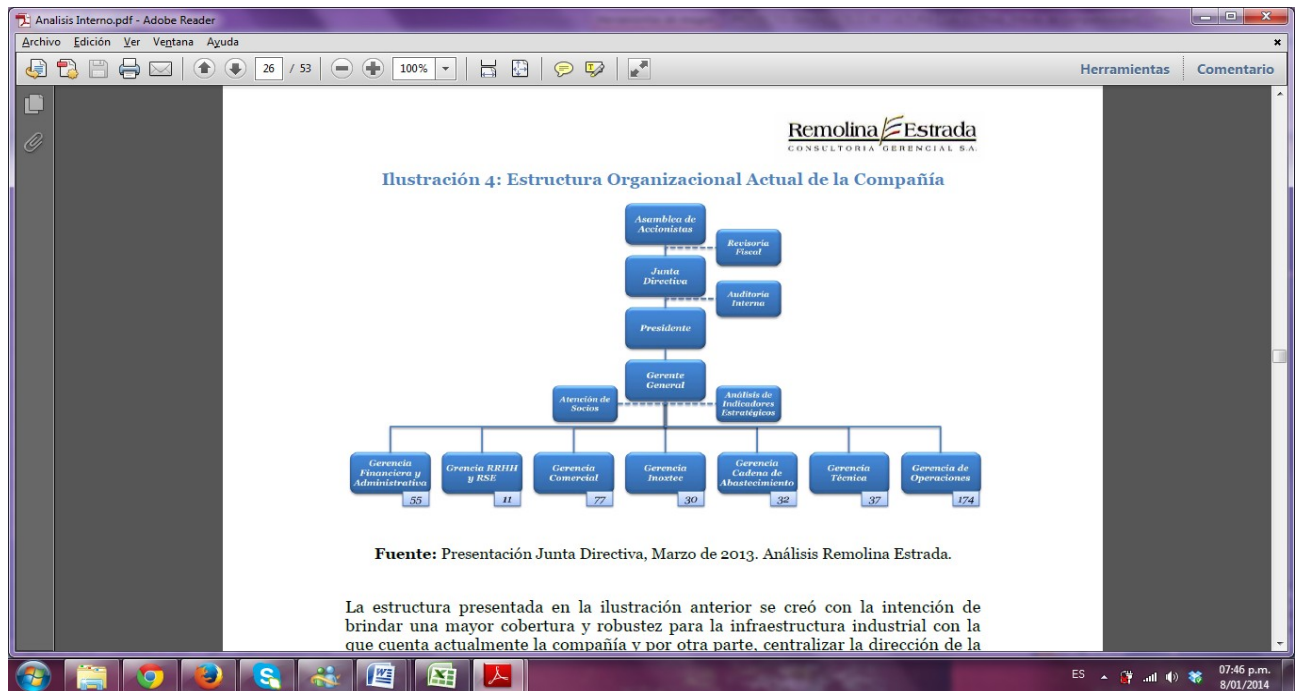


Figura 2. Organigrama general compañía general de aceros S.A.



2.1.2 Análisis PESTEL de la Compañía General de Aceros S.A.

Para dar un contexto más profundo sobre posición estratégica de la Compañía General de Aceros en el sector metalmeccánico colombiano presentaremos el resumen del análisis PESTEL. (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013)

El análisis PESTEL recoge el análisis del entorno general desde cuatro dimensiones: político-legal, económica, sociocultural y tecnológica que delimitan el marco general en el que se desenvuelven las empresas (Castillo, 2009).

Político: Turquía y Siria son los principales países productores de acero y en los últimos tiempos ha surgido un conflicto entre los dos países que ha conllevado un bloqueo económico entre ambas naciones, ataques a poblaciones y confrontaciones que prefiguran la amenaza de una posible guerra entre Siria y Turquía. También entre China y Japón, hay una fuerte disputa por las islas Diaoyu (Senkaku, para los japoneses) que se recrudeció con la presencia de buques chinos en la zona de disputa (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

En el entorno político nacional Remolina Estrada (2013) menciona que el país tiene una imagen en el exterior que es positiva y optimista y se avanza en el camino para que Colombia siga siendo considerada una economía emergente, atractiva para la inversión y el turismo.

Económico: El crecimiento del PIB en el mundo será liderado por los países emergentes, concentrados principalmente en Asia, África y América Latina. Por otro lado, países como EE.UU. y Japón presentan síntomas de recuperación y algunos países en Europa tendrán un decrecimiento en el PIB (ej. Francia, España, Italia), con una probabilidad de recesión del 50% (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

En el contexto latinoamericano, cabe destacar el crecimiento esperado de algunas economías como la peruana (6,3%), paraguaya (11%) y panameña (9%). Por otro lado, en Venezuela se espera uno de los crecimientos más bajos de la región (0,1%) (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

Dentro de las exportaciones, los países que presentan una mayor concentración en productos manufacturados son Israel, China, Japón, Suiza, República Checa, Corea del Sur, Eslovaquia, Eslovenia, Alemania, Italia, Hungría, Austria y Turquía. Se espera en los próximos años un liderazgo por parte de algunos países como Vietnam, Indonesia e India y un resurgimiento de la industria en EE.UU., a través del uso de nuevos procesos automatizados y robotizados (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

Afirma (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013) que de acuerdo con los países observados, Colombia se encuentra en una posición privilegiada frente a países líderes en manufactura. Sin embargo, existe una diferencia monumental frente a algunos países de Asia, como lo son India, Filipinas y China.

Según el DANE (citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013) en el primer trimestre del año 2013, se han presentado resultados muy favorables para la construcción, debido a los esfuerzos del gobierno en mejorar la infraestructura del país y los

programas de vivienda social gratuita. Por otro lado, la minería ha disminuido su crecimiento, ya que los paros laborales en varias minas del país y los constantes hostigamientos a la infraestructura, han afectado su rendimiento. Finalmente, la industria sufrió uno de sus mayores golpes, donde todos los subsectores, exceptuando la elaboración de productos lácteos y la refinación de petróleo, obtuvieron crecimientos negativos.

En Colombia los subsectores que presentan una mayor relación entre el valor agregado y los activos fijos son la fabricación de generadores de vapor (excepto calderas de agua caliente para calefacción central), fabricación de tanques, depósitos y recipientes de metal (excepto los utilizados para envase o transporte de mercancías) y la fabricación de cuchillería, herramientas de mano y artículos de ferretería. Los de menor proporción son la fabricación de otros productos de metal y el tratamiento y revestimiento de metales (incluye trabajo de Ing. mecánica en general) (citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

Social: Latinoamérica ha sido una de las zonas en el mundo con mayor crecimiento de su población urbana en los últimos 50 años, lo cual lo ubica por encima de algunas regiones como la Unión Europea. En el caso de Colombia, el porcentaje de población urbana (75%) es inferior a Perú, Brasil, Uruguay, Argentina, Chile, México, entre otros. China (50%), Vietnam (31%) e India (31%) presentan bajos índices de urbanización (Banco Mundial citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

En Colombia según el DANE los servicios públicos que han incrementado su acceso dentro del periodo de referencia son el gas natural y alcantarillado. Sin embargo, aún existen brechas importantes por cerrar en la infraestructura nacional, especialmente en alcantarillado, acueducto y gas natural (sustituto de la energía eléctrica). El analfabetismo en el país se encuentra levemente por debajo del promedio latinoamericano (8,6). Por otro lado, la asistencia escolar se ha mejorado levemente entre los 5 y 15 años en el país, pero aún existen

esfuerzos importantes para que la cobertura sea plena. (citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

Tecnología: En los últimos años se ha presentado un crecimiento muy marcado en la producción científica en los diferentes temas relacionados con el acero. Se esperan numerosos desarrollos para el acero, en especial para los aceros inoxidables, seguidos por los aceros al carbón y aleados (Scopus citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

En los últimos 10 años, la solicitud de patentes en temas relacionados con el acero ha sido estable, presentando una caída en el último año (que puede deberse a la situación económica en el mundo). La baja variación en el número de patentes en contraste con el acelerado crecimiento de la producción científica, puede sugerir que el acero está alcanzando su madurez, y se están buscando materiales sustitutos (Ej. materiales de mayor dureza, menor peso, entre otros) (Wipo Patenscope citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

Medio Ambiente: Debido al gran volumen y complejidad de las operaciones y al elevado consumo de energía y materias primas, la industria del hierro y el acero, al igual que otras industrias “pesadas”, puede tener importantes repercusiones para el medio ambiente y la población de las comunidades vecinas. El acero es 100% reciclable. Puede ser infinitamente reciclado sin pérdida de propiedades clave. La tasa de reciclaje y reutilización de productos de acero de la construcción en el Reino Unido es del 94% y hasta un 99% para acería estructural. El acero representa muy poco de los millones de toneladas de residuos de construcción que van a vertederos cada año. (Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

Aspectos Legales: La industria metalmeccánica, ha presentado énfasis en comportamientos institucionalizados, primero desde las reglas y decretos, luego a través de la implementación

de normas de estandarización nacionales e internacionales y, en los últimos años se ha caracterizado por una fuerte iniciativa con relación a buenas prácticas ambientales y de responsabilidad social empresariales con alguna normatividad para regular los siguientes aspectos: 1) Excepciones arancelarias a materias primas y bienes de capital no producidos; 2) Sistema de Drawback (Plan Vallejo) decreto-ley 444 de 1967; 3) Normas de estandarización (ISO 14001 de procesos de gestión ambiental e ISO 9001 de certificación del sistema de gestión de la calidad), como a las Normas Técnicas de Calidad que el ICONTEC ha estipulado específicamente para certificar la calidad de los productos siderúrgicos y metalmecánicos elaborados en el país. (Camará Fedemetal y ANDI citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

La implementación de tecnologías ambientales goza en Colombia de beneficios tributarios, con el fin de promover esfuerzos orientados al mejoramiento ambiental que conlleven el mejoramiento del desempeño ambiental y para promover el cumplimiento de las normas ambientales vigentes (Camará Fedemetal y ANDI citado por Remolina Estrada Consultoría Gerencial S.A., 2013).

2.2. Conceptualización y Caracterización de las Organizaciones

Las organizaciones siempre han sido una parte fundamental en la vida del ser humano es así como las primeras de ellas fueron conformadas por familias y tribus. Según Pfeffer (2000, pp. 50) “Vivimos en un mundo de organizaciones. Prácticamente todos nosotros nacemos en una organización – un hospital – y una dependencia gubernamental ratifica nuestra existencia, expidiendo un acta que certifica nuestro nacimiento. Al morir, otra burocracia pública expedirá un certificado de defunción. La mayor parte de las personas se ganan la vida trabajando en una organización”. Por lo tanto se concluye que necesariamente nuestra cotidianidad y desarrollo están enmarcados dentro de una organización y por ello en el

desarrollo de esta tesis se observará frecuentemente el término de organización; a continuación exponemos diferentes definiciones sobre este concepto:

Para Hall (1986, pp.10) “La organización implica actividades estructurales e integradas: es decir individuos que trabajan juntos o cooperan en relaciones de interdependencia. La noción de la interacción supone un sistema social. Por ello se puede afirmar que las organizaciones consiste en: 1) Arreglos orientados a una meta, individuos con un propósito 2) Sistemas psicosociales, individuos que trabajan en grupo 3) Sistemas tecnológicos, individuos que utilizan conocimientos y técnicas 4) Una integración de actividades estructuradas, individuos que trabajan juntos en relaciones estructuradas”.

Como complemento del autor anterior se cita a Lawrence y Lorsch (1973, pp. 3) quienes afirman que una “organización es la coordinación de distintas actividades de participantes individuales con el objetivo de efectuar transacciones planeadas con el ambiente”, actividades que están dadas de acuerdo con el contexto y propósito de la organización, las cuales se interrelacionan y están determinadas por el ambiente, el cual de acuerdo con el modelo de cinco círculos interrelaciona la tecnología, la estructura social, la cultura y la estructura física (Hatch, 1997).

El ambiente y su interacción con los diferentes elementos que lo conforman dan lugar a la conformación de un sistema, para Haas y Drabek, (1973) la organización se puede definir como un sistema de interacción permanente y complejo. Otros autores hablan de las organizaciones como sistemas complejos y que nuestra sociedad moderna influye sobre esta misma complejidad dado que actualmente encontramos un abanico de posibilidades de acuerdo al tipo de organización (Boulding y Argyris citados por Chiavenato, 1994).

Chiavenato (1994, pp.6) menciona que existe una variedad de organizaciones “complejas y bastante diferenciadas: industrias, empresas comerciales, empresas de servicios, universidades, hospitales, cárceles, clubes deportivos, iglesias, organizaciones militares y

gubernamentales, etc.” De esta manera vemos que la influencia de las organizaciones se encuentra en la vida de las personas y todos los aspectos de su dinámica cotidiana, su complejidad difiere del tipo de organización, del grupo que la conforma y de la división del trabajo que ella se observe.

A este sistema organizacional complejo Schein (1985) los define como formaciones sociales complejas y plurales compuestas por individuos y grupos, estas a su vez constituyen un sistema de roles que es coordinado a través de un sistema de autoridad y de comunicación, unido a un sistema de normativo y de valores, los cuales determinan las actividades de sus miembros que están constantemente influidos por el medio ambiente. En esta definición se integran elementos inmersos en la cultura tal como la comunicación, políticas y valores organizacionales.

Según Gutiérrez (1993) la organización se convierte en un sistema de relaciones sociales coordinadas y su desempeño se sustenta en el trabajo de equipos a partir de los objetivos organizacionales que se deben alcanzar, este autor también menciona la relevancia del entorno dado que este sistema funciona bajo la interacción constante con el mismo y utilizando los recursos de su propia cultura.

Mello (1994) expresa que las organizaciones son inherentes al concepto de sistema debido a que se puede observar la interdependencia e interacción entre las partes que la conforman, de allí surgen propiedades que no tienen las partes por separadas.

La cooperación en las partes y la coordinación entre las personas son vitales para la existencia de un ente bajo el concepto de organización, tal como lo define Barnard (1971) la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas.

Marin (1997) relaciona la misión organizacional como parte de la importancia de la sinergia entre el grupo que lo conforman, dado que su interacción es la que da forma a la

organización y sus diferentes elementos, así “las organizaciones están formadas por un conjunto de personas en interacción mutua, duradera y específica, agrupadas para conseguir un determinado fin en el campo de la producción de bienes y servicios escasos” (Marin, 1997, pág. 44).

Abrahamson (1992) define a la organización basándose en los hallazgos de los investigadores organizacionales como Allport y Weick, “las organizaciones constituyen el punto de intersección y de sincronización de las funciones de utilidad individuales, el lugar algo fortuito en las micro motivaciones de los actores se transforman en macro comportamiento organizacional” (pp. 20).

De manera similar al autor anterior Schein (1982) define una organización como la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo explícito y común, allí confluyen la división del trabajo, jerarquía de autoridad y responsabilidad. Uno de los objetivos esenciales de toda organización es tratar de sobrevivir y ser sustentables en el tiempo es por eso que las organizaciones actuales buscan ser organizaciones más productivas, competitivas y rentables, lo cual exige que en la actualidad.

Chiavenato (2004) menciona respecto a las características de las organizaciones: “Las organizaciones se caracterizan por tener culturas organizacionales propias y específicas. El formar parte de una organización significa asimilar 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”. (pp. 164)

Es importante dar relevancia a la necesidad de autoconocimiento que tienen las organizaciones, dado que sus características son diversas ya sean tácitas o explícitas, dependiendo del sector o tipo de organización, Chiavenato menciona que “cada organización tiene sus propias características, su estilo de vida y su comportamiento, su mentalidad y su

presencia, su personalidad. Además de eso, cada organización presenta características que no siempre son físicas o concretas, visibles o medibles. Muchos fenómenos que ocurren en las organizaciones se deben a su cultura” (Chiavenato, 2004, pág. 158).

Las personas se agrupan para formar organizaciones y por medio de ellas lograr objetivos comunes que serían imposibles de alcanzar de manera individual, las organizaciones que generan dichos objetivos compartidos son las que tienden a crecer, es decir que tienen éxito.

Según Barnard (1971) las organizaciones pueden llegar a ser compuestas o estructuradas de una manera rígida lo que denomina mecanicista, debido a esto la persona que labora en el área de trabajo de esta entidad puede llegar a tener diferentes perspectivas de las características o decisiones de la empresa, dado que la motivación puede llegar a ser impuesta por los altos mandos de la organización.

Schein (1982) explica cuatro propiedades o características comunes a toda organización:

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

Con el concepto del autor anterior se puede concluir que la agrupación de individuos alrededor de un objetivo común debe darse bajo la adecuada coordinación y división del trabajo. Por otro lado Abravanel (1992) al caracterizar a las organizaciones, plantea que cualquiera que sea la organización es útil concebirla como constituida por tres elementos interrelacionados:

1. Un sistema socio estructural compuesto de relaciones entre las estructuras, las estrategias, las políticas y otros procesos formales de gerencia.
 2. Un sistema cultural que agrupa los aspectos expresivos y afectivos de la organización en un sistema colectivo de símbolos significativos.
 3. Los empleados como individuos, con su talento, sus experiencias y personalidad, creadores, formadores y unificadores de importancia, que elaboran activamente una realidad organizacional coherente a partir del flujo continuo de los acontecimientos.
- (pp. 94)

2.3 La Cultura Organizacional

2.3.1 Conceptos y Características de la cultura Organizacional

Como marco de la contextualización del concepto entendemos que “la cultura se considera la característica básica de una sociedad que viene definida como el comportamiento común adquirido por los miembros de una comunidad. (Marin, 1997, pág. 68)

En este sentido se puede concluir que la cultura es muy importante en una sociedad puesto que nos permite entender a las sociedades y a los grupos humanos, esta misma situación se

puede observar en las empresas, ya que el conjunto de individuos que a ella pertenecen conforman una organización con una misión y visión en común, a ello le llamamos Cultura Organizacional, que es “la serie de entendidos importantes, como normas, valores, actitudes y creencias compartidos por los miembros de la organización” (Stoner, 1984, pág. 198).

