

## 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



**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Maestría en Comunicación Estratégica**

**Herramienta de diagnóstico para determinar la cultura organizacional de  
una Pyme colombo-venezolana.**

**Caso BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

**PRESENTADO POR:**

**Raquel Alexandra Vieira Ferreira**

**Chía 2017**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA**  
**FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**Herramienta de diagnóstico para determinar la cultura organizacional de  
una Pyme colombo-venezolana.**

**Caso BCR SUPPLY COLOMBIA, SAS**

**PRESENTADO POR**

**Raquel Alexandra Vieira Ferreira**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE MAGÍSTER EN  
COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA**

**MODALIDAD: MAESTRÍA DE PROFUNDIZACION**

**ASESORA**

**Dra. Agrivalca Canelón Silva**

**CHÍA, 2017**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	6
JUSTIFICACIÓN .....	10
1.1    Pregunta de investigación.....	12
1.2    Objetivos.....	12
1.2.1    Objetivo general .....	12
1.2.2    Objetivos específicos.....	13
CAPÍTULO I.....	14
ASPECTOS RELEVANTES DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SU RELACION CON EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES .....	14
1.3    Funciones de la cultura corporativa.....	22
1.4    Tipos de cultura .....	24
1.5    Las culturas dominantes .....	28
1.6    La cultura corporativa en las organizaciones según la visión de Edgar Schein .....	33
1.7    Fundamentos de los valores como conformadores de la cultura y su influencia en el comportamiento de los grupos de trabajo. ....	36
1.8    La cultura corporativa y su relación con la satisfacción laboral.....	39
1.9    Orientaciones de la Cultura Corporativa .....	41
1.9.1    Orientaciones basadas en la relación “organización – entorno” .....	44

1.9.2	Orientaciones basadas en la relación “organización-empleados” .....	45
1.10	La cultura organizacional en el contexto de la multiculturalidad .....	46
1.10.1	Aspectos culturales de los empleados multiculturales .....	49
1.10.2	Los contextos culturales según Edward Hall.....	51
LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO VEHICULO ESENCIAL PARA LA TRANSMISIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA.....		53
1.11	El valor de la comunicación en el comportamiento organizacional .....	54
1.12	La comunicación en la era del conocimiento.....	57
1.13	Tipos de comunicación según su perspectiva sociológica .....	60
1.14	La comunicación corporativa como elemento estratégico en las organizaciones...	61
1.15	La comunicación interna como herramienta de gestión .....	64
1.16	Comunicación descendente.....	66
1.17	Comunicación ascendente.....	67
1.18	Comunicación horizontal .....	68
1.19	Comunicación en cascada.....	68
EL CLIMA ORGANIZACIÓN COMO RESPUESTA EMOCIONAL DE LA CULTURA CORPORATIVA .....		70
1.20	Características del clima organizacional.....	73
CAPÍTULO II .....		76
BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. COMO ORGANIZACIÓN.....		76

2.1	Antecedentes.....	76
2.2	Información relevante de la empresa.....	77
2.3	Misión, visión y valores.....	78
2.3.1	Misión.....	78
2.3.2	Visión .....	79
2.3.3	Valores .....	79
2.4	Estructura Organizacional .....	80
2.4.1	Organigrama funcional global de la empresa.....	80
2.4.2	Organigrama estructural de la empresa.....	81
2.5	Personal que labora y hace carrera en la empresa .....	82
2.6	Mapa tipológico de públicos.....	84
2.7	Identidad visual.....	84
2.8	Atributos internos de la empresa .....	86
2.9	Análisis de los flujos de comunicación que genera la empresa.....	89
2.9.1	Recursos y medios de comunicación interna .....	89
2.10	Políticas y código de ética de la empresa.....	91
2.10.1	Código de ética y conducta comercial.....	91
2.10.2	Política de transporte y seguridad vial.....	91
2.10.3	Política integral de seguridad, salud en el trabajo, ambiente y calidad .....	92
2.10.4	Política de responsabilidad social.....	92

2.11	Membresía en cámaras y asociaciones .....	93
2.12	Matriz DOFA de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	93
2.13	Árbol del Problema.....	95
CAPÍTULO III.....		97
Paradigma de investigación.....		97
3.1	Diseño y tipo de investigación.....	97
3.2	Corpus de la investigación.....	98
3.3	Variables de la investigación.....	99
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	101
3.5	Entrevistas en profundidad (intensivas o a fondo) .....	101
3.6	Encuestas .....	105
3.7	Técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de la información .....	108
CAPÍTULO IV.....		109
RESULTADOS Y ANÁLISIS.....		109
4.1	Análisis de las entrevistas realizadas a los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.	110
4.2	Aspectos relevantes de las entrevistas .....	118
4.3	Análisis de la encuesta aplicada a los empleados que laboran en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. ....	120
4.3.1	Variable Comunicación Interna .....	120

4.4	Variable Clima Organizacional .....	133
4.5	Variable Cultura Organizacional .....	151
4.6	Aspectos relevantes de las encuestas .....	165
4.6.1	Comunicación Interna .....	166
4.7	Cultura Organizacional .....	167
4.8	Clima Organizacional .....	168
4.9	Análisis consolidado .....	169
4.10	Perfil de la Cultura Organizacional .....	171
CAPITULO V .....		180
Herramienta de diagnóstico para la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. con orientación estratégica hacia cliente .....		180
5.1	Objetivos de la herramienta .....	181
5.2	Instructivo para la aplicación y posterior análisis de los resultados de la herramienta 182	
5.3	Guía de aplicación de la herramienta .....	182
5.4	Interpretación de los resultados .....	184
5.5	Comunicación Interna .....	185
5.6	Cultura Corporativa .....	186
5.7	Clima Organizacional .....	188



5.8 Perfil de la cultura corporativa para los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA,  
S.A.S 189

CAPITULO VI.....	193
Implementación del cambio de la cultura corporativa en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S .....	193
CONCLUSIONES .....	196
Referencias bibliográficas .....	199
anexos.....	205

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Modalidades de la Cultura Corporativa .....	30
Tabla 2. Modelo de las Culturas según sus percepciones y el manejo de la crisis .....	33
Tabla 3: Dimensiones culturales de los empleados multiculturales Hofstede .....	51
Tabla 4. Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones.....	57
Tabla 5. Relación de cargos y número de personas que labora en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	83
Tabla 6. Mapa tipológico de público de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. ....	84
Tabla 7. Matriz DOFA de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	94
Tabla 8. Modelo de entrevista semi estructurada dirigida a los directivos BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	103
Tabla 9. Formato de validación de encuesta .....	107
Tabla 10. Entrevista Directivo 1 .....	110
Tabla 11. Entrevista Directivo 2 .....	112
Tabla 12. Entrevista Directivo 3 .....	114
Tabla 13. Entrevista Directivo 4 .....	116
Tabla 14. Variable Comunicación Interna .....	118
Tabla 15. Variable Cultura Organizacional .....	118
Tabla 16. Variable Clima Organizacional.....	119
Tabla 17. Aspectos relevantes de la Comunicación Interna desde la perspectiva de los empleados .....	166
Tabla 18. Aspectos relevantes de la Cultura organizacional desde la perspectiva de los empleados .....	167