Según Lee y Yu (2004) los escritos formales que abordan el tema de la Cultura Organizacional iniciaron con Pettigrew en el año de 1979, quien introdujo el concepto antropológico de cultura al campo organizacional, mostrando la manera de utilizar algunos conceptos relacionados tales como “simbolismo”, “mito” y “ritual”, para el análisis de las organizaciones. Dandridge, Mitroff y Joyce (1980) mostraron cómo el estudio de esos mitos y símbolos ayudan a revelar la “estructura profunda” de la organización.

La cultura organizacional tiene unas representaciones observables dentro una organización esta se traduce según Ouichi (1981) en una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa, los valores y creencias más arraigados dentro de la organización. Estos símbolos y creencias a su vez se traducen en una guía de comportamiento para las personas así como lo expone Mintzberg (1984) la cultura organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse.

De acuerdo con lo anterior podemos concluir que el comportamiento de los miembros de una organización caracterizan de alguna manera la forma de ser de la organización, por lo tanto se entiende que una organización podrá tener similitudes frente a otras pero su cultura organizacional es un factor diferencial para la misma; así las cosas el conjunto de principios y creencias básicas de una organización que son compartidas por sus miembros, la diferencian de otras organizaciones (Anzinzu 1885).

Y así como en la sociedad cada organización empresarial tiene su propia cultura, para en el ámbito organizacional conocer una compañía, el primer paso es conocer su cultura. Formar

parte de una organización es lograr asimilar su cultura. Vivir en una organización, trabajar en ella, hacer parte de sus actividades, hacer carrera dentro de ella es lograr participar activamente de su cultura organizacional.

La cultura organizacional no es algo palpable, no se percibe u observa en sí misma, sino por medio de sus efectos y consecuencias, tal como sugiere Robbins (1998) la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos, estos caracterizan su personalidad la cual está representada por sistemas o valores, símbolos, rituales, mitos y prácticas, los cuales evolucionan en el tiempo y que dictan los patrones de comportamiento de sus miembros.

Un concepto muy similar al que expone Chiavenato (2004) en donde define la cultura organizacional como un conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización, es algo que se construye con el tiempo. De esta manera se construyen representaciones compartidas por los miembros de la organizaciones con respecto los objetivos comunes y comportamientos que deben asumir de manera colectiva e individual.

Koontz (1998) expone que vista como parte del proceso administrativo propuesto por Fayol, la cultura organizacional hace parte de una etapa de este proceso denominada Organización, definiéndola, como un patrón general de conducta, creencias y valores compartidos, que puede ser influenciada y creada por los administradores o líderes empresariales (Koontz citado por Uribe & Macías, 2009).

Chiavenato (2004) también menciona que la cultura organizacional es parecida a un iceberg donde en la parte superior o sobre el nivel del agua se encuentran los aspectos visibles y superficiales observados en las organizaciones; se encuentran en esta parte la estructura física como edificios, los espacios, los muebles, la tecnología, métodos, políticas, etc. En la parte inferior se encuentran los aspectos invisibles y profundos, como aspectos

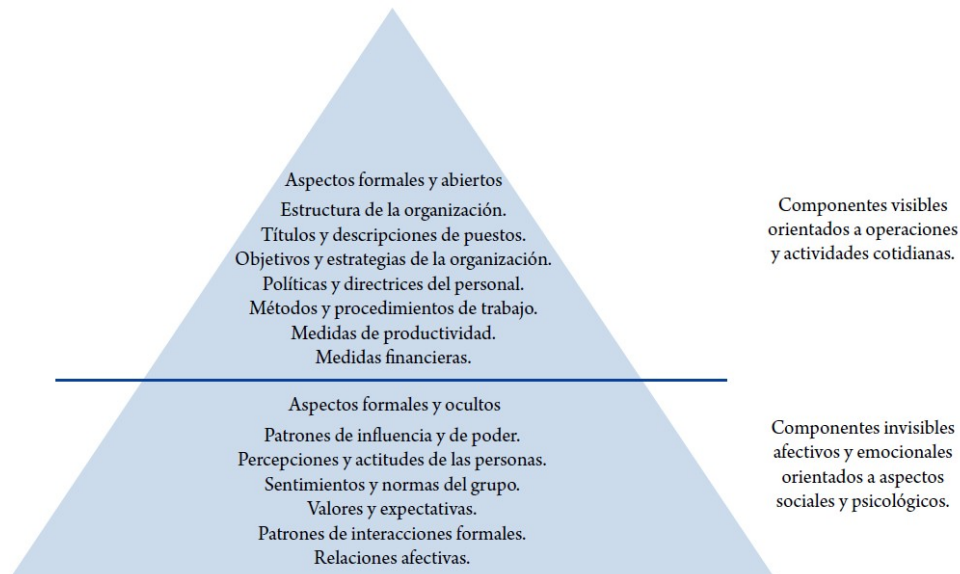
psicológicos y sociológicos de la cultura (ver figura 1).

Mientras mayor profundidad exista habrá más componentes emocionales, afectivos y psicológicos relacionados, estos aspectos son los que representan más dificultad para generar un cambio cultural.

Respecto a las características de la Cultura Organizacional, Chiavenato (2004) menciona que la Cultura Organizacional refleja la manera en que cada organización ha aprendido a convivir con su ambiente presentando seis características principales, las cuales se pueden observar 1) en los comportamientos observados, los cuales están dados en el lenguaje y terminología propia que incluye rituales y conductas, 2) en las normas que guían el que y como hacer las cosas dentro de la organización, 3) los valores compartidos, 4) la filosofía que se encuentra enmarcada en las políticas organizacionales, 5) las reglas de comportamiento dentro de la organización y por último, 6) el clima organizacional.

Robbins (1998) plantea que: “La cultura organizacional se refiere a un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una de las otras.” (pág. 681). El autor también sugiere las siguientes características:

Figura 3. El Iceberg de la cultura Organizacional (tomado de Chiavenato, 2004).



- **Innovación y asunción de riesgos:** Grado hasta el cual se alienta a los empleados a ser innovadores y asumir riesgos.
- **Atención al detalle:** grado hasta donde se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención al detalle.
- **Orientación a los resultados:** Grado hasta donde la administración se enfoca en los resultados o consecuencias, más que en las técnicas y procesos utilizados para alcanzarlos.
- **Orientación hacia las personas:** Grado hasta donde las decisiones administrativas toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas dentro de la organización.
- **Orientación al equipo:** Cuando las actividades están organizadas en torno a equipos, en lugar de hacerlo alrededor de los individuos.
- **Energía:** Grado hasta donde la gente es enérgica y competitiva, en lugar de calmada. (Robbins S. , 1998, págs. 681-682).

En las organizaciones también podemos observar macro-culturas y subculturas, de acuerdo con Schein (2010) en las culturas observamos que existen macro-culturas regionales nacionales y en las organizaciones según el contexto macro de la organización también encontramos culturas ocupacionales principales de los miembros de la organización. “Existen supuestos compartidos que crean subculturas más a menudo y se forman alrededor de las unidades funcionales de la organización. A menudo se basan en una similitud de nivel educativo de los miembros, una tarea compartida, y / o una similitud de la experiencia de la organización, lo que a menudo terminan llamando silos” (Schein, 2010, pp. 55-56).

Por lo tanto las subculturas se definen en relación con los patrones culturales generales de las organizaciones, especialmente con respecto a los valores culturales dominantes, de acuerdo con este punto de vista, las subculturas se clasifican de acuerdo a los que apoyan los valores dominantes con gran entusiasmo, los que desafían los valores dominantes de la cultura más grande del área de la que forman parte y la subcultura que trata de mantener los propios valores independientes de los valores dominantes de la cultura en general (Hatch, 1997).

2.3.2 Los elementos de la Cultura en las Organizaciones

Dentro de la cultura se encuentran una serie de elementos que conforman el marco en el cual se desarrolla la organización entre los cuales tenemos: los valores, las costumbres, ritos, historias, héroes, entre otros.

Los valores: Son concepciones prácticas (y normativas) en las cuales se asignan significados específicos, miran y tratan de salvaguardar lo fundamental de la cultura (Siliceo & Casares & González, 1999). Los valores organizacionales entonces son

significados compartidos y aceptados por los miembros de una organización lo cual orienta su comportamiento e influye en las decisiones que toman.

Costumbres: Se define como el hábito o el conjunto de conductas observadas en un lugar, durante largo tiempo, la cual se convierte en una norma de conducta nacida de la práctica social y considerada como obligatoria por una comunidad o grupo de personas (López Díaz, 2006).

Ritos: Son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas más relevantes y que indican quienes son las personas imprescindibles y las prescindibles (Robbins, 2004, pp. 523).

Historias: Son aquellos cuentos o anécdotas famosas, que circulan en la mayoría de las empresas, el cual narra hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y por supuesto a la alta gerencia. Su función principal es plasmar el pasado en el presente. (Robbins, 1998, pp. 625).

Schein (2010) considera que la Cultura Organizacional se manifiesta en tres niveles: artefactos y valores defendidos, pero que su esencia radica en los supuestos básicos (pp.69):

Artefactos: son aquellas cosas que uno ve, escucha y siente cuando se encuentra con un grupo nuevo que tiene una cultura desconocida para uno. Los artefactos incluyen productos, servicios e incluso conductas de los miembros del grupo. Según Schein es el primer estrato de la cultura organizacional. Los artefactos pueden influir en el comportamiento de los miembros de la organización y solucionar circunstancias inesperadas que se presenten, por ejemplo con la implementación de un sistema informático de última generación para la atención rápida y un excelente servicio para sus clientes (Schein, 2010, pp.23).

Valores defendidos: según Schein (2010) es el segundo nivel de la cultura organizacional. Hacen referencia a todas aquellas cualidades que son tomadas y admitidas por los integrantes de la organización. Son las razones usadas para explicar actuaciones frente a diferentes situaciones y contextos (pp.25-26).

Supuestos básicos: Schein (2010) explica que el tercer nivel de la cultura organizacional son las ideas que toman por sentado los miembros de la organización, por ejemplo el cumplimiento del horario, la realización de las funciones asignadas, asumir responsabilidades, reconocimiento ciertos valores, lineamientos, procesos y metodologías de trabajo. En algunas organizaciones la cultura dicta la forma adecuada de hacer las cosas y en ocasiones a través de asumir supuestos que están implícitos en los diferentes procesos organizacionales (pp.27).

Tipos y clasificaciones de Cultura Organizacional

La literatura describe diferentes tipos y clasificaciones de Cultura Organizacional. Hellriegel y Slocum (2004), menciona las siguientes:

- **Cultura burocrática:** Se observa cuando una organización valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como una norma. Se caracterizan por que sus miembros aprecian los productos y servicios estandarizados que son ofrecidos al cliente. Las normas de comportamiento apoyan la formalidad sobre la informalidad. Los gerentes conciben sus funciones como buenos coordinadores, organizadores y vigilantes del cumplimiento de las reglas y normas escritas. Las tareas, responsabilidades y autoridad están claramente definidas para todos los empleados. Las reglas y procesos de la organización están contenidas en manuales y los empleados

creen que su deber es conducir “según el libro” y seguir los procedimientos legalistas. (p.388)

- **Cultura de clan:** La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social son atributos de una cultura de clan. Una cultura de clan logra la unidad por medio de un largo y profundo proceso de socialización. Los miembros más antiguos del clan sirven como mentores y modelos de función para los más nuevos. El clan frecuentemente documenta sus orígenes y celebra sus tradiciones con diversos ritos. Los miembros comparten una imagen del estilo y comportamiento de la organización. Las declaraciones y actos públicos refuerzan estos valores. En una cultura de clan, los integrantes comparten el orgullo de ser parte de la membresía. Tienen un fuerte sentimiento de identificación y reconoce su destino común en la organización. (p.p. 389, 390)

- **Cultura emprendedora:** Se observan altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad. Existe compromiso con la experiencia, la innovación y el estar en la vanguardia. Esta cultura no sólo reacciona rápidamente a los cambios en el ambiente sino crea el cambio. Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas, que todavía son administradas por su fundador, como La Microsoft, Dell y muchas otras. (p.390)

- **Cultura de mercado:** Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). Una competitividad enérgica y la orientación hacia las ganancias prevalecen en toda la organización. En una cultura de mercado, las relaciones entre el individuo y la organización son contractuales. Esto significa que se acuerdan por adelantado las

obligaciones de cada parte. Los empleados son responsables de cierto nivel de desempeño y la organización promete un nivel específico de remuneraciones en recompensa. Mayores niveles de desempeño se intercambian por mayores remuneraciones, según se señala en el acuerdo. En lugar de fomentar un sentimiento de pertenencia a un sistema social, la cultura de mercado valora la independencia y la individualidad y alienta a los miembros a que persigan sus propios objetivos financieros. (p.p. 390,391).

En contraste Robbins (1998) clasifica la cultura organizacional de la siguiente manera:

- **Cultura fuerte:** Se caracteriza porque valores centrales se mantienen con intensidad y se comparten ampliamente. La administración deberá preocuparse menos por establecer reglas y reglamentos formales para guiar la conducta de los empleados (Robbins, 1996, pp. 685-686).
- **Cultura débil:** existe mucho desperdicio de tiempo, los empleados no saben por dónde empezar, por lo cual se hace necesario la implementación de reglas y reglamentos formales que orienten o guíen la conducta de los trabajadores (Robbins, 1996, pp. 685-686).

Instrumentos en la evaluación de la Cultura Organizacional

A continuación describimos algunos instrumentos de medición de la cultura organizacional que mencionan Scott, Mannion, Davies & Marshall (2003), estos permiten acercarse a la evaluación del objeto de estudio:

Cuadro 1. Instrumentos utilizados para medir Cultura Organizacional (tomado de Scott, Mannion, Davies y Marshall, 2003 pp. 926)

Cuestionario	Características	N. ítems	Escala	Fortalezas	Limitaciones
Competing Values Framework (Cameron y Quinn, 2006)	Las dimensiones utilizadas son: clima, estilo de liderazgo, sistema relacional y priorización de objetivos. Los resultados se evalúan en base a 4 tipos de culturas no excluyentes: clan, adhocrática, jerárquica y orientada al mercado.	16	Breves escenarios describen las características básicas de cada tipo de cultura. Se deben repartir 100 puntos entre todos los escenarios en función de su similitud con la propia cultura organizativa.	Fuerte fundamentación teórica; Sencillo y rápido; Validez elevada (face validity); Evalúa la congruencia y fortaleza/solidez de la cultura Propio del contexto educativo	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizacional.
Quality Improvement Implementation Survey (Shortell et al. 2000)	Dimensiones claves: carácter organizativo, estilo de dirección, cohesión, priorización de objetivos, y recompensas. Se establecen 4 tipos de cultura: grupo, desarrolladora, jerárquica y racional.	20	Breves escenarios describen las características básicas de cada tipo de cultura. Se deben repartir 100 puntos entre todos los escenarios en función de su similitud con la propia cultura organizacional.	Sencillo y rápido; Validez elevada (face validity);	Limitada clasificación de los posibles tipos de cultura organizativa.
Organizational Culture Inventory (Cook and Lafferty 1987; Thomas et al. 1990; Seago 1997; Ingersoll et al. 2000)	Basado en 12 estilos de pensamiento de los individuos en los grupos/organizaciones: humanístico-servicial, filial, aprobador, convencional, dependiente, esquivo, opuesto, orientado al poder, competitivo, perfeccionista, orientado al logro, auto actualización. Estos 12 estilos de pensamiento se analizan en base a 3 factores: cultura orientada a la satisfacción y cultura orientada a la tarea.	120	Escala Likert de 5 puntos	Validez elevada (face validity); Ampliamente experimentado Sólida base psicométrica Traducción de los resultados en gráficos.	Análisis de resultados limitado a 3 factores culturales. Excesivamente largo y complejo.
Cuestionario	Características	N. ítems	Escala	Fortalezas	Limitaciones
Survey of Organizational	Describe la cultura en base a 13 dimensiones:	55	Escala de 5 puntos	Detallado trabajo cualitativo como	Únicamente ha sido utilizado en

1.3.3. *Funciones de la Cultura en las Organizaciones*

De acuerdo con Robbins (1998) la cultura organizacional tiene un efecto en el comportamiento de los individuos, el cual puede ser positivo o negativo de acuerdo con los atributos culturales de la organización, este autor propone que la cultura cumple varias funciones en la organización. “Primera, define los límites es decir, distingue entre una empresa y las otras. Segunda, transmite a los miembros un sentimiento de identidad. Tercera, facilita el establecimiento de un compromiso con algo más grande que los intereses personales de los individuos. Cuarta, aumenta la estabilidad del sistema social.” (Robbins, 1998, pp.257). De acuerdo con lo anterior se concluye que dado que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos sirve como mecanismo para establecer normas de comportamiento y guiar el actuar de los colaboradores hacia un mismo fin.