Tabla 19. Aspectos relevantes del Clima Organizacional desde la perspectiva de los empleados .....	168
Tabla 20. Modelo de nivel de fortaleza de la Cultura Corporativa .....	172
Tabla 21. Matriz Gerente General.....	173
Tabla 22. Matriz Gerente de Operaciones.....	174
Tabla 23. Matriz Gerente de Diseño, Producción y Desarrollo .....	175
Tabla 24. Matriz Gerente de HSEQ .....	176
Tabla 25. Cuestionario Variable Comunicación Interna.....	186
Tabla 26. Cuestionario Variable Cultura Corporativa .....	187
Tabla 27. Cuestionario Variable Clima Organizacional .....	188
Tabla 28. Modelo de nivel de fortaleza de la cultura corporativa.....	190
Tabla 29. Modelo del perfil de la cultura corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. .....	190

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Iceberg de la Cultura Corporativa.....	20
Figura 2. Modelo de las cuatro Culturas Corporativas según McDonald y Gandz.....	26
Figura 3. Niveles de la cultura .....	35
Figura 4. Organigrama funcional global de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	81
Figura 5. Organigrama estructural de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. ....	82
Figura 6. Logo inicial de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	86
Figura 7. Logo actual de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.....	85
Figura 8. Árbol del problema de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S .....	90

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Grado en que los empleados se consideran informados .....	120
Gráfico 2. Medios internos a través de los cuales se mantienen informados.....	121
Gráfico 3. Claridad de los mensajes recibidos .....	122
Gráfico 4. Grado en que la información es recibida a tiempo.....	123
Gráfico 5. Fuentes de información en la empresa.....	124
Gráfico 6. Utilidad de la información recibida para el desarrollo de las actividades .....	125
Gráfico 7. Grado de preferencia por información periódica sobre actividades de la empresa .....	126
Gráfico 8. Preferencias por medios de comunicación interna.....	127
Gráfico 9. Formalidad de la comunicación de la empresa .....	128
Gráfico 10. Cantidad de información recibida.....	129
Gráfico 11. Importancia de la buena gestión de la comunicación interna .....	130
Gráfico 12. Medio interno para la comunicación con jefes y otros miembros de la empresa	131
Gráfico 13. Herramientas de comunicación para vínculo con públicos externos .....	132
Gráfico 14. Grado en que los empleados se sintieron bienvenidos al entrar a la empresa ....	133
Gráfico 15. Grado en el que a los empleados les gustaría hacer carrera en la empresa.....	134
Gráfico 16. Sentido de pertenencia a la familia BCR SUPPLY, COLOMBIA, S.A.S.....	135
Gráfico 17. Relaciones laborales e interpersonales con los jefes y compañeros de trabajo ..	136
Gráfico 18. Expresión de opiniones propias frente a las de otros miembros de la empresa ..	137
Gráfico 19. Aspectos más apreciados de trabajar en la empresa .....	138
Gráfico 20. Valoración en el lugar de trabajo .....	139
Gráfico 21. Monotonía del trabajo .....	140

Gráfico 22. Ambiente laboral en la empresa.....	141
Gráfico 23. Evaluación del clima laboral de la empresa.....	142
Gráfico 24. Comodidad al trabajar con personas de otras culturas nacionales .....	143
Gráfico 25. Competencia entre los compañeros de trabajo.....	144
Gráfico 26. Preferencia entre los empleados.....	145
Gráfico 27. Beneficios con respecto al cambio de oficina.....	146
Gráfico 28. Flexibilidad frente a las ausencias laborales .....	147
Gráfico 29. Retroalimentación positiva con relación al desempeño laboral.....	148
Gráfico 30. Recepción del pago a tiempo .....	149
Gráfico 31. Conocimiento del perfil de la organización .....	151
Gráfico 32. Conocimiento de la misión y la visión de la empresa.....	152
Gráfico 33. Trabajo en función de la filosofía de la empresa .....	153
Gráfico 34. Efectividad de la empresa hacia el logro de su misión .....	154
Gráfico 35. Conocimiento oportuno de las decisiones que se toman en la empresa.....	155
Gráfico 36. Conocimiento del manual de normas y procedimientos de la empresa .....	156
Gráfico 37. Conocimiento de la estructura formal de la empresa.....	157
Gráfico 38. Conocimiento de las especificaciones del cargo desempeñado en la empresa ...	158
Gráfico 39. Gestión de la Política de Seguridad Industrial por parte de la empresa.....	159
Gráfico 40. Persona identificada como líder de la empresa.....	160
Gráfico 41. Valores o atributos reconocidos en la empresa.....	161
Gráfico 42. Orientación estratégica de la empresa.....	162
Gráfico 43. Recomendación de la empresa para trabajar en ella .....	163
Gráfico 44. Asertividad de la empresa frente a la crisis .....	164

Gráfico 45. Incidencia de la cultura nacional en el funcionamiento de la empresa..... 165

## INTRODUCCIÓN

Los diversos y repentinos cambios del entorno vulneran cada vez más la estabilidad de las organizaciones y, en consecuencia, éstas deben estar preparadas para enfrentarlos (capacidad de adaptación e innovación), asumiendo nuevos retos empresariales que si no son bien llevados, pueden influir en el comportamiento de sus colaboradores frente a los nuevos planteamientos de la organización, impactando la moral, la motivación, satisfacción y productividad de los mismos, impidiendo o favoreciendo las modificaciones establecidas, para lo cual se hace necesario la implementación de un cambio cultural.

La cultura corporativa, es el efecto de la interacción entre los miembros de una organización en la toma de decisiones para la solución de problemas contextualizados en los hábitos, principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que se incorporan a la empresa a través de procesos de socialización. No obstante, estos elementos que conforman la cultura vienen a ser el mecanismo por el cual se comunican y se materializan los propósitos, metas y objetivos estratégicos en las organizaciones, por esta razón se hace imprescindible la medición de la cultura como estrategia de mejoramiento continuo, la única opción que tienen las empresas para crecer, permanecer en el tiempo y generar utilidades (Serna, 2016).

El análisis de la cultura corporativa se ha vuelto un tema frecuente en las organizaciones, el cual se aborda con el fin de conocer el comportamiento de sus integrantes a partir de significados compartidos (experiencias), mediante los cuales, con el tiempo, se materializan la visión y la misión de la empresa. En este sentido, es importante conocer o definir los factores estratégicos que caracterizan y diferencian culturalmente una organización de otra, ya que, son estos



lineamientos, los que garantizan el éxito de la misma, una vez que ésta entiende cuál es su orientación estratégica.

La presente investigación tiene como objetivo el diseño de una herramienta de autodiagnóstico que le permita a BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. evaluar su cultura organizacional orientada al cliente y determinar el compromiso de los empleados con la implementación del cambio cultural para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el logro del comportamiento deseado, una vez definidas las necesidades de los directivos de la empresa y de sus empleados, a través de un diagnóstico previo en el cual se determinaron e identificaron las causas de la pérdida de interés, desapego o arraigo por parte de sus colaboradores con el proyecto corporativo.