Adicionalmente como lo expone Montana (2002) “la cultura corporativa influye en la conducta de los ejecutivos, es decir, la suma total de valores, costumbres, tradiciones y significados que hace única a una empresa; a menudo se le llama carácter de una organización. La ética gerencial se refiere a los estándares de conducta aceptados y comprendidos en una industria y los códigos de la empresa.” (Montana citado por Uribe & Macías, 2009, pp.163). Por lo tanto los códigos formales o informales dictados por la cultura organizacional son una pauta orientadora del comportamiento y del cómo se hacen las cosas a la manera de una organización determinada, estos comportamientos se convierten en conductas socialmente aceptables al interior de la organización y dictan el marco de referencia para las diferentes subculturas y los nuevos colaboradores.

La cultura organizacional también influye el clima y la satisfacción laboral, dado que influye directamente en el nivel de actitud de las personas hacia la colaboración y orientación al aprendizaje, de esta forma el clima está condicionado por las pautas que estén dadas por la cultura, por ejemplo si está es orientada hacia la creación del conocimiento el clima favorecerá el tener colaboradores motivados para este propósito (Méndez, 2006).

La cultura también es un elemento para gestionar el talento dado que permite guiar el actuar de los colaboradores, según Luna & Pezo (2005) la cultura tiene las siguientes funciones dentro de la organización:

- Define los límites, es decir, los comportamientos diferenciales de unos y los otros.
- Transmite sentido de identidad a sus miembros.
- Facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio para los intereses egoístas del individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Vincula y ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas adecuadas sobre lo que deben hacer y decir los empleados. (Luna & Pezo, 2005. pp.54).

Varios estudios a lo largo de las últimas décadas han examinado la relación entre diferentes rasgos culturales que pueden tener una organización, existen diferentes modelos para catalogar su tipología y medición, podemos concluir que cualquiera que sea el modelo o el instrumento utilizado para medir la cultura, los hallazgos derivados de esta serán una pauta para el desempeño organizacional, las acciones que tomen las empresas para modificar o cambiar su cultura podrán direccionar su organización y determinar su sostenibilidad e imagen para el futuro.

2.3.4 Rasgos culturales del mundo y Colombia

Como parte importante de la cultura organizacional a continuación se explica algunos conceptos sobre el contexto cultural actual de Colombia y el mundo. Para comenzar es importante entender cuáles son las tendencias y fuerzas de cambio global que se presenten en el siglo XXI, por ejemplo se observa que al inicio del siglo el calidad campesinado fue el que impulso el crecimiento industrial, sin embargo hoy la educación es requisito para ser integrante de una organización, cada vez se exige de los colaboradores un mayor nivel de conocimiento. En la actualidad las empresas están compuestas por profesionales calificados y que se capaciten continuamente (Siliceo & Casares & González, 1999).

También “una de las tendencias que sacude con rapidez todas las instituciones y grupos humanos es la de una mayor igualdad jerárquica, en la que el estatus y los niveles de mando tienden a desdibujarse.” También a nivel social cambian aceleradamente los valores y costumbres, tendiendo a fomentar el diálogo. (Siliceo & Casares & González, 1999, pp. 12).

A nivel cultural las organizaciones modernas tienden a ser más planas y por lo tanto se observan pocos niveles de supervisión y de mando (Siliceo & Casares & González, 1999). Adicionalmente el ambiente empresarial actual se desenvuelve en un “mundo acelerado, cambiante, globalizado, necesitado de valores universales como base de la nueva civilización”. (Siliceo & Casares & González, 1999, pp. 19).

La globalización también influye en el clima organizacional, dado que las exigencias a los colaboradores cambian para enfrentarse a la competitividad y la utilización de competencias tales como la multiculturalidad y adaptación a diferentes estilos de trabajo. “Las organizaciones de hoy crean ambientes globalizados, con criterios y normas que puedan funcionar en cualquier país del mundo en la creación de productos y servicios de calidad, competitivos, en continuo desarrollo y perfeccionamiento. Las nuevas organizaciones forman ejecutivos que puedan ejercitar sus conocimientos y manejar su vida en cualquier comunidad de negocios del planeta. Los estándares de calidad, de diseño y estructura organizacional

tienden a homogeneizarse y formar una cultura de negocios internacional, de clase mundial, globalizada.” (Siliceo & Casares & González, 1999, pp. 22-23).

El mundo se enfrenta también a una escases de oferta de empleo frente a la demanda de trabajadores, esto influye en la competitividad laboral que vemos hoy; también vemos un número creciente de organizaciones que se preocupan por la responsabilidad ambiental y con la comunidad, lo cual genera cambios en la conciencia de las organizaciones y en las personas que las conforman (Siliceo & Casares & González, 1999).

En cuanto a Colombia, según Anzola & Puentes (2005) en los años 90’s se planteó la estrategia de que el país debía orientarse hacia la competitividad para alcanzar el desarrollo nacional, sin embargo en el año 1993 el “Estudio monitor de competitividad para Bogotá” diagnóstico debilidades culturales tal como la orientación hacia el espíritu individualista, lo cual dificulta la capacidad de asociación, y se da mayor importancia al valor de la obediencia que a la independencia, que se puede explicar en gran parte por las estructuras sociales jerarquizadas del país, se explica en este estudio hecho por la Cámara de Comercio que la también se encontró en los resultados “temor frente a libertad y las responsabilidades que derivan de ella; dificultad para trabajar en grupo resultado en parte por la falta de habilidades sociales como la de negociar-concertar y un bajo desarrollo de la inteligencia emocional; excesiva confianza interpersonal, que acarrea dificultades para el logro de trabajos complementarios y asociativos; procesos de comunicación inadecuados y carentes de transparencia; más entusiasmo que emprendimiento, observado en una dificultad para hacer realidad lo que se sueña y el desconocimiento de una imagen de futuro deseable, que se acrecienta, ante la incertidumbre de hacia dónde ir y hacia dónde encaminar los esfuerzos individuales y colectivos.” (Anzola & Puentes, 2005, pp. 19-20).

Así las cosas el Sistema Nacional de Innovación estableció la necesidad de una nueva cultura empresarial que encaminará sus esfuerzos hacia la competitividad, la interacción

regional y el trabajo colaborativo. (Anzola & Puentes, 2005, pp. 20). Lo anterior se entiende como una estrategia que debe estar enmarcada en actividades de gestión del cambio en el propio sistema social y por ende el empresarial, donde para hacer realidad una estrategia de competitividad necesariamente conlleva el cambio y mejora de competencias que incrementen la productividad del sector empresarial.

Gracias a un estudio realizado por el profesor Geert Hofstede (2010) se analizó como cómo los valores en el lugar de trabajo se ven influenciados por la cultura. Entre ellos se analizó la información de Colombia en 4 dimensiones para caracterizar la cultura nacional:

- Distancia de Poder (PDI)
- El individualismo frente al colectivismo (IDV)
- La masculinidad -feminidad (MAS)
- Control de la incertidumbre (UAI)¹

Según Hofstede (The Hofstede Center) al explorar la cultura colombiana a través se obtuvo una visión general de los controladores de nuestra cultura en relación con otras culturas del mundo de la siguiente manera:

- **La distancia de poder:** “Se define como el grado en que los miembros menos poderosos de las instituciones y organizaciones de un país esperan y aceptan que el poder está distribuido de manera desigual”. En Colombia la sociedad que cree que las desigualdades entre las personas son simplemente un hecho de la vida. Esta desigualdad es aceptada en todas las capas de la sociedad, este fenómeno también se observó entre los líderes empresariales y entre los más altos puestos en el gobierno. (Hofstede, The Hofstede Center).

1 Hofstede, Geert. National Culture Dimensions. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/colombia.html>. The Hofstede Center no hace referencia al año del estudio realizado para Colombia por lo tanto las referencias tomadas no tendrán año de publicación del estudio.

- **Individualismo:** Esta dimensión mide el grado de interdependencia que una sociedad mantiene entre sus miembros. Tiene que ver con que la propia imagen de las personas se define en términos de "yo" o "nosotros". Colombia presenta una de las puntuaciones individualistas más bajas, se encuentra entre las culturas más colectivistas del mundo. Este resultado significa que los grupos tienen fuertes identidades ligadas a las diferencias de clase. La lealtad a estos grupos es de suma importancia y es a través de grupos "corporativos" que las personas obtienen privilegios y beneficios que no se encuentran en otras culturas; se evitan conflictos para mantener la armonía del grupo. (Hofstede, The Hofstede Center).

Se puede concluir que las relaciones son más importantes que la atención a la tarea. Los colombianos suelen colaborar a otros si sienten que hay suficiente atención al desarrollo de una relación, o si perciben una conexión de algún tipo "en el grupo". Sin embargo, aquellos que son percibidos como "forasteros" fácilmente pueden ser excluidos o considerados como "enemigos". En cuanto al estilo de comunicación se prefiere que sea enriquecido con el contexto, por lo que los discursos públicos y documentos escritos suelen ser extensos y elaborados. (Hofstede, The Hofstede Center).

- **Masculinidad / Femenidad:** Una puntuación alta (masculinidad) indica que la sociedad se ve impulsada por la competencia, el logro y el éxito. Una puntuación baja (femenidad) en la dimensión significa que los valores dominantes en la sociedad están en el cuidado de los demás y la calidad de vida. De acuerdo con los resultados presentados por Hofstede (The Hofstede Center), Colombia es una sociedad masculina, donde las personas son competitivas, sin embargo, colectivista y no individualista. Esto significa que la competencia se dirige a miembros de otros grupos (o clases sociales), no hacia aquellos que son percibidos como miembros del mismo grupo (Hofstede, The Hofstede Center).

- **Control de la incertidumbre:** Esta dimensión tiene que ver con la forma en que una sociedad trata con el hecho de que el futuro es desconocido, es el grado en que los miembros

de una cultura se sienten amenazados por situaciones ambiguas o desconocidas. En el estudio Colombia tiene una puntuación alta en evitar la incertidumbre lo que significase buscan mecanismos para evitar la ambigüedad. Las emociones se expresan abiertamente, hay normas para todo. La religión es respetada y tiene muchos seguidores. En términos de trabajo esto se traduce en una planificación detallada que no necesariamente se cumple en la práctica. (Hofstede, The Hofstede Center).

De acuerdo con Hofstede (The Hofstede Center) por la combinación de las puntuaciones de las cuatro dimensiones se concluye que es difícil cambiar el status quo, a menos que una figura de autoridad sea capaz de reunir un gran grupo de personas condiciéndolos hacia el cambio.

En cuanto a la competitividad del país el Consejo Privado de Competitividad (CPC) fue creado en 2006 para impulsar y apoyar políticas y estrategias para mejorar la competitividad del país en un marco de alianzas de entidades públicas y privadas para el logro de la visión de país para 2032 donde se espera que el país este entre los 3 países más competitivos de Latinoamérica, sin embargo en los últimos años el país ha sido superado por algunos de la región perdiendo posiciones a pesar de los esfuerzos realizados. Para el éxito de la agenda de competitividad la participación del sector privado es imprescindible, a través de la productividad al interior de las empresas en ámbitos como la innovación, la logística, el uso de las TIC la capacitación del capital humano, el uso de instrumentos financieros, el trabajo de clusters, entre otros. (Consejo Privado de Competitividad, 2013).

2.4 EL modelo de Valores en Competencia (Competing Values Framework)

Cameron y Quinn (1999) proponen el Competing Values Framework Model (modelo de valores en competencia, o CVF), el cual establece que la cultura organizacional está altamente relacionada con la efectividad organizacional. El propósito general de este modelo

es diagnosticar y facilitar el cambio de la cultura de una organización en particular, identificando cuatro grandes clases o tipos de cultura dominantes a partir de dos dimensiones de criterios de efectividad organizacional.

El diagnóstico de la cultura organizacional se basa en cuatro cuadrantes, los cuales representan una serie de indicadores de efectividad organizacional.

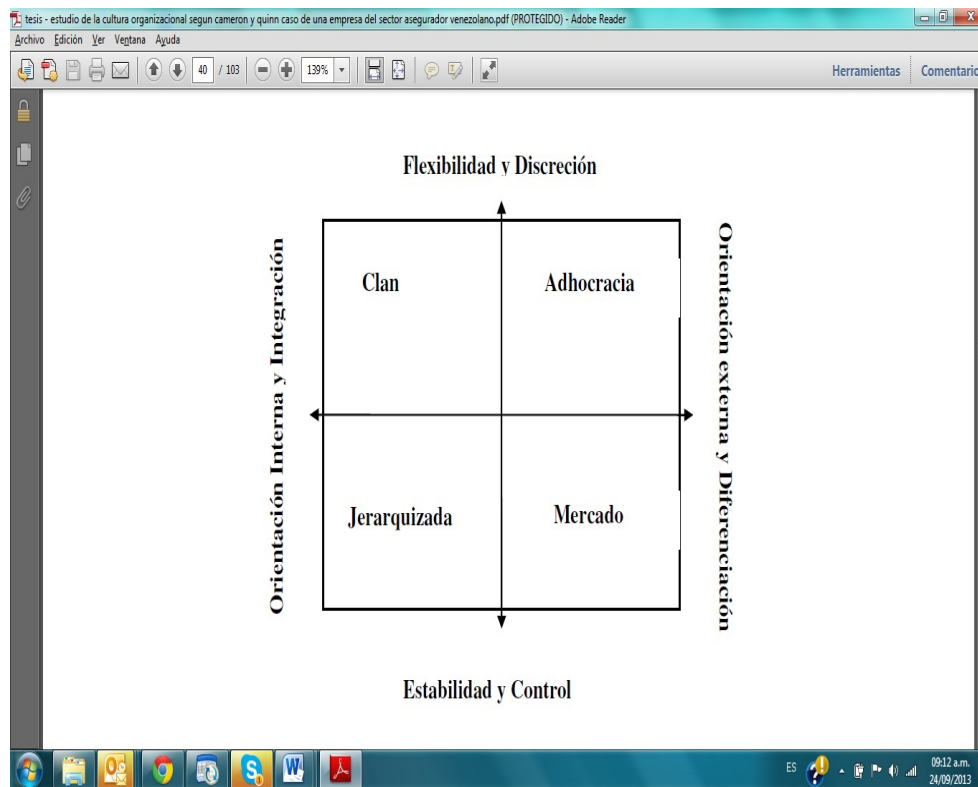


Figura 4. Competing Values Framework Model (Cameron y Quinn, 1999)

Los anteriores indicadores de efectividad organizacional constituyen lo que las personas valoran en términos del desempeño de la organización. “Definen lo que es visto como justo, apropiado y correcto. En otras palabras definen los cuatro valores centrales sobre los cuales

Figura 5. Competing Values Framework por cultura, liderazgo, efectividad, y valores (tomado de Cameron, K. And introduction to the Competing values framework)

An Introduction to the Competing Values Framework.pdf - Adobe Reader

Archivo Edición Ver Ventana Ayuda

Herramientas Comentario

66,7%

4 / 4

**THE COMPETING VALUES FRAMEWORK
FOR CULTURE, LEADERSHIP, EFFECTIVENESS, AND VALUE DRIVERS**

ORGANIZATIONAL CULTURE WHITE PAPER

<p>Long-term Change</p> <p>Culture Type: CLAN</p> <p>Orientation: COLLABORATE</p> <p>Leader Type: Facilitator Mentor Teambuilder</p> <p>Value Drivers: Commitment Communication Development</p> <p>Theory of Effectiveness: Human development and high commitment produce effectiveness.</p>	<p>Individuality Flexibility</p>	<p>New Change</p> <p>Culture Type: ADHOCRACY</p> <p>Orientation: CREATE</p> <p>Leader Type: Innovator Entrepreneur Visionary</p> <p>Value Drivers: Innovative outputs Transformation Agility</p> <p>Theory of Effectiveness: Innovativeness, vision, and constant change produce effectiveness.</p>
<p>Internal Maintenance</p> <p>Culture Type: HIERARCHY</p> <p>Orientation: CONTROL</p> <p>Leader Type: Coordinator Monitor Organizer</p> <p>Value Drivers: Efficiency Timeliness Consistency & Uniformity</p> <p>Theory of Effectiveness: Control and efficiency with capable processes produce effectiveness.</p>	<p>Stability Control</p>	<p>External Positioning</p> <p>Culture Type: MARKET</p> <p>Orientation: COMPETE</p> <p>Leader Type: Hard-driver Competitor Producer</p> <p>Value Drivers: Market share Goal achievement Profitability</p> <p>Theory of Effectiveness: Aggressively competing and customer focus produce effectiveness.</p>
<p>Incremental Change</p>	<p>Stability Control</p>	<p>Fast Change</p>

ES 08:01 p.m. 11/01/2014

Se fundamentan los juicios en la organización” (Cameron y Quinn. 1999. P. 31). Estos indicadores de eficacia representan lo que más valoran las personas sobre el desempeño de una organización. Estas cuatro dimensiones, producen cuadrantes contradictorios, el cuadrante superior izquierdo, identifica los valores que hacen hincapié en un enfoque interno, orgánico, mientras que los valores del cuadrante inferior derecho enfatizan el foco de control externo (Cameron y Quinn, 1999).

Los cuatro tipos de modelos de cultura son: clan, adhocracia, jerarquizada y mercado. “Cada cuadrante representa los supuestos básicos, las orientaciones y los valores, los mismos elementos que comprenden la cultura organizacional” (Cameron y Quinn. 1999. P. 33).

Los cuatro cuadrantes coinciden precisamente las principales formas de organización que se han desarrollado, también coinciden con las teorías de gestión sobre éxito organizacional, los métodos de calidad, liderazgo y habilidades de gestión (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura Clan

Es llamado así, por el tipo de organización familiar de esta cultura. La organización es un escenario agradable para trabajar, donde los individuos comparten mucho entre sí. Se comprenden como una familia. Los líderes son vistos como figuras paternas. La organización es unida por la lealtad y la tradición. El éxito se comprende en términos de satisfacción al cliente y consideración de las personas. La compañía premia el trabajo en equipo, la participación y el consenso. Existen valores y objetivos compartidos, en lugar de las normas y procedimientos de las jerarquías, se caracteriza por el trabajo en equipo, programas de participación de los empleados y el compromiso de compañía hacia sus colaboradores (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura Adhocrática

También llamada cultura empresarial, representa las organizaciones con tendencia al cambio, allí las personas identifican la organización como un escenario dinámico para trabajar, la gente tiende a ser creativas y los líderes tienen características innovadoras. La innovación de productos y servicios es lo que garantiza la sostenibilidad de la organización. El éxito de la organización se debe a la obtención de utilidades por la venta de nuevos productos y servicios; a medida que disminuye el ciclo de vida de los productos y servicios, un conjunto de supuestos es desarrollado, estos supuestos suelen ser iniciativas innovadoras y pioneras que les permiten prepararse para el futuro. La principal tarea de la administración es fomentar el emprendimiento, la creatividad y la innovación. La mayoría de las personas forman parte de una fuerza especial de trabajo que se disuelve tan pronto se completa una tarea o se cumple un objetivo importante. Este tipo de cultura fomenta la capacidad de

adaptación, flexibilidad y creatividad donde la incertidumbre, la ambigüedad y la sobrecarga de información son características típicas (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura Jerarquizada

Este tipo cultura caracteriza a la organización burocrática, donde se observa estructura para desarrollar el trabajo, donde se orienta el actuar de los empleados. Los líderes tienen por objetivo ser buenos coordinadores y organizadores, apelando a las reglas y a las políticas para la cohesión. Se busca el éxito a través de la planeación y el aprovechamiento de los recursos (bajo costo). La administración del recurso humano se traduce en entregar un puesto de trabajo seguro y previsible, las recompensas se traducen en ascensos y aumentos de salario. Se observan los siguientes atributos de esta cultura: normas, especialización, meritocracia, jerarquía, impersonalidad y la rendición de cuentas (Cameron y Quinn, 1999).

El medio ambiente se mantiene relativamente estable, las tareas, funciones y puestos de trabajo normalmente se encuentran bajo control. Existen reglas claras procedimientos para la toma de decisiones (Cameron y Quinn, 1999).

Cultura de mercado

Se denomina de este modo porque a organización funciona como un mercado. Trabaja a través del manejo de las transiciones con otro mercado para generar ventajas competitivas. Se orienta hacia los resultados, su preocupación es realizar el trabajo de forma adecuada. Las personas son competitivas, los líderes son exigentes y competidores. Los miembros de la organización están inmersos en un escenario donde prima el control del trabajo realizado y prefieren la estabilidad de la organización. El éxito se orienta a la participación de mercado y posicionamiento. El término mercado no es sinónimo la función de marketing, sino que se refiere a que la organización funciona como un mercado en sí misma. Está orientada hacia el ambiente externo en lugar de los asuntos internos. Se centra en las transacciones con entidades externas, incluyendo proveedores, clientes, contratistas, concesionarios, sindicatos,

reguladores, etc. A diferencia de la cultura jerárquica en la que el control interno es mantenido por reglas, trabajos especializados y decisiones centralizadas, la cultura de mercado opera principalmente a través de mecanismos de mercado económico, es decir que el foco principal de los mercados es llevar a cabo transacciones con otros grupos para crear una ventaja competitiva. Los objetivos principales de la organización son la rentabilidad, la fuerza en los nichos de mercado y bases de clientes seguros (Cameron y Quinn, 1999).

Otros aspectos inseparables a las organizaciones y a la cultura dominante son el liderazgo, la efectividad, la gestión de calidad y el papel de los recursos humanos, los que pueden ser orientados, según el tipo de cultura, como dominantes en la organización. De tal modo que el área de Recursos Humanos debe apoyar la cultura deseada en la empresa.

Cameron y Quinn (1999) mencionan seis pasos para minimizar la resistencia al cambio de la cultura por aquellos individuos afectados y para clarificar a quienes incumbe el nuevo énfasis cultural, para determinar que no se alterará la organización con el cambio y generar acciones y pasos específicos que iniciarán la creación hacia el cambio de la cultura. A continuación se mencionan cada uno de los pasos.

Primer paso: Diagnóstico y consenso para el presente

Tener certeza de involucrar a las personas que estarán comprometidas en la implementación de las iniciativas del cambio y de aquellos que darán la aceptación necesaria para asegurar un exitoso esfuerzo de cambio (Cameron y Quinn, 1999, pp. 77).

Los individuos mencionados anteriormente deben ser reunidos para generar un punto de vista en consenso de la cultura organizacional actual, teniendo en cuenta a aquellos que puedan ver la organización de una manera diferente. Si el grupo seleccionado es grande se deben dividir en subgrupos que crearán cada una visión común de la cultura organizacional de la compañía (Cameron y Quinn, 1999, pp. 77).

Esta discusión y el alcance de un acuerdo, es usualmente la parte más productiva del ejercicio pues construye entendimiento, abre líneas de comunicación y expande la apreciación de los puntos de vista de otros. Luego de que cada subgrupo ha llegado a un acuerdo sobre el perfil de la cultura organizacional de la empresa, los representantes de cada grupo se reunirán con el objetivo de generar, por medio de varias ideas, el perfil de la cultura organizacional de la empresa (Cameron y Quinn, 1999, pp. 77).

Segundo paso: diagnóstico y consenso para el futuro

Se repite el mismo proceso del paso uno, a diferencia que el enfoque está dirigido hacia una cultura deseada. Se realizará una discusión entre la cultura actual y la deseada, sin confundirlas para no terminar reflejando la una en la otra (Cameron y Quinn, 1999, pp. 80).

Para la creación de la cultura deseada entran en discusión preguntas tales como:

1. Qué necesitará nuestra organización para ser altamente exitosa en el futuro.
2. Qué demandas abra que enfrentar en un entorno futuro.
3. Qué amenazas hay que tener en cuenta.
4. En qué áreas se debería estar en una era de liderazgo.
5. Dónde se está actualmente subdesarrollado.
6. Qué querrán de la compañía los consumidores y competidores en el futuro.
7. Si la empresa fuese dominante de su industria, qué necesitaría cambiar en la organización.

Todos los empleados deben participar de la discusión, ningún punto de vista debe ser ignorado, hay que asegurarse sin duda alguna que los empleados entreguen evidencias lo más racionales para sus perspectivas. Todo este proceso es llevado a cabo con el objetivo de tratar de crear un escenario (posible cultura) no existente pero deseado con factores de éxito en la cultura organizacional de la empresa (Cameron y Quinn, 1999, pp. 80).

Tercer paso: lo qué significa

No tener largas discrepancias, no significa que cambios importantes son necesarios, inclusive los pequeños cambios serán importantes como un largo giro de transformación. Será difícil hacer cambios tanto pequeños como grandes en un tipo particular de cultura. Esto quiere decir, identificar los atributos centrales y principales que describen su significado y lo que no significa, cambiar el énfasis en diferentes culturas específicamente (Cameron y Quinn, 1999, pp. 80-81).

Cuarto paso: historia ilustrativas

La mejor manera de comunicar la cultura organizacional y de ilustrarla es a través de historias. En otras palabras, valores clave, orientaciones deseadas, y comportamientos principales que le dan una caracterización a la nueva cultura organizacional, usualmente la manera más clara de comunicar los mencionado anteriormente es por medio de historias que de cualquier otra manera. Las lecciones que los empleados deben aprender a cerca de un apropiado comportamiento en la nueva cultura son rápida y caleramente comunicadas, contando y relatando historias que ilustran valores deseados, atributos y moral (Cameron y Quinn, 1999, pp. 85).

A este punto el equipo debe identificar dos o tres incidentes o eventos que ilustren valores clave que ellos quieran permear en la futura cultura organizacional. Las lecciones aprendidas deben ser articuladas con la moral de las historias. Estas historias cumplirán con la función de entregar un excitante y clara visión del futuro (Cameron y Quinn, 1999, pp. 85).

Quinto paso: pasos de acción estratégicos

Ahora que un entendimiento compartido de lo que significa y no significa cambiar la cultura organizacional, así como el refuerzo de los valores, el quinto paso envuelve determinar acciones específicas que deben tomarse para llevar a cabo el cambio deseado. Se tomaran acciones según cada tipo de cultura del modelo (Cameron y Quinn, 1999, pp. 85-86).

Sexto paso: implementación de un plan

El paso final es crear la implementación de un plan el cual iniciará el cambio de la cultura. Identificar los temas principales que emergerá del as actividades de los pasos cuatro y cinco, de acuerdo con esto decidir sobre las acciones de los pasos cuatro y cinco cuales recibirán una mayor porción de atención y energía. A continuación se personaliza el cambio de cultura. Este paso final provee un método específico para personalizar el proceso del cambio de la cultura (Cameron y Quinn, 1999, pp. 89-90).

El cambio cultural no ocurrirá sin la participación, compromiso y soporte activo de los miembros de la organización a través de la organización completa.

CAPITULO 3: MARCO METODOLÓGICO

3.1 Tipo y diseño de investigación

Según Hernández, Fernández y Baptista (2003), quienes adoptan la clasificación de realizada en 1986 por Dankhe, existen 4 tipos básicos de investigación o estudios: Exploratorios, Descriptivos, Correlacionales y Explicativos.

Hernández, Fernández y Baptista (2003) dicen acerca de los estudios Descriptivos: “el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. (...) En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para

así –y valga la redundancia- describir lo que se investiga” (pp. 69). Así, un estudio descriptivo permite describir y analizar cómo es un fenómeno y sus componentes.

El diagnóstico de la Cultura Organizacional de Compañía General de Aceros S.A. es un estudio descriptivo, dado que este tipo de mediciones no se ha realizado con anterioridad en la organización y porque se busca determinar y describir los elementos dominantes de la cultura de la organización.

Respecto al diseño de Investigación, Hernández, Fernández y Baptista (2003) “el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la(s) hipótesis formuladas en un contexto en particular (pp.100).

Así, el diseño de este diagnóstico de la Cultura Organizacional de Compañía General de Aceros S.A. Es una investigación no experimental, pues ninguna de las variables del estudio puede ser alterada, manipuladas o controladas por el investigador.

3.2 Población y Muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones (Selltiz, 1990. Citado por Hernández, Fernández y Baptista (2003). Pp. 260).

La unidad de análisis de este estudio de Cultura Organizacional, serán las personas contratadas directamente o indirectamente con Compañía General de Aceros S.A. El universo o población para este estudio está constituido entonces por un total son 571 personas. En la siguiente figura mostramos la distribución general de la población de la compañía.

Figura 6. Distribución de la población de la CGA

La muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2003, pp. 263) es “un subconjunto de elementos que pertenecen a ese conjunto definido en sus características al que llamamos población”. Respecto al tipo de muestra según Hernández, Fernández y Baptista (2003), es una muestra probabilística, ya que “todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos” (pp. 263). El cuestionario se envió a todos los miembros de la Compañía (incluso a aquellos que se encontraban de vacaciones o licencias) por dos medios: e-mail o cuestionario físico. Se les envió el cuestionario el 13 de septiembre de 2013, indicando que tendrían dos semanas (17 a 28 de septiembre de 2013) para devolverlo resuelto a la Dirección de Capital Humano y Organizacional de la compañía. En total se recibieron 247 cuestionarios. Para el caso del personal operativo de la compañía, los Analistas Administrativos de cada sucursal, imprimieron los cuestionarios y por grupos explicaron e hicieron acompañamiento en su diligenciamiento.

Figura 7. Distribución de la muestra CGA

3.3. Variables de estudio

La variable de estudio definida para esta investigación es la cultura organizacional, la cual se describe y conceptualiza según el modelo de Cameron y Quinn (1999) Competing values Framework. A continuación se presenta la Operacionalización de la variable Cultura organizacional según el modelo (Cameron y Quinn, 1999).

Cuadro 2. Operacionalización de variables de estudio

Variable	Definición Conceptual	Dimensiones	subdimensiones/ atributos	ítems en OCA I
	Se refiere a los valores que se dan por sentado, los supuestos subyacentes, las	Clan: Relaciones de tipo familiar, tradición, trabajo en equipo, autodirección, ayuda mutua,	Características dominantes	1 ^a
			liderazgo organizacional	2 ^a

Cultura Organizacional	expectativas, la memoria colectiva y las definiciones presentes en una organización. Representa "como son las cosas por aquí". Refleja la ideología predominante que las personas llevan dentro de sus cabezas.	cooperación	Estilo Gerencial	3ª
			Unión de la Organización	4A
			Énfasis Estratégico	5A
			Criterios de éxito	6A
		Adhocrácia: Innovación, creatividad, toma de riesgos, búsqueda agresiva de oportunidades, autonomía, iniciativas individuales.	Características dominantes	1B
			liderazgo organizacional	2B
			Estilo Gerencial	3B
			Unión de la Organización	4B
			Énfasis Estratégico	5B
			Criterios de éxito	6B
		Mercado: Participación en el mercado, estabilidad financiera, rentabilidad, poco sentimiento de trabajo en equipo, poca cohesión.	Características dominantes	1C
			liderazgo organizacional	2C
			Estilo Gerencial	3C
			Unión de la Organización	4C
			Énfasis Estratégico	5C
			Criterios de éxito	6C
		Jerarquizada: Énfasis en las reglas, toma de decisiones centralizada, certidumbre, jerarquías.	Características dominantes	1D
			liderazgo organizacional	2D
			Estilo Gerencial	3D
			Unión de la Organización	4D
			Énfasis Estratégico	5D
			Criterios de éxito	6D

3.4. Recolección, procesamiento y Análisis de la información.

Para la recolección y caracterización de la cultura Organizacional de la Compañía General de Aceros S. A. se utilizó el Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI), cuestionario desarrollado por Cameron y Quinn (1999) con base en el modelo de Cultura Organizacional Competing Values Framework, también de su autoría.

Para el análisis de los datos obtenidos se utilizó el modelo de Cameron y Quinn (1999), identificando a través del constructo teórico la cultura dominante actual y esperada de la

compañía en su totalidad para la muestra, así como las subculturas dominantes actuales y esperadas por sucursales, áreas de trabajo, antigüedad, mano de obra y rango jerárquico.

En la semana posterior a la fecha límite para la entrega de los cuestionarios diligenciados, se procedió a recolectar los cuestionarios de otras regiones del país, y organizar los cuestionarios impresos y virtuales dándoles un código específico. Luego se vació la información en una matriz de tabulación (Anexo 1) que permitiera calcular los promedios por cada tipo de cultura, según las puntuaciones asignadas por cada persona a cada una de las opciones de respuestas para cada pregunta. En esta matriz se incluyeron también los datos socio demográficos de cada participante, para poder realizar los análisis de subculturas dominantes mencionados en el marco metodológico de este trabajo.

En el momento en que se contaba con los promedios, tanto para la organización global, como para los grupos de análisis definidos, se procedió a graficar el perfil cultural para cada una de ellas utilizando un eje de coordenadas en el que cada una de ellas representa una de las cuatro tipos de cultura definidas en el modelo CVF (Cameron y Quinn, 1999):

- Cultura clan
- Cultura Adhocrática
- Cultura de mercado
- Cultura burocrática

Así, cada eje indica el promedio obtenido para la muestra en su totalidad o los diferentes grupos de interés para ese tipo de cultura, tanto en su estado actual como en el esperado. Mientras el resultado en se acerque más a 100, en cualquiera de las cuatro coordenadas o tipos de culturas definidas por el modelo, se supone que es un tipo de cultura más dominante en la organización o el grupo de interés, tanto para el estado actual, como para el esperado.

Con el fin de establecer las posibles diferencias culturales en diferentes grupos de la compañía, se establecerán perfiles culturales según la antigüedad, el área, la regional, el tipo de mano de obra y la posición jerárquica.

3.4.1. Organizational Cultural Assessment Instrument (OCAI) (Cameron y Quinn, 1999)

El OCAI está basado en el modelo planteado por Cameron y Quinn (1999) explicado en el marco teórico. El instrumento consta de un cuestionario de 6 preguntas cada una con cuatro opciones de respuesta, y puede utilizarse tanto para diagnosticar la cultura actual de la organización, como para identificar la cultura que los cada uno de los participantes espera pueda desarrollarse en la compañía para poder responder a los retos actuales y futuros a los que se vea expuesta la compañía y sus miembros.

Las 4 opciones de respuesta para cada una de las 6 preguntas, están diseñadas para apuntar a un tipo de cultura del modelo, así:

- Opción de respuesta A: mide el grado de orientación de la empresa hacia la cultura Clan.
- Opción de respuesta B: mide el grado de orientación de la empresa hacia la cultura Adhocracia.
- Opción de respuesta C: mide el grado de orientación de la empresa hacia la cultura Mercado.
- Opción de respuesta D: mide el grado de orientación de la empresa hacia la cultura Jerarquizada.

Para establecer los resultados, se suman todas las puntuaciones por cada opción de respuesta (A, B, C o D) y se promedian para establecer en un eje de coordenadas la

orientación de la cultura de la organización estudiada. En el Anexo 1, se presenta el instrumento aplicado en la Organización.

3.4.2. Confiabilidad y validez del instrumento

Cameron y Quinn (1999, PP. 130) mencionan que el OCAI ha sido validado principalmente en el medio académico para generar un trasfondo de credibilidad en el instrumento. Además se han generado diferentes estudios científicos sobre cultura organizacional utilizando este instrumento, que han demostrado la validez y confiabilidad estadística del OCAI. Los autores hacen especial énfasis en torno a la validez y confiabilidad del instrumento respecto a los estudios que se han realizado para caracterizar la cultura organizacional en más de 334 instituciones educativas.