La herramienta de autodiagnóstico está diseñada a partir de las tres variables que orientaron la evaluación previa a la propuesta del instrumento y que además permitieron conocer la realidad actual de la empresa (Cultura Corporativa, la Comunicación Interna y el Clima Organizacional). Estas variables son imprescindibles para la evaluación de la cultura de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., ya que son interdependientes y vinculantes para el logro de la implementación de su nueva orientación estratégica hacia el cliente, puesto que, la cultura define la comunicación y, a su vez, la comunicación promueve la cultura, determinando en muchos casos su calidad, grado de formalidad y dirección.

Tanto la definición de la cultura predominante de la empresa, como a la gestión de la misma, desde las distintas dinámicas que se generan en su interior (comportamiento organizacional),

permiten establecer una comparación entre el perfil de la cultura organizacional actual y la deseada, diferencias claras entre lo que se quiere y lo que se tiene. Esta información sirve de ruta para diseñar lineamientos estratégicos enfocados al logro del éxito corporativo mediante la participación del grupo de empleados que conforman la empresa, con resultados que impacten positiva y directamente en el comportamiento de la organización.

La investigación se abordó con el ánimo de contribuir al mejoramiento continuo del desempeño de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., a través de una herramienta que le permitirá evaluar su cultura anualmente, así como revisar y ajustar los lineamientos de su cultura actual y la deseada según sus prioridades para la toma de decisiones y, sobre todo, para su permanencia en el tiempo.

El documento de la investigación está estructurado en seis capítulos en los cuales se detallan los aspectos claves que soportan el planteamiento de la propuesta y que se describen a continuación:

El capítulo uno hace referencia a las definiciones y aspectos claves de la cultura organizacional (elementos, funciones, orientaciones estratégicas, modelos, contextos de multiculturalidad etc.), contrastando los aportes de los diferentes autores consultados. De igual forma se abordaron diversos estudios (puntos de vista de las teorías consultadas), tanto de la comunicación interna, como de clima organizacional, variables que orientaron la investigación para el diagnóstico y posterior diseño de la herramienta.

En el capítulo dos se hace una descripción integral de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., donde se presenta la empresa a través de sus características como pyme, reseña histórica,

filosofía empresarial, mapa tipológico de públicos (internos y externos), identidad visual, atributos internos, organigramas (estructural y funcional), análisis de los flujos y canales de comunicación, recursos y medios existentes, análisis DOFA, árbol del problema, así como las asociaciones a las que pertenece la empresa.

Por su parte, en el capítulo tres corresponde al marco metodológico, se definen tanto el paradigma de investigación, como el corpus de la investigación, el diseño y tipo de investigación, así como las técnicas e instrumentos de recolección de la información (entrevistas y encuestas) y las técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de la información utilizada para el desarrollo de la investigación.

El análisis de resultados fue desarrollado en el capítulo cuatro, mostrando los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación utilizadas para el diagnóstico (entrevistas, encuestas, modelo del perfil actual de la cultura corporativa y modelo del perfil deseado de la cultura corporativa). En este mismo orden de ideas, se presentan los aspectos más relevantes tanto de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa, como de las encuestas aplicadas a los empleados y, posteriormente, se hace un análisis de la información para contrastar los resultados entre ambos grupos y sus realidades, identificando puntos claves que permitieron detectar tanto los problemas como las áreas de oportunidad para la definición de la cultura de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

La propuesta de la investigación se encuentra en el capítulo cinco, para la cual se establecieron objetivos de la herramienta, el instructivo para la aplicación y posterior análisis de los resultados, guía, aplicación e interpretación de los resultados y, por último, se presenta la

herramienta diseñada por cada una de las variables (Cultura Organizacional, Comunicación Interna, Clima Organizacional). Asimismo, se presenta la matriz del perfil de la cultura actual y la cultura deseada, modelo propuesto por Capriotti (2009), utilizado en el diagnóstico para visualizar las prioridades de los directivos de la empresa sobre las orientaciones estratégicas de la cultura organizacional.

En el capítulo seis se encuentran las recomendaciones para la implementación del cambio cultural en BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. El documento finaliza con las conclusiones en las cuales se pone de manifiesto el cumplimiento de los objetivos de la presente investigación, dado que se pudo definir la cultura actual de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., así como diseñar la herramienta de autodiagnóstico para la evaluación de su cultura con orientación hacia el cliente.

Antes de dar paso al desarrollo de la investigación quiero agradecer a los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. por darme la oportunidad de desarrollar esta propuesta en la empresa. Gracias por el apoyo y la receptividad que siempre me brindaron.

De igual forma quiero agradecerle a mi familia, en especial a mis hijos Santiago y Sebastián, por la comprensión y su buen comportamiento frente a las largas jornadas de trabajo que no me permitieron compartir con ellos momentos importantes. A mi esposo por apoyarme en cada desafío que decido enfrentar.

Agradezco a la Universidad de La Sabana por darme la oportunidad de llegar a Colombia para realizar la maestría. También quiero agradecer a la Dra. Agrivalca Canelón, mi asesora que además de su paciencia, asumió el reto de materializar este proyecto en momentos de alta demanda y compromiso de su tiempo.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Es importante considerar que las organizaciones son grupos de personas que se encuentran interactuando entre sí, pero que, a su vez, tienen intereses diferentes y que el objetivo de un cambio cultural está enfocado a la unificación de criterios para el logro del éxito del proyecto corporativo. No obstante, cuando las empresas presentan algunas disfunciones culturales causadas por diferentes factores, resulta oportuno una intervención de la cultura para que esta contribuya al desarrollo de la organización y al logro de sus metas corporativas, adaptándola a las nuevas circunstancias del momento empresarial.

En su accionar, la cultura corporativa impregna todos los resquicios de cualquier organización hasta el punto de convertirse en la principal influencia sobre el modo de pensar y actuar de los empleados. Por esta razón, se hace imprescindible que la estrategia del negocio y la cultura estén coherentemente alineadas (desarrollo armónico), de lo contrario, la cultura puede convertirse en la principal barrera de la organización para el logro de sus metas (Villafañe, 2008).

En una organización, la cultura corporativa se expresa de diversas formas, sin embargo, el sentido de pertenencia (orgullo corporativo), es una de las manifestaciones de la cultura misma. Dentro de las funciones de la cultura corporativa es importante mencionar su poder de acción al interior de las organizaciones en cuanto que refuerza la identidad corporativa al fomentar una visión compartida, crea grupos cohesionados, legitima y regula el poder de los líderes de la organización, determina el clima interno y, sobre todo, favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial. En este sentido, autores como Villafañe (2008), aseguran que la implicación de los empleados con el proyecto empresarial se puede convertir en el mayor

problema o en la gran oportunidad para la consecución del éxito, una vez que se asume el reto de desarrollar todas las potencialidades que el recurso humano tiene y encauzarlas en la misma dirección de la estrategia del negocio.