CAPITULO 4: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

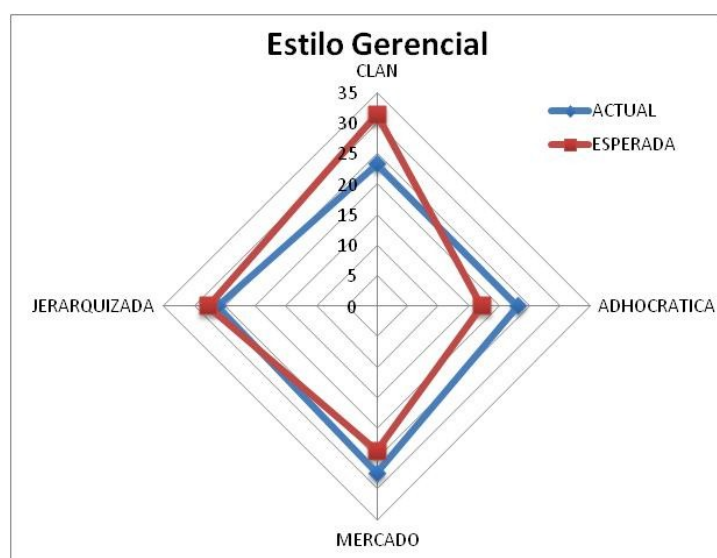
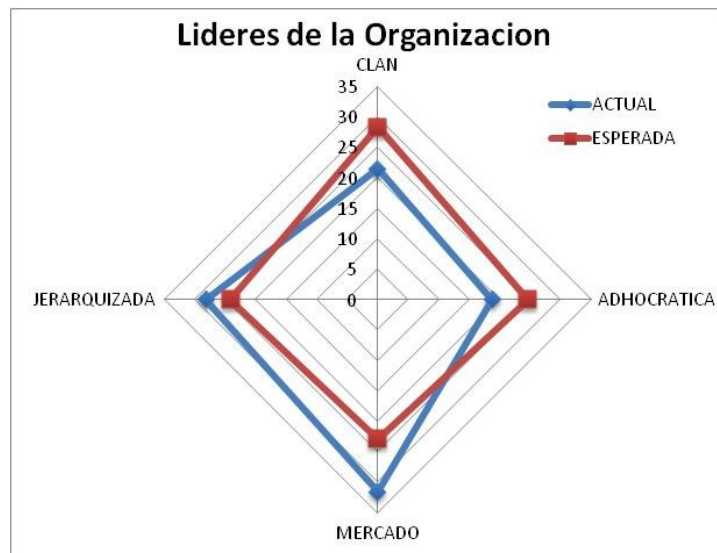
4.1. Resultados generales de la CGA: Perfiles Culturales para la muestra

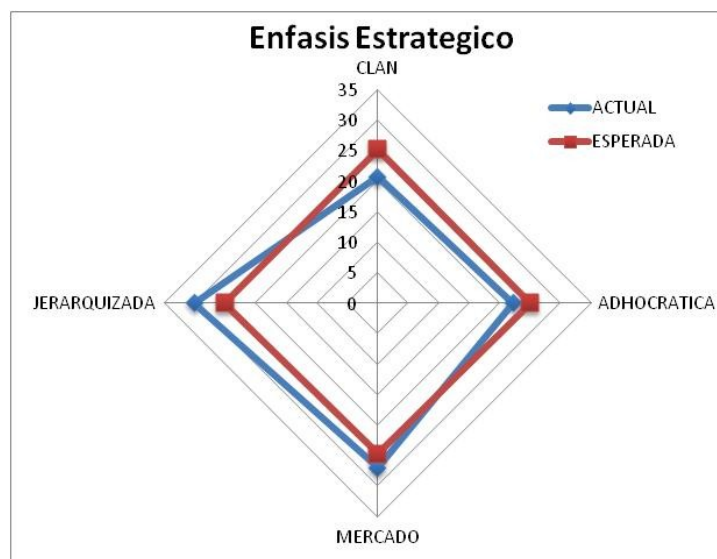
Figura 8. Perfil Cultural total de la muestra Compañía General de Aceros S.A.

En la figura 8 se observa los resultados generales para la muestra consolidada de Compañía General de aceros S.A. En ella se puede apreciar que, existe una tendencia hacia dos tipos de cultura: la jerarquizada y la de mercado, en especial hacia la cultura jerarquizada.

También en esta figura, podemos observar el perfil cultural esperado para la Compañía General de Aceros S.A. según los resultados obtenidos de la aplicación del cuestionario. Se puede observar que las personas de la organización esperan un fortalecimiento de la cultura tipo clan, convirtiéndola en la cultura dominante esperada, así como en la cultura adhocrática y una disminución de la dominancia de la cultura Jerarquizada y la Cultura de Mercado.

Figura 9. Resultados por ítems individuales para la población CGA





Cuadro 3. Resultados por items individuales para la población CGA.

	Características Dominantes				Líderes de la Organización				Estilo Gerencial				Unión de la Organización				Énfasis Estratégico				Criterio de Éxito			
	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada	Clan	Adhocrática	Mercado	Jerarquizada
Actual	23	20	31	26	22	19	32	28	23	23	27	26	21	21	28	31	21	22	27	30	23	21	27	29
esperada	28	24	26	22	28	25	23	24	31	17	24	28	28	26	26	21	25	25	25	25	29	23	24	24

4.2. Resultados específicos de la CGA: grupos de Análisis

Respecto a los perfiles culturales por las subdimensiones culturales que plantean los autores, que son los mismos 6 ítems del instrumento OCAI, en la Figura 9 y el cuadro 3 podemos ver los resultados analizados para toda la población de la CGA.

Para la subdimensión de las Características dominantes, vemos que la cultura organizacional dominante actual es la de mercado y la jerarquizada, mientras que en la esperada esta como dominante la cultura clan.

Para la subdimensión Líderes de la organización la cultura actual dominante es la de mercado y la cultura dominante esperada es la de Clan.

Para la subdimensión Estilo Gerencial la cultura dominante actual es la de Mercado y la Jerarquizada, y se corresponde con las cultura dominantes esperadas.

Para la subdimensión Unión de la Organización, la cultura dominante actual es la jerarquizada y la de Mercado, mientras que en la cultura dominante esperada hay resultados muy cercanos entre la Cultura Clan, Adhocrática y Mercado.

Para la subdimension Enfoque estratégico Las culturas dominantes actuales es la Jerarquizada y la de Mercado, mientras que no hay cultura dominante esperada, sino una equidad entre las 4 en lo deseado por la población.

Finalmente, para la subdimension criterios de Éxito, la cultura Jerarquizada y de Mercado son las culturas dominantes actuales y la cultura dominante esperada es la de Clan.

4.2. Resultados específicos de la CGA: grupos de análisis

Perfiles culturales por Regional

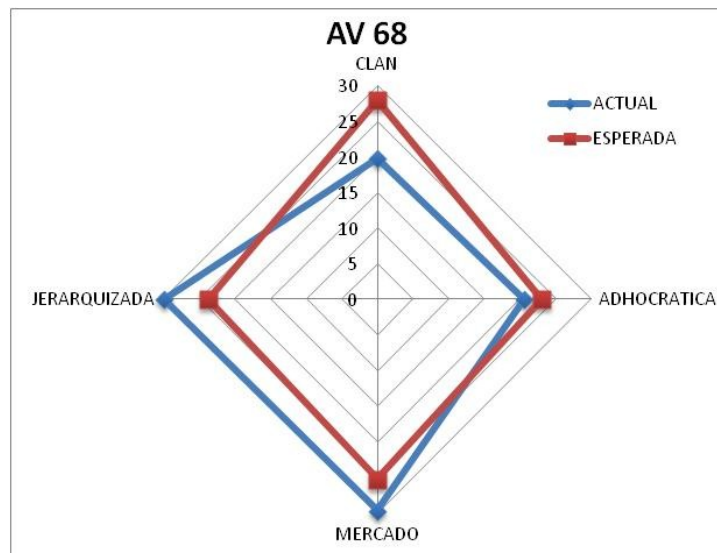
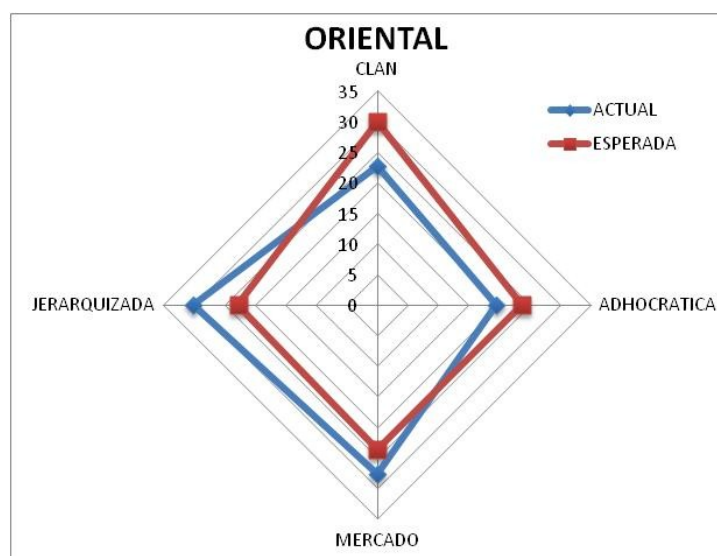
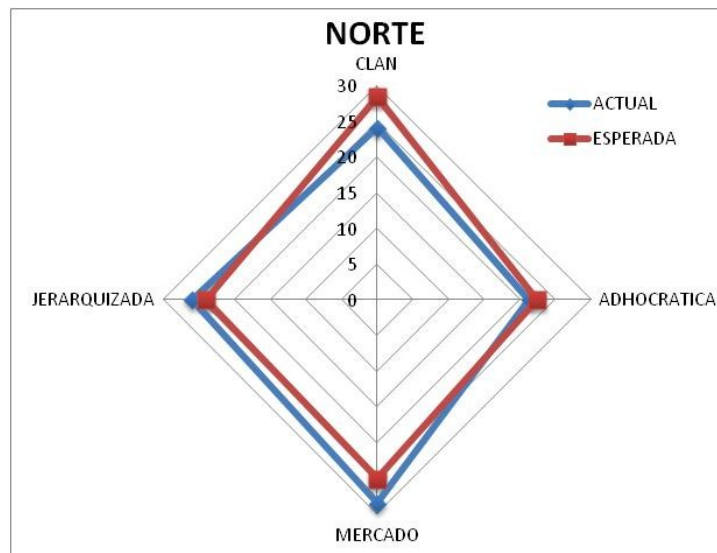


Figura 10. Perfiles culturales por regional



Cuadro 4. Resultados perfiles culturales por Regional

Perfil por Regional	Clan		Adhocr�cia		Mercado		Jerarquizada	
	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada
Av. 68	20	28	21	23	30	25	30	24
Inoxtec	22	29	20	25	33	26	25	20
Norte	24	28	21	22	29	25	26	24
Occidente	24	28	21	23	27	24	28	25
Oriental	23	30	19	24	28	24	30	23
Sur	25	29	23	25	26	22	26	24
CGA	22	28	21	23	29	25	28	24

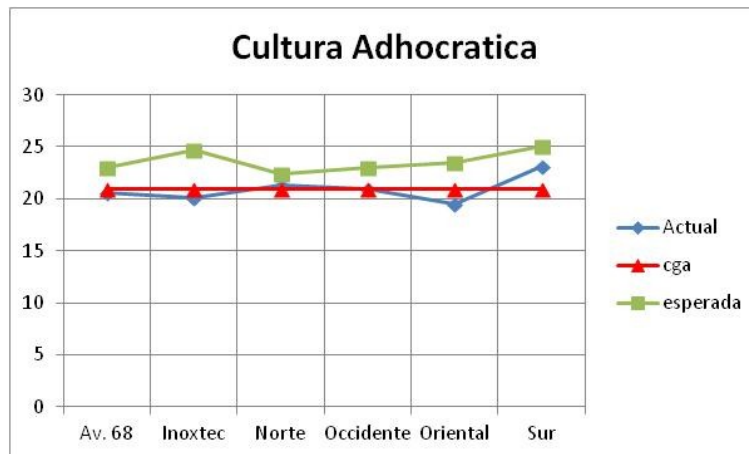
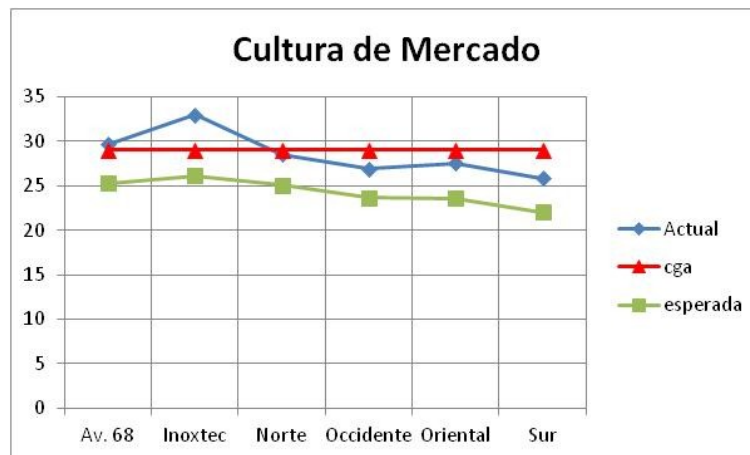


figura 11. Análisis de resultados por regional



En las figuras 10 y 11 encontramos los resultados de la aplicación del cuestionario para las diferentes regionales de la compañía. En la figura 10 están los perfiles culturales para cada una de ellas y en la figura 11 un comparativo por cada una de las culturas del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Respecto a la cultura Clan observamos consistentemente que las diferentes regionales esperan que este tipo de cultura sea fortalecida en la organización. Especialmente las dos regionales presentes en Bogotá (Av. 68 e Inoxtec), quienes tienen resultados iguales o por debajo de la media poblacional (CGA). Estos resultados son coherentes con los presentados

para la muestra poblacional general, en donde la cultura Clan es la que espera la población sea fortalecida en la organización.

Respecto a la cultura Adhocratica, los resultados por regional son también consistentes con los resultados generales de la compañía. Se resalta los resultados de la regional Sur en donde el valor actual de este tipo de cultura (23) es superior a la media poblacional (21), respecto a los resultados de las demás regionales, por lo que será necesario para la organización evaluar las prácticas de gestión, liderazgo, y demás criterios relacionados con este tipo de cultura para determinar las razones de esta fortaleza de la regional en esta cultura. De la misma manera que para la cultura Clan, la Cultura Adhocratica es también un tipo de cultura que la población espera sea fortalecida en la organización, conclusión apoyada también desde el Análisis de los datos por regional.

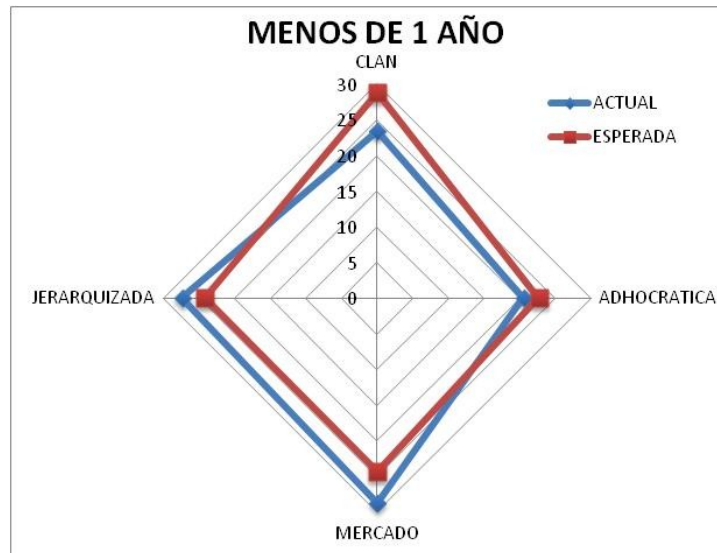
La cultura de Mercado muestra también consistencia en el análisis por regional respecto a los resultados generales de la CGA. De igual manera, las regionales Bogotanas (Inoxtec y Av. 68) son las que muestran los resultados más significativos en este análisis, teniendo los índices más altos para el estado actual de esta cultura, pero también los que muestran los índices más altos para la esperada respecto a las demás regionales. Así, las regionales bogotanas perciben la cultura de la CGA mucho más enfatizada en una cultura de Mercado que el resto del país, sin embargo, y a pesar de también esperar que este tipo de cultura disminuya en la organización, mantienen unos niveles más elevados que el resto del país respecto a la prevalencia de esta cultura en los resultados esperados.