Lo anteriormente expuesto deja ver que la cultura corporativa es un factor clave para el éxito de las organizaciones, siempre y cuando esté alineada con la estrategia del negocio, lo que la convierte en una de las mayores fortalezas si se consolida, una vez que ésta confluya entre el sistema de valores del público interno y la percepción que cada quien tenga sobre el éxito personal asociado a los valores de la empresa -filosofía o principios corporativos- (Serna, 2014).

En este contexto, nace el interés de investigar sobre una pyme colombo-venezolana que, tras enfrentar la crisis generada por la inesperada caída de los precios del petróleo durante el 2014, se vio en la necesidad de implementar medidas drásticas para enfrentar dicha crisis, afectando la funcionalidad de la empresa, lo que trajo como consecuencia la presencia de incertidumbre sobre el futuro de la empresa y posteriormente, la pérdida de confianza por parte de su público interno.

BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. es una empresa colombiana con capital venezolano que se encuentra operando en el país desde 2011. Sus dueños-socios, decidieron invertir en Colombia, tratando de replicar su experiencia comercial desarrollada en Venezuela y abrirse paso en el mercado colombiano.

La organización brinda servicios integrales de consultoría química, proporcionando el asesoramiento técnico y la gestión comercial más adecuados en el mercado de aditivos químicos

para fluidos de perforación, completación (conjunto de trabajos que se realizan en un *pozo* después de la perforación), reparación, estimulación, química de producción, tratamiento de agua y deshidratación de lodos.

Actualmente, la empresa se encuentra atravesando por momentos de dificultad (inestabilidad financiera por el incumplimiento de pagos por parte de sus clientes; clima laboral desfavorable; poco interés por el trabajo y baja productividad-rentabilidad) a raíz de la crisis de la industria petrolera. A pesar de que los dueños se esfuerzan por mantener la empresa en pie, no cuentan con el compromiso deseado por parte de sus empleados, quienes han demostrado desapego y poco rendimiento a la hora de emprender nuevos proyectos que aseguren la sostenibilidad de la empresa, aduciendo la carencia de objetivos claros sobre las acciones frente a la situación actual; el congelamiento de sueldos y la eliminación de bonos especiales (ventas, productividad, desempeño) por dos años; y las bajas expectativas de desarrollo profesional debido a la falta de organización e incertidumbre en la que vive la compañía.

Frente a esta situación y lo claramente establecido en las funciones de la cultura corporativa, dado que a través de ella las organizaciones definen la forma de hacer las cosas (valores, creencias, comportamientos, sentimientos, pensamientos), estableciendo las prioridades y las decisiones frente a las situaciones emergentes del entorno, es oportuno realizar un diagnóstico para determinar el tipo de cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., y los factores que están provocando el desapego de su público interno. Ello permitirá integrar a sus empleados al proyecto corporativo y garantizar la sostenibilidad de la empresa en el mercado colombiano, todo esto enmarcado en la premisa de que cuando una organización cuenta con una

cultura fuerte, la cultura corporativa fomenta el compromiso y estimula a sus empleados haciendo que se sientan bien con lo que hacen para alcanzar las metas estratégicas y operativas de la empresa.



## JUSTIFICACIÓN

La pertinencia de esta investigación se fundamenta en el gran impacto que tiene la cultura corporativa en el éxito de las organizaciones, ya que, a través de ella, se fortalece el desempeño de los empleados, repercutiendo en la moral, la productividad y la satisfacción de los mismos.

Las organizaciones viven en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, razón por la cual las empresas deben estar preparadas internamente para enfrentarlos, y esto se logra manteniendo una cultura organizacional fuerte. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, idiosincrasia, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional, expresión cultural que la diferencia de las demás y que permite establecer una fortaleza interna que le garantiza poder adaptarse a los cambios y permanecer en el tiempo.

Los recientes estudios realizados por Confecámaras (2016) reflejan que en Colombia se crean pocas empresas sostenibles. La antigüedad de una empresa incide directamente en la capitalización y en su equilibrio financiero de acuerdo con la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. La entidad reveló que el 86% de las empresas en el país son de edad joven y mediana, por lo que debe trabajarse para fortalecerlas y garantizar su perdurabilidad en el tiempo.

El informe también evidenció que las empresas pequeñas tienen un promedio de 12 años de vida. Los sectores más vulnerables son el industrial y agropecuario frente a los otros sectores. No obstante, la antigüedad y el tamaño de las empresas se relacionan directamente con su capacidad

financiera y a menor tamaño, mayor exposición al riesgo por la débil estructura de endeudamiento y menor rentabilidad económica, lo que se traduce en que las empresas más jóvenes, tanto micro como pequeñas, son las que tienen un mayor riesgo financiero y, por consiguiente, mayor riesgo a desaparecer.

Dada esta información, es importante considerar que una empresa por pequeña que sea, si cuenta con el compromiso de sus empleados, pueden enfrentar las crisis sin mucho trauma, asumiendo el proyecto corporativo como prioridad. La cultura corporativa se manifiesta a través del conjunto de creencias y valores compartidos entre los integrantes de una organización, lo que condiciona su comportamiento y los guía a un objetivo común, facilitando los cambios y asumiendo nuevos desafíos que orienten el nuevo rumbo de la organización como marco de referencia para las pautas acerca de cómo las personas deben actuar en ésta (productividad y compromiso).

Lo anteriormente expuesto, son motivos claros para poner atención en la cultura como elemento de éxito en la vida de las organizaciones, sobre todo para hacerlas sostenibles y productivas. En estos momentos de crisis, como los que ha vivido BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., en los dos últimos años (2015-2016), la cultura organizacional se ha visto afectada por los despidos y el empeoramiento de las condiciones y beneficios de los empleados, generando incertidumbre entre sus integrantes y mostrando un desapego al proyecto corporativo por la pérdida de confianza que se generó a raíz de la crisis.

El modelo de diagnóstico que será diseñado para BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., le permitirá a la empresa contar con una herramienta que le ayude a identificar la orientación estratégica de su cultura, cada vez que se sienta vulnerable frente a una nueva crisis o simplemente, auditar la cultura anualmente si siente el desapego de sus empleados (comportamiento no deseado hacia el proyecto corporativo). Esta experiencia será clave para ser replicada en otras empresas con las características de BCR (Pymes), brindándoles una oportunidad a aquellas que aún no han tenido la iniciativa de incursionar en estos temas corporativos que dan valor a las organizaciones desde el desempeño y compromiso de sus empleados, imprescindible para la sostenibilidad de las mismas, contribuyendo a la disminución de mortalidad de empresas jóvenes en la economía colombiana.