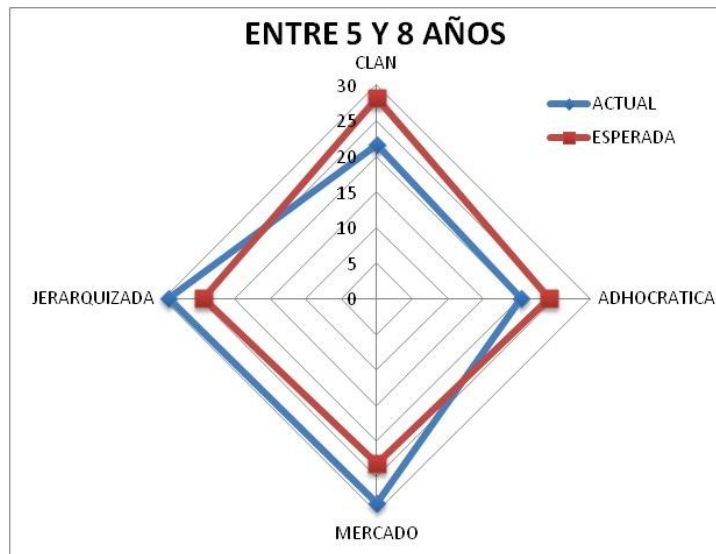
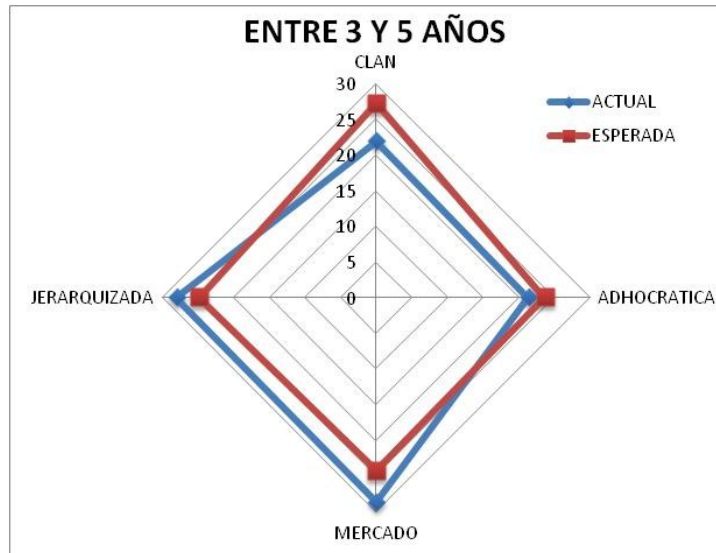
Respecto a la cultura jerarquizada, el Análisis por regional muestra también acuerdo respecto a los resultados generales de la CGA. Respecto a la brecha entre cultura actual y esperada, Av. 68, Inoxtec y Oriental, son las regionales que muestran mayor proporción en la brecha, y por ende ser un foco de Análisis específico para los trabajos en gestión de cambio y

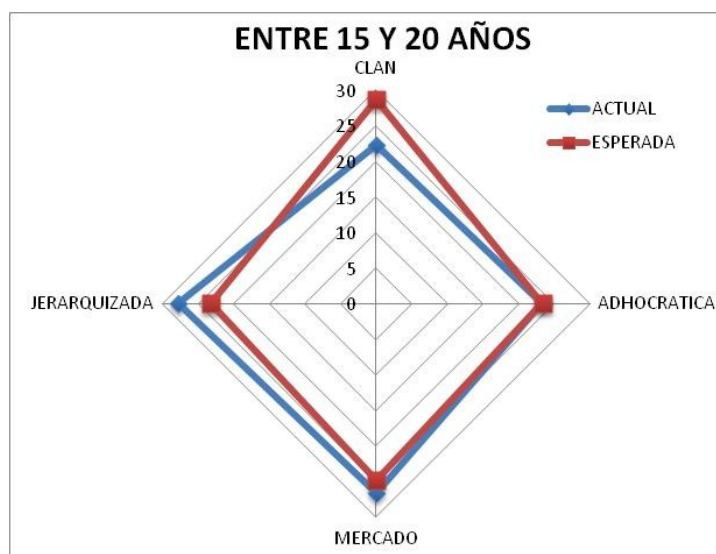
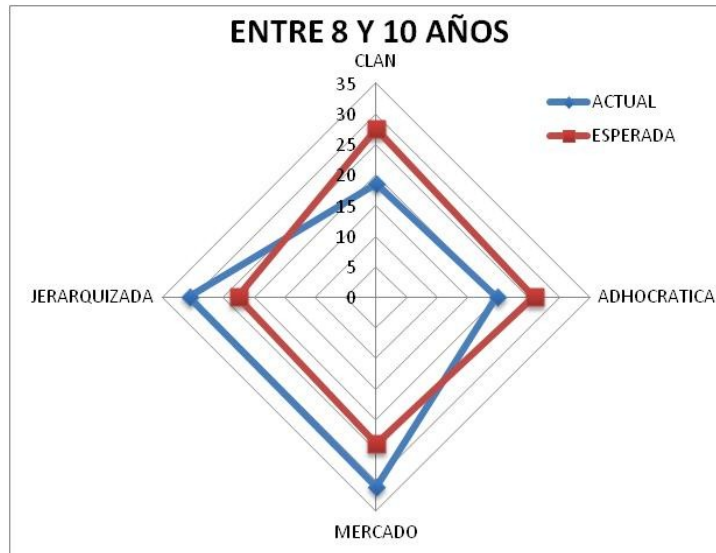
asimilación de la estrategia organizacional. Así, en general los resultados analizados por regional muestran coherencia respecto a los resultados organizacionales.

Perfiles culturales por Antigüedad

Figura 12. Perfiles culturales por Antigüedad







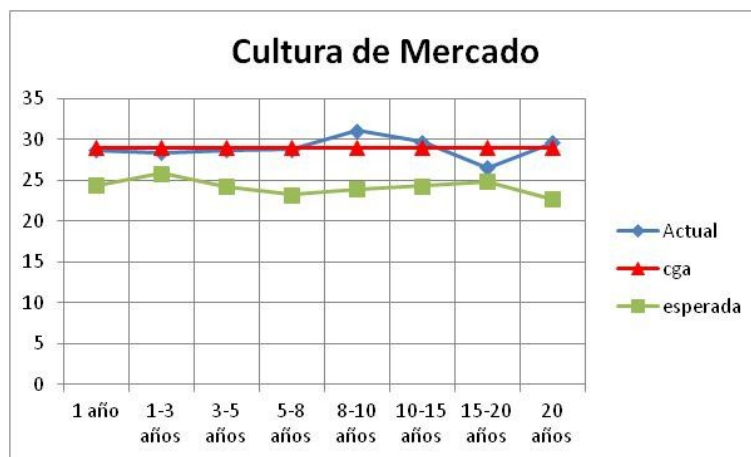
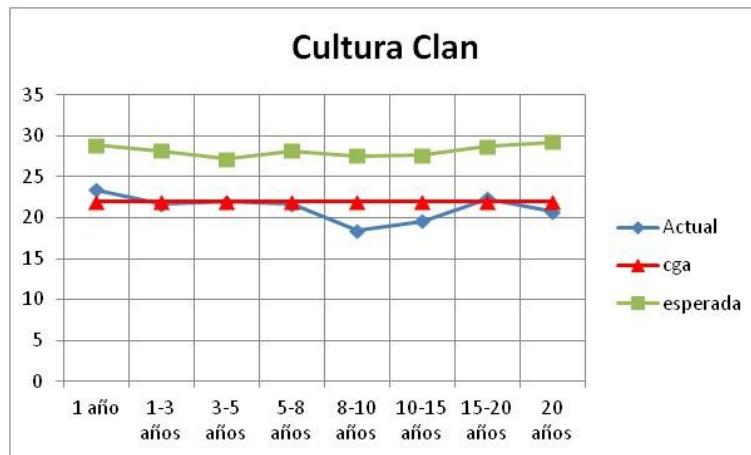
En las figuras 12 y 13 encontramos los resultados de la aplicación del cuestionario analizados para los diferentes rangos de antigüedad establecidos por la compañía. En las figura 12 estan los perfiles culturales para rango de antigüedad y en la figura 13 un comparativo por cada una de las culturas del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Los resultados para la cultura Clan, se observa en la figura 12 resultados muy similares a la media poblacional respecto al nivel de dominancia de la cultura Clan actual, exceptuando a los grupos poblacionales con una antigüedad entre 8 y 15 años, quienes tienen resultados similares a los demas grupos de antigüedad para el nivel de dominancia de esta cultura en los

Cuadro 5. Resultados perfiles culturales por Antigüedad

Perfil por Antigüedad	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerarquizada	
	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada
menos de 1 año	23	29	21	23	29	24	27	24
entre 1 y 3 años	22	28	21	23	28	26	29	23
entre 3 y 5 años	22	27	21	24	29	24	28	25
Entre 5 y 8 años	22	28	20	24	29	23	29	24
Entre 8 y 10 años	19	28	20	26	31	24	31	23
Entre 10 y 15 años	20	28	21	23	30	24	30	25
entre 15 y 20 años	22	29	23	23	27	25	28	23
Más de 20 años	21	29	21	23	30	23	29	25
CGA	22	28	21	23	29	25	28	24

Figura 13. Análisis de resultados por antigüedad



resultados esperados, pero percepciones menores respecto a esta cultura en la actualidad. La cultura Clan analizada entonces por rangos de antigüedad también muestra una necesidad de la población por ser desarrollada en la organización, transformandola en la cultura dominante.

Respecto al índice de la Cultura Adhocratica (figura 13) se observan tendencias similares en los diferentes grupos de antigüedad, tanto a nivel de la cultura actual como esperada, exceptuando dos grupos: 8 a 10 años y 15 a 20 años. Para el grupo de 8 a 10 años de antigüedad, el índice de cultura adhocratica es inferior a la media de la CGA, y el nivel esperado para esta cultura es mayor al de los demás grupos de antigüedad. Para el grupo de 15 a 20 años el nivel de la cultura adhocratica en la organización tanto a nivel actual como esperado es el mismo.

En la cultura de mercado se observan también resultados similares entre los diferentes grupos de antigüedad, exceptuando de nuevo a los grupos de 8 a 10 años y 15 a 20 años. El grupo de 8 a 10 años tiene una percepción de la cultura de mercado como más dominante que el resto de grupos, y el grupo de 15 a 20 años tiene una percepción inferior a la media y equivalente tanto para la percepción actual como para la esperada en este tipo de cultura.

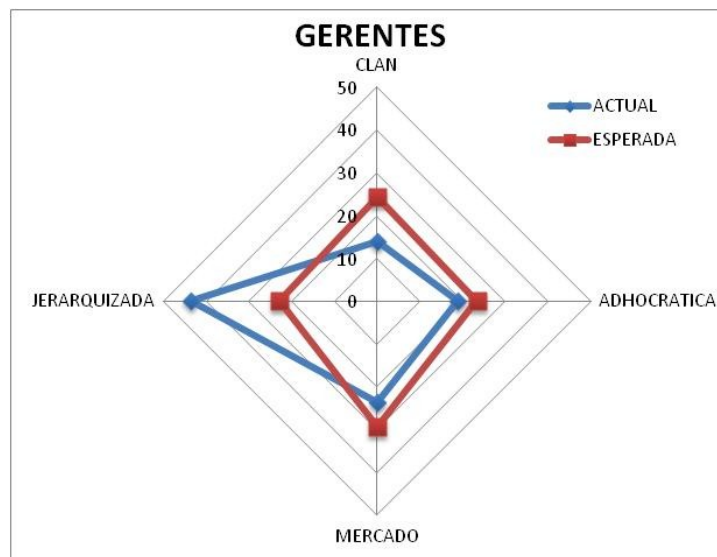
Respecto a los resultados vistos por antigüedad para la cultura jerarquizada, los resultados entre todos los grupos son similares, tanto en el nivel actual como en el esperado para la cultura, exceptuando el grupo de 8 a 10 años, quienes perciben mucho más dominante este tipo de cultura en la actualidad que los demás grupos. Este tipo de cultura también tiene un resultado a nivel de la dominancia esperada inferior a la actual en todos los grupos por

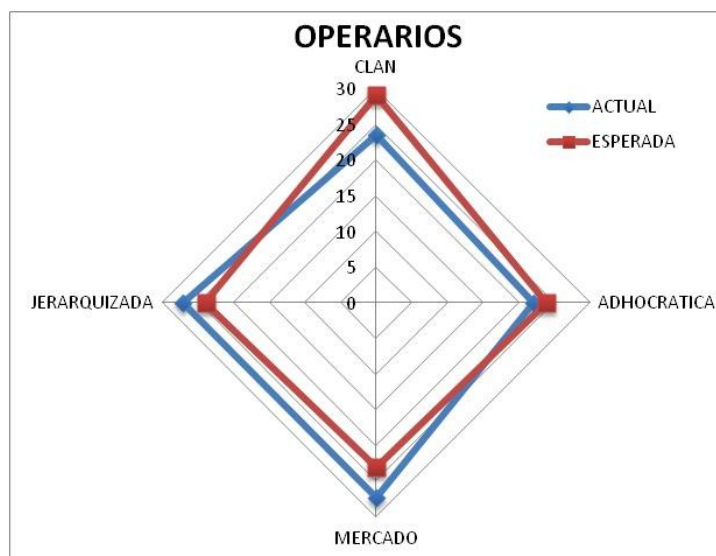
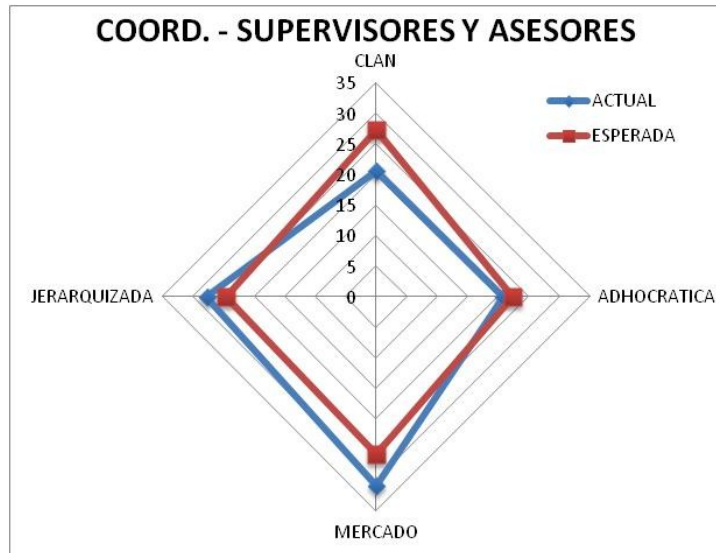
antigüedad, siendo coherente el resultado también con los resultados obtenidos para la población.

Así, en general los resultados analizados por grupos de antigüedad muestran coherencia respecto a los resultados obtenidos para la población organizacional.

Perfiles culturales por rango jerárquico

Figura 14. Perfiles culturales por rango jerárquico

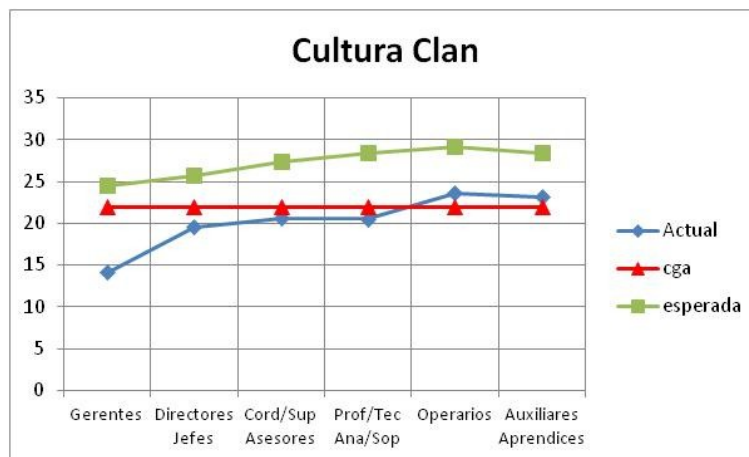


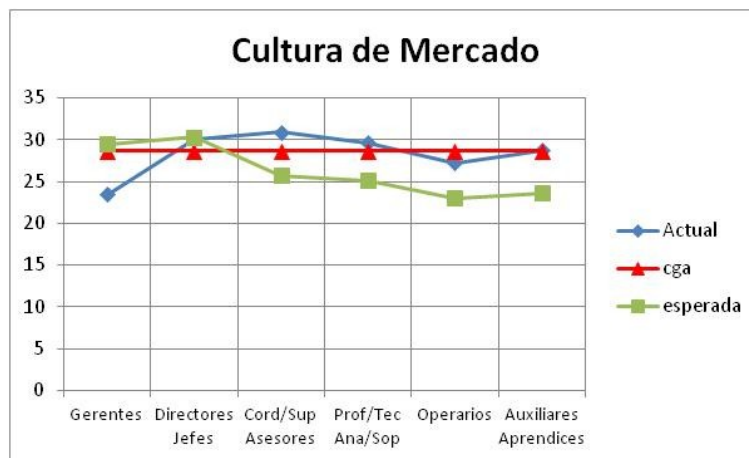


Cuadro 6. Resultados perfiles culturales por Rango Jerárquico

Perfil por Rango Jerárquico	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerarquizada	
	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada
Gerentes	14	24	19	23	23	29	44	23
Directores/ Jefes	20	26	19	21	30	30	31	23
Cord/ Sup/ Asesores	21	27	21	22	31	26	28	25
Prof/ Tec/ Ana/ Sop	21	28	20	23	30	25	30	24
Operarios	24	29	22	24	27	23	27	24
Auxiliares/ Apren	23	28	21	23	29	24	28	25
CGA	22	28	21	23	29	25	28	24

Figura 15. Análisis de resultados por rango jerárquico





En las figuras 14 y 15 encontramos los resultados de la aplicación del cuestionario analizados para los rangos jerárquicos establecidos por la compañía. En las figura 14 están los perfiles culturales y en la figura 15 un comparativo por cada una de las culturas del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Respecto a los perfiles culturales de la figura 14, podemos observar resultados significativamente diferentes respecto a los presentados tanto para la población como para el resto de rango jerárquicos en el perfil de Gerentes y en el de Directores y Jefes. En el caso de

los resultados para el rango jerárquicode Gerentes la cultura dominante de la organización es la cultura jerarquizada, y a diferencia del resto de niveles jerárquicos, esperan en la cultura de la organización una mayor tendencia a la cultura de mercado y una drástica disminución de la cultura jerarquizada. En el rango jerárquicode Directores y jefes se observa también una fuerte tendencia a describir la cultura dominante de la CGA como jerarquizada, y esperan que la cultura organizacional (a diferencia de los demas niveles jerárquicos a excepción de los gerentes) permanezca igual.