## **1.1 Pregunta de investigación**

¿Cómo puede diagnosticarse la cultura organizacional de una pyme a partir de una herramienta que permita identificar sus necesidades actuales y, a partir de los resultados, establecer la orientación estratégica de la cultura deseada?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar una herramienta de diagnóstico para determinar la cultura organizacional de una pyme colombo-venezolana a partir del caso de la empresa BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Definir las variables para el diagnóstico de la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. con base en la contextualización de su situación actual como organización y el contraste con los diferentes modelos teóricos preexistentes.
2. Desarrollar una primera propuesta de diagnóstico de la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. a partir de las variables definidas.
3. Demostrar la factibilidad de la propuesta para diagnosticar la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. mediante su aplicación.
4. Diseñar la herramienta final para el diagnóstico de la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.
5. Formular recomendaciones para la implementación de la nueva orientación estratégica de la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

## **CAPÍTULO I**

### **ASPECTOS RELEVANTES DE LA CULTURA CORPORATIVA Y SU RELACION CON EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES**

La cultura corporativa es entendida por muchos autores como el conjunto de valores, creencias y rituales que determinan el patrón de comportamiento de los integrantes de una organización. A partir de estas apreciaciones, nacen las diferentes vertientes que los investigadores le han dado al estudio de la cultura corporativa, fundamentado en el enfoque de gestión basado en el comportamiento de sus integrantes. No obstante, el análisis de la cultura en las organizaciones se remonta a los años 70, una vez que los científicos conductistas comienzan a relacionarla con los conceptos de clima organizacional, la ideología y los valores (Lessem,1990, p. 53).

En la contextualización que establece Denison (1990) sobre la cultura y las organizaciones, en la cual analiza la relación entre cultura corporativa y el rendimiento organizacional, muestra cómo a través de la cultura se crea una diferencia de desempeño entre los empleados, influyendo directamente en su efectividad. De igual forma, señala que la diferencia entre las organizaciones exitosas y las no exitosas estriba en los valores y principios que les sirven de fundamento. Basado en estas premisas, Denison (1990) entiende la cultura como “Los valores y las creencias de una organización que dan origen a un conjunto de prácticas o procedimientos gerenciales: actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización”(p. 4).

Siguiendo con la corriente establecida por Denison (1990), el profesor Lessem (1990) explica la evolución del concepto de cultura y propone vías para trasladar la teoría de la cultura a la práctica corporativa. De esta forma, los valores de gestión y la ideología, así como el liderazgo, forman parte del comportamiento organizativo. Desde este enfoque, Lessem (1990) plantea que el “término cultura representa una extensión de la influencia humanística sobre la gestión de las organizaciones en la cual se considera debe ser eficiente y efectiva, pero también ética y útil” (p. 55).

Mientras tanto, Serna (2016) con sus aportes pone de manifiesto que todas las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el tiempo, deben saber a dónde van, lo que el autor denomina como direccionamiento estratégico. Este direccionamiento estratégico inicia con la formulación de los principios corporativos y se consolida mediante la formulación de la visión, la misión, los valores y los objetivos estratégicos. De esta forma, las organizaciones deben definir, desde sus inicios, los principios, las creencias y los valores que han de guiar su quehacer corporativo, todo aquello que es importante para definir el rumbo del negocio. En este mismo orden de ideas, el autor señala que el conocimiento y el manejo claro de estos principios y valores son parte importante de la cultura estratégica de las organizaciones.

Los principios corporativos o el propósito de una organización son la base sobre la que se construye la organización, patrones gestores que ayudan a encaminar la empresa hacia el logro del proyecto corporativo, valores que también ayudan a crear la diferencia entre los demás (valor diferencial). En suma, el marco de referencia axiológico que inspira y regula la vida de la organización.

Serna (2016) define los principios corporativos o principios organizacionales como el conjunto de creencias y normas que soportan la misión y la visión, regulando la vida de una organización: “el conjunto de valores que una organización practica y hace realidad en el logro de sus objetivos (...) la definición de la filosofía empresarial” (p. 97). Constituyen la base y el cimiento de la cultura organizacional, la guía o el patrón de actuación empresarial (ser y hacer) que afecta los hábitos, los comportamientos, la forma de pensar, la manera de relacionarse entre los empleados, el compromiso con el trabajo y su fidelidad hacia la organización.

La cultura corporativa se ha vuelto un tema recurrente en las organizaciones que se aborda con el fin de conocer el comportamiento diario de sus integrantes a partir de sus experiencias (significados compartidos), las cuales, con el tiempo, materializan la visión y la misión de la empresa, determinando su evolución y su permanencia en el tiempo.

Benavides & Monfort (2015), respaldados en los aportes de Edelman, Corporate Excellence (2013) y Arthur W. Page Society (2012), aseguran que, hoy en día, la clave de las organizaciones reside en definir claramente el “propósito” (basado en el modelo clásico del marketing, reconociendo el propósito como la 5ta. “P”), su razón de ser y, sobre todo, lo que las hace diferentes y singulares frente a sus competidores.

El primer paso que debe emprender una organización en la hoja de ruta de la construcción de una reputación fuerte y diferenciadora es definir bien su identidad. Se trata de una de las tareas más críticas que debe abordar el área de comunicación corporativa (...) La identidad de una organización engloba la visión de la compañía, su propósito como empresa, pero también sus principales valores, su filosofía y su cultura corporativa, aquello que la hace única y que le posibilita construir un ecosistema de creencias compartidas con sus grupos de interés (p. 184).

Autores como Hellriegel y Slocum (2004) asumen la cultura corporativa como un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores y actitudes compartidas por los integrantes de una organización que evolucionan con el paso del tiempo. Los autores complementan esta aseveración incluyendo aspectos relevantes de la cultura, tales como:

- Formas rutinarias de comunicarse, como rituales (ceremonias y lenguaje común).
- Las normas que comparten individuos y equipos de toda la organización.
- Los valores dominantes que mantiene la organización (calidad del producto o liderazgo en precios).
- La filosofía que guía las políticas y la toma de decisiones de la organización.
- Las reglas del juego para llevarse bien en la organización (integrante aceptado).

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

Asimismo, Hellriegel y Slocum (2004) consideran que la cultura corporativa se fundamenta en la respuesta a dos grandes retos a los que toda organización se enfrenta: la integración interna (relaciones de trabajo efectivas) y la adaptación externa (misión estratégica, posicionamiento en



el mercado y adaptación a los cambios del entorno): “Los integrantes comparten conocimientos y supuestos, conforme descubren o desarrollan formas de hacer frente a los aspectos de adaptación externa e integración interna” (p. 381).

Desde su criterio, Siliceo, Casares & González (1999) consideran que el alma de la cultura corporativa se encuentra inmersa en los elementos que la caracterizan: los valores, las creencias, las actitudes, los hábitos, las normas y las políticas. De la misma forma, establecen que, para crear, mantener y desarrollar la conciencia de pertenencia en un colectivo organizacional, éste debe estar enmarcado en la historia común, los mitos, los rituales y las tradiciones compartidas, conjunto de significados que sirven de ruta y son transmitidos por los líderes (gerentes, dueños, jefes, encargados, etc.) para que sean asumidos por los empleados.

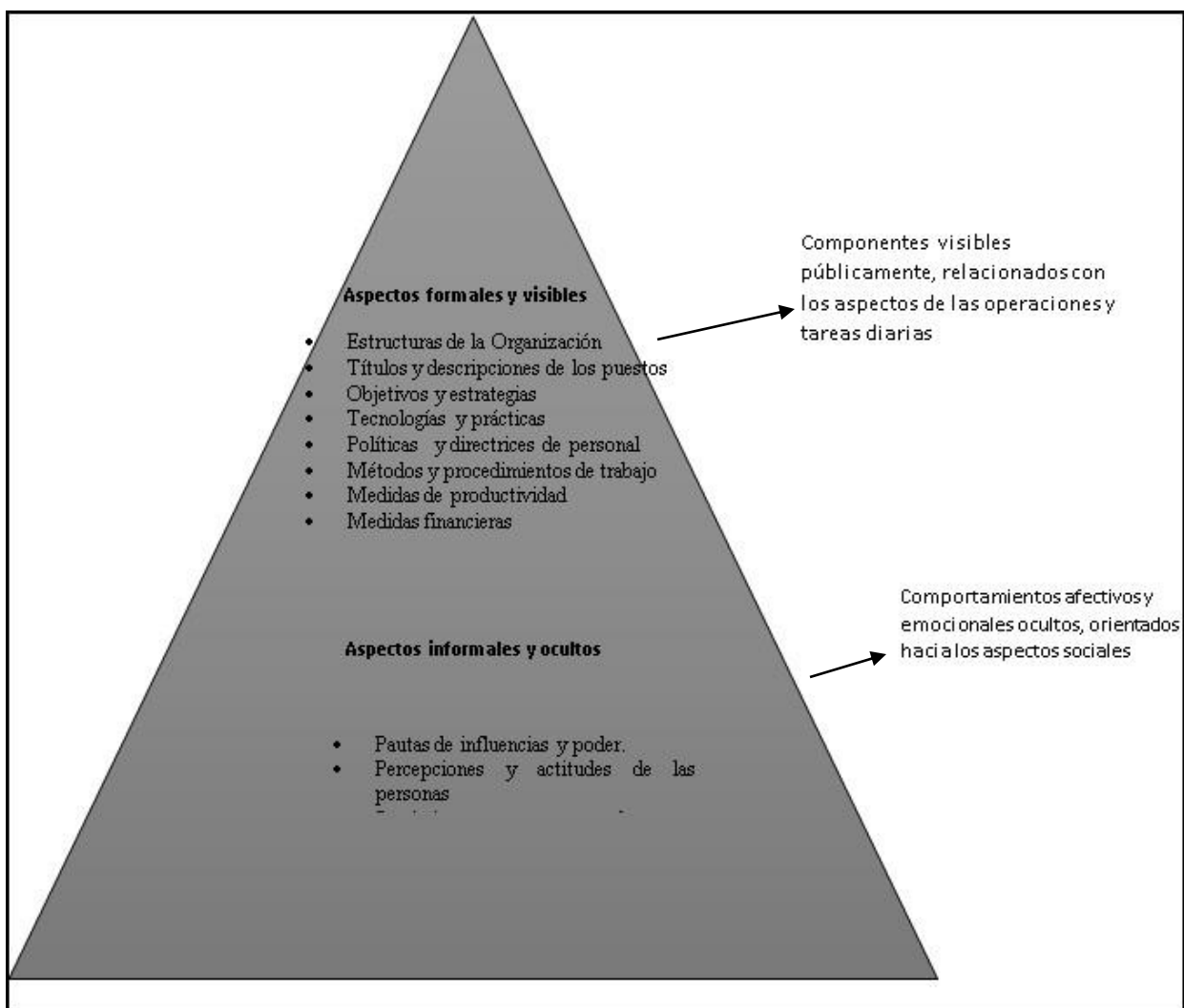
A partir de este enfoque, Siliceo, Casares & González (1999) precisan que la cultura corporativa “es la verdadera fuerza vital de una empresa; las máquinas y la tecnología son tan solo los instrumentos intermediarios entre esa fuerza y la obtención de los objetivos.” (p. 88).

Por su parte, Chiavenato (2009) considera que, así como las personas tienen una cultura que marca su comportamiento, las organizaciones se caracterizan por tener culturas corporativas específicas y todo depende de cómo interactúan las personas que la integran, a través de las actitudes predominantes, los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas que van a determinar la cultura de cada organización.

Para el autor, la cultura corporativa no es algo palpable y la compara con un *iceberg* porque solo puede observarse en razón de sus efectos y consecuencias: en la parte superior (por encima del nivel del agua), están los aspectos visibles y superficiales de la organización, los elementos físicos y concretos (edificios, colores, espacios, disposición de las oficinas y escritorios, la tecnología utilizada, políticas y la descripción de los cargos, métodos y procedimientos). Mientras, en la parte de abajo (sumergida en el agua), se encuentran los aspectos invisibles y profundos que son los más difíciles de observar y percibir: manifestaciones psicológicas y sociológicas de la cultura, pautas de influencia y poder (percepciones y actitudes de las personas, sentimientos y normas grupales, valores y expectativas, normas de interacciones formales, relaciones afectivas) (p. 123).

En este sentido, Chiavenato (2009) sugiere la analogía del *iceberg* para conocer y analizar la cultura de una organización, ya que, a través de este símil, se pueden establecer los diferentes estratos que la cultura corporativa presenta, los cuales cuentan con diferentes grados de profundidad y arraigo y, mientras más profundo sea el estrato, mayor será la dificultad de cambiar la cultura.

**Figura 1. Iceberg de la Cultura Corporativa**



Modelo Fuente: Chiavenato (2009, p. 26).

Para Costa (2010) la cultura corporativa emerge de la identidad y, al mismo tiempo, depende del “qué hace” y el “cómo lo hace” la organización. Por este motivo, también es única y exclusiva.

Costa (2010) considera que la cultura corporativa es el conjunto de pautas dinámicas que guía la conducta global (decisiones y acciones) de la empresa, la “transformación activa y viviente de la identidad (como fundamento y como potencial)” (p. 64).

En este mismo orden de ideas, Benavides (2001) resalta que la cultura corporativa es valorada por la gerencia cuando ésta entiende que el éxito de la empresa está ligado a las personas que se desempeñan en ella y que, a su vez, hacen posible el logro de los objetivos corporativos. Siguiendo este hilo conductor, el autor la define bajo dos perspectivas: la culturalista y la relativista.

De acuerdo con la noción culturalista que expone Benavides (2001), la cultura organizacional es:

Un conjunto de prácticas sociales, estilos de vida, pautas de organización y valores, que emergen desde los diferentes grupos sociales, sobre la base de sus condiciones y relaciones históricas y el conjunto de tradiciones vividas, a través de las cuales se expresan esos acontecimientos (p. 38).

Entretanto, la vertiente relativista entiende la cultura organizacional como “un conjunto de categorías y líneas de pensamiento y de lenguaje, mediante las cuales la sociedad codifica sus condiciones de existencia y las relaciones entre el mundo natural y humano” (p. 39).

Se puede decir, entonces, que la cultura organizacional es el conjunto de acciones y actuaciones (interacciones cotidianas) que guían el comportamiento (valores corporativos) de los actores internos que hacen vida en una organización, promoviendo la integración del trabajo a

través de un buen clima laboral que permite la consecución exitosa de los objetivos empresariales.