En la figura 15, en lo referente a la cultura Clan, se observa que de la misma manera que en análisis anteriores (antigüedad y regional), los grupos definidos (en este caso por rango jerárquico) esperan que esta sea fortalecida dentro de la organización, el nivel jerárquico que tiene la percepción mas débil respecto a la dominancia de esta cultura en la organización es el nivel de gerentes, seguidos por el de directores y jefes. También se puede concluir según los resultados que los rangos jerárquicos inferiores tienen percepciones de dominancia mayores respecto a esta cultura en la organización que los rangos superiores (rangos con liderazgo y administración de personal). Sin embargo, todos los niveles jerárquicos esperan un fortalecimiento de este tipo de cultura en la organización.

Respecto a la cultura Adhocratica, en la figura 15 observamos que la dispersión entre media organizacional, nivel actual y nivel esperado es menor respecto a las otras culturas analizadas por rango jerárquico. Los resultados son similares entre los diferentes niveles jerárquicos, y de la misma manera que en la cultura clan, se observa una tendencia a percibir este tipo de cultura como más débil entre los rangos jerárquicos superiores de la organización que entre los inferiores. También es necesario mencionar que el rango de Gerentes según los resultados obtenidos es el rango jerárquico que mas considera debe fortalecerse este tipo de cultura en la organización.

Para la cultura Clan y Adhocrática, los resultados analizados por rango jerárquico muestran tendencias similares a lo observado en el Análisis de antigüedad y de regional, así como en los resultados generales para la población.

Respecto a la cultura de Mercado, se pueden observar diferencias respecto a las tendencias que se han presentado hasta el momento en todos los análisis de resultados realizados. Los niveles jerárquicos de la cima de la pirámide, es decir el nivel de gerentes, y en nivel de Directores y jefes, a diferencia del resto de niveles jerárquicos considera que el nivel de protagonismo o dominancia de este tipo de cultura debe mejorar o por lo menos permanecer igual. Todos los demás niveles jerárquicos de la organización muestran la misma tendencia observada hasta el momento en análisis anteriores, una cultura de mercado dominante en la organización actual y el deseo de una cultura esperada en la que otras culturas, y no la de mercado sea la protagonista de la organización. El nivel de cultura de mercado esperado para el nivel de gerentes y de Directores y jefes es el mismo de la media poblacional de la cultura actual, es decir que mientras los niveles jerárquicos inferiores perciben que en la actualidad hay el nivel de esta cultura en el esperado por el equipo directivo (pero no por aquellos niveles inferiores), para los niveles superiores de la pirámide jerárquica todavía no se ha llegado a ese nivel.

Los resultados de la cultura Jerarquizada muestran que de la misma manera que para la población y para las demás agrupaciones analizadas anteriormente, es una de los tipos de cultura que la compañía espera se reduzca su dominancia. Se observa también que para el rango de Gerentes, así como también para el de Directores y jefes, los resultados son superiores a la media de la población, especialmente para el grupo de Gerentes, quienes tienen una percepción muy fuerte respecto a la presencia de esta cultura en la organización.

Perfiles culturales por Mano de Obra

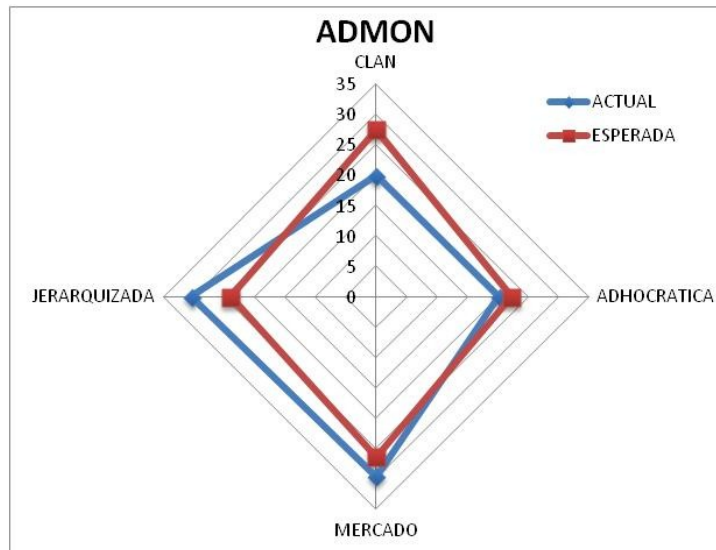
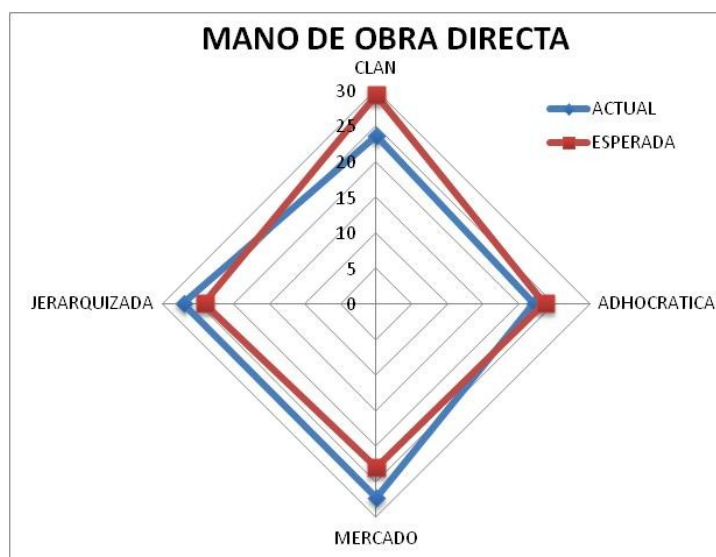


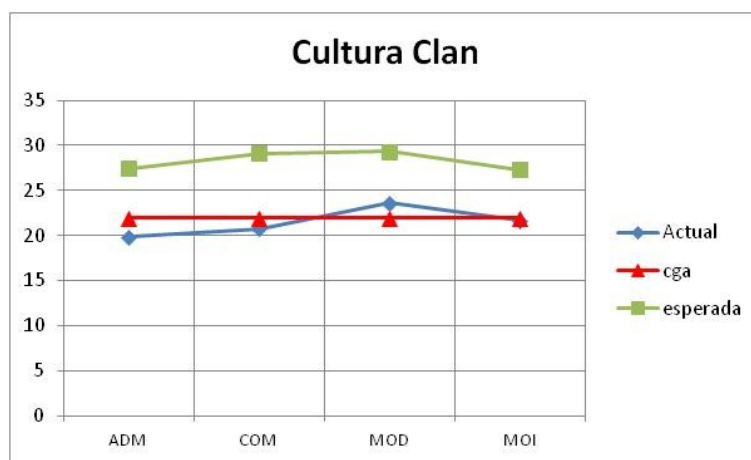
Figura 16. Perfiles culturales por Mano de Obra

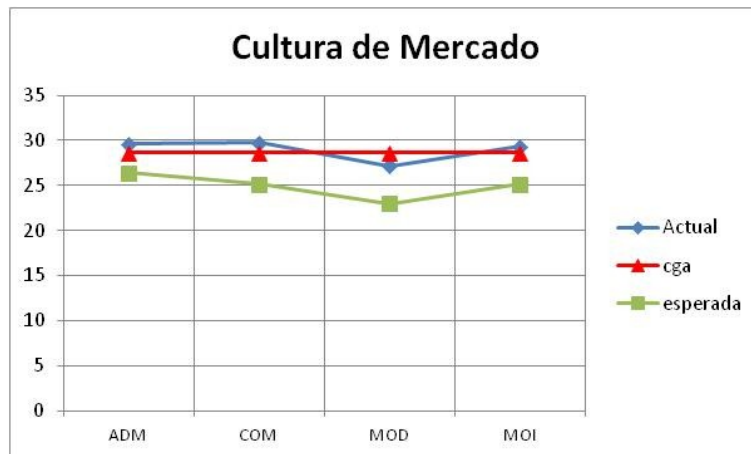


Cuadro 7. Resultados perfiles culturales por Mano de Obra

Perfil por Mano de Obra	Clan		Adhocracia		Mercado		Jerarquizada	
	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada	Actual	Esperada
ADM	20	27	20	22	30	26	30	24
COM	21	29	20	22	30	25	30	23
MOD	24	29	22	24	27	23	27	24
MOI	22	27	21	24	29	25	29	24
CGA	22	28	21	23	29	25	28	24

Figura 17. Análisis de resultados por Mano de Obra





En las figuras 16 y 17 encontramos los resultados de la aplicación del cuestionario analizados para los tipos de mano de obra establecidos por la compañía. En las figura 16 estan los perfiles culturales y en la figura 17 un comparativo por cada una de las culturas del modelo de Cameron y Quinn (1999).

Los resultados de la cultura Clan se observa que, al igual que en los análisis por antigüedad, regional y rango jerárquico, las personas agrupadas por mano de obra esperan

que este tipo de cultura sera fortalecida en la organización. los indices de la prevalencia de esta cultura en la actualidad son similares entre los diferentes tipos de mano de obra, mostrando una mayor prevalencia actual en la MOD (mano de obra directa).

Respecto a la cultura Adhocratica, los resultados muestran consistencia entre los diferentes tipos de mano de obra, tanto en la prevelecia de esta cultura en la actualidad como en la esperad. La mano de obra Directa y la mano de obra indirecta son los grupos que esperan con mayor nivel que este tipo de cultura se desarrolle en la organización.

Los resultados de la cultura de Mercado para los diferentes tipos de mano de obra son consistentes también con Análisis anteriores respecto a antigüedad y regional. Los diferentes tipos de mano de obra esperan que la cultura de mercado reduzca su dominancia en la organización, especialmente la mano de obra indirecta quien es la puntuacion inferior en la prevalencia esperada de esta cultura.

Finalmente, los resultados de la cultura Jerarquizada para los diferentes tipos de mano de obra también muestran consistencia con análisis anteriores, asi como con la prevelacia actual y esperada de este tipo de cultura en los resultados organizacionales. La mano de obra administrativa y la mano de obra comercial son las que perciben una incidencia actual mayor de esta cultura en la organización.

CAPITULO 5: DISCUSIONES Y CONCLUSIONES

5.1 Discusión de resultados

Resultados generales población CGA

Después de analizar los patrones culturales generados por el estudio de cultura organizacional en la Compañía General de Aceros S.A., se observó que tanto para la población en general como también para los diferentes grupos de interés en que se analizó la información, se puede distinguir la existencia de una tendencia hacia dos culturas actuales que las personas perciben como dominantes: la cultura de mercado y la cultura jerarquizada.

Respecto a la cultura esperada por la población, se puede concluir una tendencia hacia el fortalecimiento de la cultura clan en mayor proporción, y una cultura adhocrática en menor proporción, por supuesto con las correspondientes reducciones de protagonismo de las otras dos culturas (Mercado y Jerarquizada).

Para sustentar el punto de recomendaciones que realizaremos más adelante debemos tener en cuenta que según Cameron y Quinn (1999) la determinación de la cultura dominante de una organización es muy importante para determinar la coherencia de la misma con las demandas del entorno y el tipo de industria. En otras palabras, conocer la cultura dominante de una organización según las percepciones de los individuos que habitan en ella es muy importante, ya que la cultura de la organización debe ser capaz, o debe estar orientada a responder en gran medida a los desafíos del entorno económico, político, social y ambiental tanto de la industria como del país en general en el que se inscriba la empresa. Además de lo que señalan los autores, conocer la cultura organizacional también tendrá un alto impacto en las decisiones que se tomen en el interior en cuanto a como gestionar a las personas, impactando directamente estilos de liderazgo, programas de reconocimientos, políticas de gestión de personas, entre otras.

Profundizando en el concepto anterior vemos que Cameron y Quinn (1999, p.71) señalan que “las organizaciones efectivas son capaces de comportarse de forma flexible y a veces contradictoria”. Lo que quiere decir que una organización puede tener comportamientos que enmarcados dentro del modelo de cultura de valores en competencia parezcan contradictorios y en muchos casos contrarios. Por ejemplo, si una cultura fomenta la estabilidad y el control de procesos (cultura jerarquizada), también pueden apoyar el compromiso y la pertenencia de las personas así como su bienestar (cultura de clan), lo que podría tomarse como contradictorio para la cultura dominante.

De acuerdo con lo anterior se observa que los perfiles y los análisis por tipo de cultura para los diferentes grupos analizados (Regional, Antigüedad, Jerarquía, Mano de obra) se puede observar alguna de estas contradicciones de las que hablan los autores, especialmente en cuanto a la cultura actual y la esperada, lo que debe ser altamente tenido en cuenta en el establecimiento de un plan de cambio, ya que no necesariamente la necesidad de las personas de generar una cultura de clan (como se espera en la organización) sea la mejor respuesta para los desafíos del mercado en el que se inscribe la organización. Es decir que se concluye que la cultura esperada por las personas no necesariamente es la más adecuada o necesaria para que la organización pueda enfrentarse a los retos impuestos por las metas estratégicas planteadas por la alta dirección.

Por lo que podría tomarse esta apreciación de los autores como una solución entre las necesidades del mercado y los deseos internos del personal, manteniendo una cultura muy enfocada en el mercado, pero con acciones “contradictorias” que fomenten una cultura de clan como por ejemplo fortalecimiento de los equipos de trabajo, revisión de los esquemas de liderazgo y seguimiento, y todo lo referente a gestión del bienestar y salud ocupacional.

Cameron y Quinn (1999, pp. 63) señalan que “el grado en el cual una organización necesita un tipo de cultura dominante fuerte en lugar de una cultura balanceada y ecléctica es una cuestión de circunstancias individuales y del entorno”. Es decir que el tipo de cultura que necesita una organización depende de los retos que imponga el entorno a la organización y las características del negocio, de los competidores y de las necesidades de los clientes, la empresa puede o no decidir promover una u otra tendencia cultural.

De acuerdo con los resultados observados en este estudio, una opción para la Compañía General de Aceros puede ser generar un plan de cambio en donde en lugar de buscar fortalecer las culturas esperadas a nivel interno (Clan y Adhocrática), se busque fortalecer aquellas que la compañía requiere para su estrategia organizacional, sin dejar de atender las necesidades internas del personal y sin perder la orientación hacia las otras dos culturas que muy probablemente se viven como resultados de la estrategia de la organización de mejora de los procesos internos de producción y penetración del mercado y gestión de personas por objetivos.

Estos resultados deben ser entonces tenidos en cuenta según las necesidades del entorno organizacional (Análisis PESTEL), para establecer con claridad y con énfasis estratégico de las acciones a tomar ya sea en una dirección de estabilidad (dejar las cosas como están) o adaptación (transformar la cultura a las necesidades del entorno) conformidad del talento humano (fortalecimiento de una cultura según lo esperado por el personal) una cultura que este orientada a la consecución de los objetivos de la organización.

En este momento, la estrategia de la organización esta siendo revisada y se encuentra en desarrollo diferentes proyectos que buscan estabilizar y mejorar los procesos internos, buscando eficiencias al interior de la organización y la satisfacción del cliente. Dentro de los diferentes proyectos se encuentran iniciativas de reestructuración interna, comerciales, de producción, de recursos humanos, de ingeniería, etc. Así, la estrategia de la organización esta

en construcción a partir de las iniciativas de las diferentes áreas de trabajo, y por ende aun es prematuro recomendar una cultura sobre otra como foco estratégico de trabajo para el apoyo de los objetivos de negocio de la organización. Dentro de las conclusiones que realizó una consultoría a nivel interno de la CGA, mencionan que el principal problema no es la falta de estrategia, sino la falta de claridad de la misma en todos los niveles de la organización, y por ende la falta de foco de trabajo en los diferentes procesos y puestos de trabajo.

Contrastando los resultados del estudio con las conclusiones anteriores vemos que existe una desconexión entre la cultura organizacional de los líderes de la organización y lo que las personas (en general) esperan de la cultura.

Retomando la información presentada en el análisis Pestel del marco teórico de este trabajo, tenemos que recordar algunos puntos importantes del entorno de la CGA, que pueden ser fundamentales a la hora de direccionar las acciones de cambio de cultura organizacional:

- A nivel político, los conflictos internos de diferentes países productores pueden disminuir el nivel de oferta de acero en el mercado, incrementado precios y disminuyendo los inventarios a nivel mundial.
- A nivel económico, el resurgimiento de mercados manufactureros con alta tecnología como el estadounidense, en comparación con el colombiano, puede ser una amenaza para la competitividad del acero procesado nacional.
- A nivel económico también, pero de cara al mercado interno, el buen momento del mercado inmobiliario y de infraestructura es una oportunidad de desarrollo para los proveedores de materiales, sin embargo la caída del sector industrial es un fuerte golpe para el acero procesado.

- A nivel tecnológico, el acero como material ha llegado a una madurez considerable, y el mundo científico empieza a buscar materiales sustitutos.
- A nivel legal, el mercado metalmeccánico y del acero es altamente normativo, por lo que el cumplimiento de los requisitos legales y de clientes, es un tema fundamental en la gestión interna de las empresas del sector.