### **1.3 Funciones de la cultura corporativa**

Desde el punto de vista de Villafañe (2008), la cultura corporativa cumple cuatro funciones básicas en una organización a través de manifestaciones muy concretas, cuyos resultados se evidencian en las organizaciones que han abordado procesos internos de adecuación cultural a sus proyectos corporativos, desarrollando una cultura fuerte:

1. Construye la identidad corporativa.
  - Factor diferencial.
  - Consenso sobre la misión (valores compartidos).
  
2. Cohesiona internamente a la organización.
  - Identifica a sus miembros.
  - Sentido de pertenencia y orgullo corporativo.
  - Legitimación de normas de influencia y poder.
  - Determinando las formas de aprendizaje.
  
3. Favorece la implicación del personal en el proyecto empresarial.
  - Haciendo converger los intereses individuales y corporativos.
  - Promoviendo la intersección de los valores personales con los de la empresa.

4. Determina el clima interno.
  - Mejora las condiciones para el desempeño.
  - Convirtiéndose en un mecanismo de autorregulación.
  - Contribuyendo a resolver problemas internos.

Por su parte, autores como Ritter (2008) consideran que la cultura organizacional tiene cuatro funciones primarias y las aborda como:

1. La identificación o el ¿Quiénes somos? Pone de manifiesto la identificación de la empresa con otras organizaciones que desarrollan la misma actividad económica. Refiere a la personalidad de la organización, la cual se expresa a través de su cultura (perfil propio). “Este perfil potencia, por un lado, el reconocimiento de la empresa por parte de terceros y, por el otro, establece posibilidades de identificación para los propios miembros, aumentando su autoconciencia.” (p.57).
2. La integración o el ¿Qué nos une? ¿Cómo nos entendemos mutuamente? La cultura reasegura el entendimiento básico común (la función integrativa se manifiesta en el consenso de los supuestos básicos).
3. La coordinación o el ¿Qué y cómo debo hacerlo yo? Permite delegar en los empleados mayor libertad de acción y de decisiones porque ellos mismos pueden alinear, por convencimiento propio, la coordinación de los procedimientos relacionados con la aplicación de normas y valores de la organización.

4. Motivación o el ¿Qué está bien? ¿Qué está mal? La cultura le da sentido al trabajo “*Just do it*” y lo convierte en un elemento motivador hacia el interior de la organización, potenciándolo hacia su proyección externa. Los integrantes de la organización comparten como comunidad de valores lo que está bien y lo que está mal.

#### **1.4 Tipos de cultura**

Hellriegel y Slocum (2004) presentan el modelo que adaptaron de Hooijberg, R. Petrock (1993), en el cual describen cuatro tipos de cultura corporativa según las cuales los elementos culturales y sus relaciones crean patrones únicos de comportamiento para cada organización conforme sus características:

1. Cultura Burocrática: esta cultura está basada en la valoración de la formalidad, las reglas y los procedimientos de operación establecidos como normas. Las tareas, responsabilidades y autoridad (jerarquía), están establecidas en manuales. Los empleados se rigen por los procedimientos legalistas asentados en los libros. Las prioridades de las organizaciones que adoptan esta cultura son la eficiencia, la estabilidad y la predictibilidad.
2. Cultura de Clan: fundamentada en la tradición, la lealtad, el compromiso personal, la socialización, el trabajo en equipo y la auto administración. Los integrantes de las organizaciones que establecen este tipo de cultura reconocen una obligación que va

más allá del intercambio trabajo-salario, entienden que el compromiso con la organización (lealtad) puede exceder cualquier acuerdo contractual.

3. Cultura Emprendedora: esta cultura está caracterizada por los altos niveles de asunción de riesgo, dinamismo y creatividad. Los empleados asumen el compromiso con la experimentación, la innovación y la vanguardia. Las organizaciones con cultura emprendedora son flexibles y se adaptan con facilidad a los cambios, ya que creen en ellos y los generan. La efectividad en los procesos (novedad y exclusividad) y un rápido crecimiento fomentado por la iniciativa individual son bien recompensados.
  
4. Cultura de Mercado: logro de objetivos medibles y exigentes (financieros, crecimiento de ventas, rentabilidad y participación en el mercado). La competitividad energética y la orientación hacia la ganancia, prevalecen en toda la organización. En este tipo de culturas la relación entre el empleado y la organización son contractuales: la remuneración está basada en el nivel de desempeño (a mayor desempeño, mayor remuneración). La organización no garantiza estabilidad y, a su vez, el empleado tampoco garantiza fidelidad. De esta misma forma, la cultura fomenta la individualidad y valora la independencia, los miembros de la organización deben perseguir sus propios objetivos financieros.

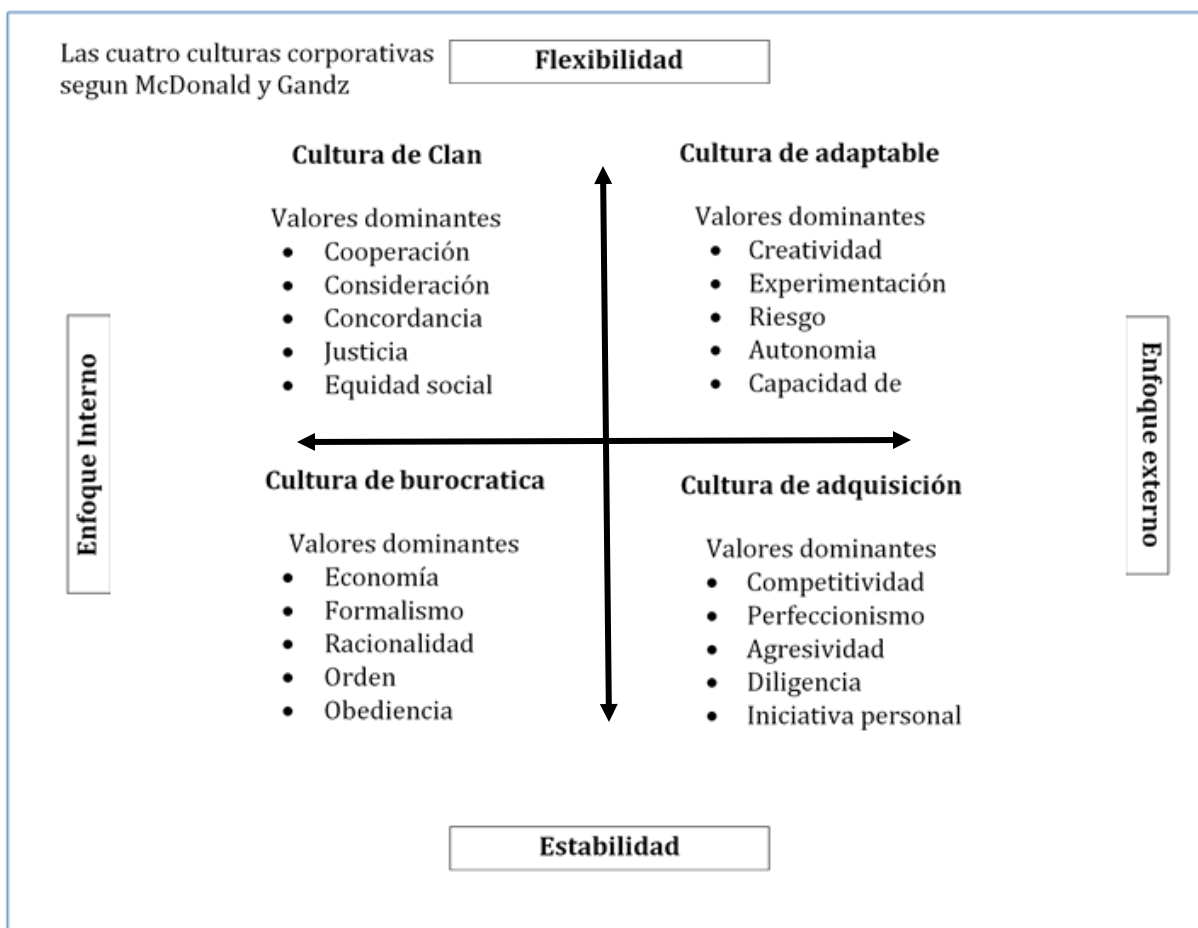
En esta misma línea de los tipos de culturas propuestas por Hellriegel y Slocum (2004), Chiavenato (2009) trae a colación que los valores culturales deben ser transmitidos y socializados en la organización a través de diferentes medios: incorporando nuevos asociados, capacitación y desarrollo de los profesionales que integran la organización, así como reuniones