Teniendo en cuenta la información obtenida del análisis PESTEL, así como los resultados de esta investigación de la cultura dominante actual y esperada en la Compañía General de Aceros, y pensando en una agenda de gestión de cambio en la organización, es muy importante tener en cuenta que las necesidades actuales y futuras del mercado en el que se inscribe la compañía exige necesariamente una alta orientación a una cultura de mercado, por lo concluimos que es necesario difundir y aclarar la estrategia organizacional a todos los niveles de la organización de tal manera que está sea interiorizada a través de acciones de alineación y comunicación estratégica que busquen un entendimiento y compromiso de las personas con la cultura de mercado, necesaria para el éxito organizacional de la CGA, al mismo tiempo que como lo mencionan los autores, se inicie dentro de la misma agenda de transformación acciones que permitan el fortalecimiento de las características organizacionales relacionadas con una cultura de clan (ambientes laborales amigables y familiares, reconocimientos a la lealtad y el compromiso, etc.) que aumenten la satisfacción y motivación de las personas con la organización.

Congruencia de Análisis por subdimensiones población CGA

Respecto a la congruencia cultural, que según Cameron y Quinn (1999, pp. 64) ésta “significa que varios aspectos de la cultura de una organización están alineados, esto es, los mismos tipos culturales son enfatizados en varias partes de la organización”.

La congruencia se estima en relación a las seis subdimensiones que los autores plantean en su modelo (cada uno de los 6 ítems del instrumento OCAI), que son los aspectos que ellos consideran más importantes y diferenciadores en la cultura de una organización. En una cultura congruente, estos seis factores o ítems del OCAI tienen resultados similares en cuanto a la cultura dominante para cada uno de ellos. Es decir, que los perfiles culturales de las 6 subdimensiones deben ser similares, por ende tener culturas dominantes similares o iguales, así se presenten diferencias de magnitud.

Al observar los perfiles gráficos generados para cada subdimensión o ítem del OCAI, vemos que en todos ellos los resultados muestran en cuanto a la cultura dominante actual, una fuerte tendencia hacia la cultura Jerarquizada y la cultura de Mercado (resultados coherentes también con los análisis por regional, Jerarquía, etc.). Sin embargo en cuanto a la cultura dominante esperada no se presenta la misma tendencia que en los resultados de los análisis por regional, jerarquía, Mano de obra y antigüedad para todas las subdimensiones. Se conserva la tendencia a preferir para el futuro de la organización la cultura tipo clan para las subdimensiones características dominantes, líderes de la organización, unión de la organización y criterios de éxito.

Para el caso del estilo gerencial, se observa que dentro de la cultura dominante esperada está la cultura jerarquizada, mostrando así una conformidad con este aspecto de la organización en la actualidad y lo que se ha propuesto la junta directiva en cuanto a organización y normativas de funcionamiento internas, este tiene énfasis en un estilo gerencial basado en las normas formales y el trato formal y jerárquico desde y hacia los líderes de la organización.

En cuanto al énfasis estratégico, el personal de la organización espera que se le de igual importancia a todos los tipos de cultura en la estrategia de la organización, ya que hay una puntuación promedio de 25 para todos los tipos de subcultura.

Respecto a la unión en la organización, que hace referencia a los mecanismos que cohesionan y mantienen unida a la organización, se observa a la cultura de mercado y Jerarquizada como el elemento cohesionador, es decir la orientación por resultados, la estabilidad financiera, la competencia, las reglas y normas formales y la toma de decisiones centralizada.

Los criterios de éxito tienen que ver con el camino o lo que es válido en la organización para obtener una victoria o resultado, así como lo que es reconocido y celebrado en la organización. En la CGA se percibe que aquello que se recomienda en este momento es la cultura de Mercado y la Jerárquica, es decir la obtención de resultados y la competencia así como el respecto de las normas formales.

Resultados por grupos de análisis de la CGA

La mayoría de autores y académicos están de acuerdo con la existencia de microculturas organizacionales. Schein (2010) como se señaló en el marco teórico, habla de los supuestos que se comparten en unidades funcionales de la organización, o agrupaciones de personas en base con nivel educativo, tareas compartidas o cualquier otra similitud que los reúna y caracterice como grupo. Por esta razón se analizó la información obtenida a través del OCAI por una serie de agrupaciones específicas: Antigüedad, Regional, Jerarquía y Mano de obra.

Se pueden observar en los resultados de estas cuatro agrupaciones de la muestra que existen resultados similares que apoyan y dan confiabilidad a los resultados generales de la compañía, ya que se presentan en general perfiles similares a los de la organización en general, siendo la cultura dominante actual la de mercado y jerárquica, y la cultura dominante deseada la cultura tipo Clan.

Respecto al análisis por Regional, se observan resultados similares y deseos similares en toda la organización, lo que demuestra que a pesar de las distancias geográficas y las dificultades en la organización de procesos y esquemas de gestión, la compañía ha logrado establecer a lo largo de todos sus entes geográficos una coherencia cultural percibida. Es interesante también para la CGA, como el grado de “inconformismo” con la actual cultura de la organización es generalizada en la compañía, probablemente como consecuencia del proceso de adaptación a la nueva estrategia organizacional implantada por la gerencia más reciente de la organización, quien debe asegurarse de trabajar en las acciones de alineación y comunicaciones necesarias para lograr la implantación y aceptación de su estrategia a nivel nacional y así disminuir el grado de temores y resistencia al cambio por parte de toda la organización.

Respecto al análisis por antigüedad, se presentan resultados similares tanto en la cultura actual como esperada de la organización en la mayoría de grupos de antigüedad. Esta uniformidad en la percepción de la compañía independientemente al grado de permanencia en el tiempo en la misma, muestra como la cultura organizacional dominante de la organización es altamente difundida y evidente en el diario vivir de la organización, ya sea en el trato con otros pares de trabajo, o con los líderes de la organización, o en el ejercicio puntual de las tareas y procesos de la CGA.

Respecto al análisis por rango Jerárquico, se observan en general resultados similares a los organizacionales en la mayoría de grupos, exceptuando en los dos grupos más altos de la pirámide jerárquica: gerentes, directores y jefes. La principal diferencia apreciada en los resultados de estos rangos jerárquicos versus el resto, tiene que ver con la cultura de mercado. Mientras la mayoría de grupos de interés esperan una disminución de la dominancia de esta cultura en la organización, Gerentes, Directores y Jefes esperan por lo menos que continúe igual la importancia de esta cultura. Estos resultados pueden deberse no solo a la naturaleza

de las tareas específicas de estos puestos de trabajo, sobre los que recae la gestión táctica y estratégica de la organización, sino también a que muy probablemente estos puestos de trabajo tengan un contacto mucho mayor y mucha mayor claridad en cuanto a la estrategia de la organización actual, que otros grupos jerárquicos debido a la falta de una estrategia clara de comunicaciones e implantación de la nueva estrategia de negocio de la CGA. Así, la falta de una alineación entre la estrategia y las personas profesionales, auxiliares y operativas, puede ser un gran obstáculo para la consolidación de las metas organizacionales de la nueva gerencia, y debido a la falta de información y la resistencia al cambio ante una estrategia nueva y poco informada en las áreas más operativas de la organización, los resultados de este estudio se vieron tan fuertes respecto a la dominancia de este tipo de cultura en la organización y la necesidad de la población en general por regresar a otros tipos de cultura dominante.

Respecto al análisis por mano de obra, Es muy importante para la organización (CGA) determinar si quieren que esta uniformidad siga siendo parte de la cultura de la organización y de sus diferentes grupos, ya que en algunos de ellos, como por ejemplo en la mano de obra comercial, es necesario que tanto los esquemas de gestión propios del área, así como las políticas de recompensa estén orientados hacia una cultura de mercado (aspecto que no desea la fuerza comercial de la organización), ya que la competencia, la orientación por resultados, la rentabilidad, son aspectos fundamentales de una área comercial en cualquier tipo de empresa.

5.2 Conclusiones

Después de realizar en análisis de la información generada por la investigación en cultura organizacional en Compañía General de Aceros S.A. a partir del modelo *Competing Values Framework* (Cameron y Quinn, 1999), es posible concluir lo siguiente:

- En la Compañía General de Aceros S.A. hay dos tipos de cultura dominante actual: la Cultura de Mercado y la Cultura Jerarquizada. Así, es una compañía que culturalmente se caracteriza por una parte por estar altamente orientada a resultados y a la satisfacción al cliente, la competencia es característica fundamental de las relaciones internas, y los líderes son altamente exigentes. Por otra parte, también es característico en la organización la estructuración normativa de procesos y la jerarquización, la búsqueda del éxito a través de la planeación y el aprovechamiento máximo de los recursos que dispone, así como también la toma de decisiones seguras y con un alto grado de certeza.
- El capital humano de Compañía General de Aceros S.A. espera que la cultura dominante de la organización sea la de Clan. Es decir, una organización con ambientes laborales familiares, una organización en donde se premie el trabajo en equipo y el compromiso, en donde la lealtad y la tradición sean los valores fundamentales que guíen las actuaciones de líderes, socios y en general todo el personal de la compañía.
- Analizando las subdimensiones culturales del modelo (ítems del OCAI) se encuentra también coherencia en la mayoría de ellas con los resultados generales de la organización, en donde la cultura dominante actual es la de mercado y la jerárquica y las personas esperan que la cultura Clan sea mucho más protagónica a futuro.
- Analizando los resultados de Compañía General de Aceros S.A. agrupando los resultados por diferentes características comunes como Regional, Antigüedad, Jerarquía y Mano de Obra (subculturas organizacionales) se puede concluir que en general la cultura organizacional dominante en la organización es lo bastante fuerte también para que sea compartida por las diferentes agrupaciones humanas que se dan

en la organización, haciendo que las subculturas presentes en la organización sean muy similares a la cultura dominante general de toda la organización.

- Dentro del análisis de tendencias subculturales de la organización se puede concluir que los líderes de la organización (Gerentes, Directores y Jefes) tienen una percepción diferente respecto a la cultura dominante de la organización. Los líderes de la organización esperan que la cultura de mercado siga por lo menos siendo igual de dominante que en la actualidad, esperando que la cultura jerárquica disminuya su dominancia y se aumente la de cultura clan.
- Se recomienda que el plan de cambio o intervención que Compañía General de Aceros decida realizar a partir de estos resultados debe tener en cuenta que para las necesidades del mercado es muy importante conservar una orientación hacia la cultura de mercado, por lo que será necesario trabajar en estrategias de comunicación y alineación organizacional que logren el compromiso de todo el personal con la estrategia de la organización, así como también fortalecer la cultura de clan para garantizar la motivación del personal hacia las metas organizacionales.
- Compañía General de Aceros está en un proceso de reajuste y reorganización de su estrategia de negocio mediante la implementación de diferentes proyectos estratégicos de establecimiento de líneas de base de trabajo. Los resultados presentados en este estudio son de gran utilidad para este proceso de reorganización, ya que ofrece la información necesaria para el entendimiento de la situación actual de la CGA y ofrece una visión del panorama deseado futuro a trabajar en una agenda de cambio.

5.3 Recomendaciones de plan de cambio para la Compañía General de Aceros

Cuadro 8. Recomendaciones para la agenda de cambio de la CGA

	Acción prioritarias	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo
Características Dominantes	Los altos Directivos de la organización deberán determinar cuál es la cultura organizacional que fortalecerán inicialmente para impactar la estrategia. En nuestra recomendación está es jerárquica y de mercado.	Generar el plan de acción para las variables encontradas en los resultados del estudio.	Realizar de nuevo un estudio de cultura organizacional con el modelo de Cameron & Quinn para determinar si las intervenciones planteadas tuvieron impacto en el cambio organizacional
Líderes de la organización y estilo gerencial	<p>Realizar actividades de alineación entre los líderes de la organización y el resto de la compañía</p> <p>Las actividades que sugerimos son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar una valoración de competencias de liderazgo a través de una evaluación 360 o development center para identificar oportunidades de mejora - Identificación de los líderes que generan canales de comunicación abiertos y honestos para actuar como pilares de la estrategia de comunicación - Diseño e implementación de un programa de Formación de formadores para convertir a los líderes de la organización en los principales multiplicadores de la estrategia organizacional 	Diseñar un plan de desarrollo y capacitación encaminado a fortalecer el trabajo en equipo, la alineación y sinergia entre las áreas y un conocimiento profundo del negocio, producto y mercado por parte de las áreas administrativas. Este programa estará construido con base en el diagnóstico generado de la Evaluación 360 de competencias de liderazgo o development centers.	<p>Acciones de desarrollo de líderes al interior de la organización, planes individuales de desarrollo para promover personas al interior de la organización y que no todos los cargos gerenciales sean ocupados por personas externas</p> <p>Desarrollo de una matriz de cuadros de reemplazo o plan de sucesión para los cargos gerenciales</p>
	<p>Diseñar un plan de comunicación entorno a la estrategia organizacional, para que esta sea entendida e interiorizada en todos los niveles de la organización</p> <p>El plan de comunicación</p>	<p>Monitorear periódicamente el entendimiento y la vivencia de acciones que apunten a la estrategia organizacional. Los líderes deberán</p>	<p>Diseñar indicadores de desempeño individual que especifiquen la contribución de cada cargo y persona a la estrategia.</p>

REFERENCIAS

- Anzola y puentes (2005). *Cultura, Supervivencia y perdurabilidad organizacional. Una aproximación*. Colombia: Universidad externado de Colombia.
- Abravanel, E. (1992). *Cultura Organizacional: Aspectos teóricos prácticos y metodológicos*. Colombia: Legis.
- Anzizu, J. (1985): Cultura Organizativa Su Incidencia en el Funcionamiento y Desarrollo de la Empresa. *Alta Dirección*. No. 120, Barcelona.
- Barnard, C. (1971). *As funcoes do executivo*. Sao Paulo, Brasil: Atlas.
- Cameron, K. (). *And introduction to the Competing values framework*. En http://www.wave-fcm.com/Attachments/6_An_Introduction_to_the_Competing_Values_Framework.pdf
- Cameron, K.; Quinn, R.; (1999). *Diagnosis and Changing Organizational Culture: Base on the Competing values Framework*. Estados Unidos: Jossey-Bass.
- Chiavenato, I. (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato. (2004). *Comportamiento Organizacional*. Colombia: Mc Graw hill.
- Dandridge, T.; Mitroff, I.; Joyce. W. (1980) Organizational Symbolism: A Topic to Expand Organizational Analysis. *The Academy of Management Review*, 5 (1),77-82.
- Goncalves, J.; Goncalves, M.; Narloch, C. (2006). *La importancia de la cultura organizacional en la gestión de las empresas turísticas: el caso de blue tree hotels*. En http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/la_importancia_de_la_cultura_ororganizacion_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf
- Gutiérrez, O. (1993): Diagnóstico de las Organizaciones Cubanas Retos y Perspectivas. *Ponencia presentada en el Encuentro Caribeño de Alternativas de Producción, Trabajo y Gerencia*, Cuba.
- Hall, R. (1986). *Organizaciones estructuras y procesos*. México: Prentice Hall.

- Hall, S.; Du Gay, P. (1996). *Cuestiones de Identidad Cultural*. Buenos Aires, Argentina: Amorrortu.
- Haas, J.; drabek, T. (1973). *Complex organizations: a sociological perspective*. New York: Mcmillan.
- Hatch, M. (1997). *Organization Theory*. New York: Oxford University Press.
- Hellriegel, D.; Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Internacional Thomson Editores.
- Hernández, R.; Fernández, C.; Baptista, P. (2003). *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill Interamericana.
- Hofstede, Geert. (2010) The Hofstede Center. National Culture Dimensions. Recuperado de <http://geert-hofstede.com/colombia.html>
- Lawrence, P.; Lorsch, J. (1973). *Desarrollo de organizaciones: Diagnóstico y acción*. Wilmington, Delaware: Addison.
- Lee, J.; Yu, K. (2004). Corporate culture and organizational performance. En *Journal of Managerial Psychology*, 19 (4), 340 – 359.
- Lopez, E. (2006). *Iniciación al Derecho*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Luna, V.; Pezo, A. (2005). *Cultura de la Innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos y el desarrollo productivo*. Colombia: Edición del Convenio Andrés Bello.
- Marin, L. (1997). *La Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Bosch.
- Mello, F. (1994): *Desarrollo Organizacional. Enfoque Integral*. México: Limusa.
- Méndez, C. (2006). *Clima organizacional en Colombia: IMCOC un método de análisis para su intervención*. Colombia: Universidad del Rosario.
- Mintzberg, H. (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Prentice-Hall.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. New York: Addison-Wesley.
- Pfeffer, J. (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: Problemas y Posibilidades*. México. Oxford University Press.
- Remolina-Estrada (2013). *Análisis Pestel para la Compañía General de Aceros*.
- Robbins, S. (1998). *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Robbins, S. (2004): *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la Organización*. Mexico: Prentice Hall.

Schein, E. (1985): *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: JosseyBass.

Schein, E. (2010), *Organizational culture and leadership*. Estados Unidos: Jossey-Bass

Scott, T.; Mannion, R.; Davies, H.; Marshall, M. (2003). The quantitative measurement of organizational culture in health care: A review of the available instruments. *Health Services Research*, 38 (3), 923-945.

Siliceo, A.; Caseres, D.; González, J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional*. España: McGraw-Hill/Interamericana.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. En *Administrative Science Quarterly*, 28, 3339-3358.

Stoner, J. (1984). *Administración*. México: Prentice Hall.

Uribe, M.; Macias, J. (2009). *Los indicadores de gestión y su relación con la cultura organizacional*. Colombia, Universidad del Tolima.