cotidianas, comunicaciones intensivas y todo aquello que permita a la organización divulgar y consolidar sus valores centrales para convertirlos en parte integral de su cultura.

Según las apreciaciones de Chiavenato (2009), el autor replantea lo propuesto por Hellriegel y Slocum (2004), y lo plasma en el diseño de un gráfico en el cual engloba cuatro culturas (Cultura del Clan, Cultura Adaptable, Cultura de Adquisición y Cultura Burocrática) con cada uno de sus atributos, utilizando dos variables (continuos): flexibilidad contra estabilidad y enfoque interno contra enfoque externo. El autor se basa en el modelo de McDonald y Gandz (1991), en el cual destacan los aspectos dominantes de cada una de las culturas corporativas.

**Figura 2. Modelo de las cuatro Culturas Corporativas según McDonald y Gandz**



Fuente: Chiavenato (2009, p. 36).

Bajo esta misma óptica de tipificar las culturas corporativas, Chiavenato (2004) define las culturas adaptables y no adaptables con el objetivo de marcar diferencias entre las culturas existentes según las características propias de cada organización y desde su perspectiva propia como investigador:

1. Culturas Adaptables: estas culturas se caracterizan por su flexibilidad y orientación hacia la innovación, la creatividad y el cambio (maleables). Este tipo de culturas conocen y creen en los valores centrales de la organización. Sin embargo, también son objeto de revisión y actualización constante, con el fin de ajustarlas a los cambios del entorno y lograr su permanencia en el tiempo. Se adscriben a organizaciones sociales que no se anclan en el pasado, lo que les permite desarrollar características propias. Estas culturas garantizan la identidad de la organización. El autor resalta que tanto la supervivencia como el crecimiento de una organización son posibles en tanto la estabilidad, como la adaptabilidad y cambio, sean elevados.
2. Culturas No Adaptables o Conservadoras: estas culturas se caracterizan por su rigidez y orientación hacia el mantenimiento del *statu quo*. Las organizaciones que cuentan con este tipo de culturas preservan sus valores, ideas, costumbres y tradiciones que permanecen arraigadas y no cambian con el tiempo. Este tipo de organizaciones tienen altas probabilidades de desaparecer debido a su poca capacidad de adaptación a los entornos globalizados que no pueden ser asumidos por organizaciones rígidas e inmutables.

## 1.5 Las culturas dominantes

Conforme lo expresado por los aportes de los autores anteriormente señalados sobre los tipos de cultura, Ritter (2008) hace referencia a las culturas dominantes y establece relación entre las culturas funcionales y disfuncionales y cómo las organizaciones pueden beneficiarse de estas fortalezas o debilidades, según sea el caso, atendiendo a su desempeño organizacional.

Para Ritter (2008) es claro plantear que cuando las organizaciones no cuentan con una cultura dominante -que son aquellas que expresan los valores centrales de la organización, de suyo compartidos por la mayoría de sus miembros- (Robbins, p. 1993), éstas se componen únicamente de un conjunto de subculturas. En este sentido, el valor de la cultura de la organización (como variable independiente) disminuirá de manera considerable porque no habrá una interpretación uniforme y coherente de lo que constituye un comportamiento deseado (correcto o incorrecto). El “significado compartido” de la cultura es el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta de los miembros de la organización.

De acuerdo con Robbins (1987), citado por Ritter (2008), una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización están jerarquizados en función de su importancia: claramente definidos, difundidos, aceptados y se comparten ampliamente entre los miembros. “Cuanto más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuertes será su cultura” (p. 63).

En conclusión, cuanto más fuerte es una cultura, mayor será el grado de influencia que ejercerá sobre los miembros que integran la organización.: “Un claro indicador de la cultura

fuerte es la poca rotación de personal en la organización (fluctuación), ya que quien trabaja a satisfacción en una empresa de la cual se siente orgulloso y parte activa, difícilmente quiera dejar la organización” (p. 64).

Debido a esto, las culturas fuertes evidencian una fuerte aceptación (consenso) de los objetivos e ideales de la organización por parte de sus integrantes, teniendo como resultado un alto nivel de cohesión, fidelidad y compromiso organizacional, lo que disminuye la posibilidad de que sus empleados quieran abandonar la empresa.

Ritter (2008), con base en Robbins (1987) y Andrade (1996), define las características de las culturas fuertes y las culturas funcionales de tal modo de establecer diferencias entre ellas. De allí, que una cultura sea fuerte cuando:

1. Los valores están claramente definidos y ampliamente difundidos,
2. Los valores rigen la conducta de los miembros de la organización, y
3. Los valores están jerarquizados en función de su importancia,

Entretanto, una cultura será funcional cuando:

1. Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas,
2. Motiva y compromete a sus integrantes, y

3. Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.

A partir de estos planteamientos, Ritter (2008) hace un cruce de las variables y llega a las siguientes combinaciones:

**Tabla 1. Modalidades de la Cultura Corporativa**

Cultura débil-disfuncional	Cultura fuerte-disfuncional
Cultura débil-funcional	Cultura fuerte-funcional

**Fuente: Ritter (2008).**

Siguiendo esta relación de variables, Ritter (2008) relaciona cada una de las modalidades de la cultura corporativa con la percepción y el manejo de las crisis y, a partir de allí, establece cuatro tipos básicos de cultura:

1. Cultura débil-disfuncional: existen pocos significados compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran. Ante una crisis, la gente se siente desorientada y, por lo tanto, va a responder reactivamente al no tener experiencias previas de las que hubiera podido aprender.
2. Cultura fuerte-disfuncional: comparten significados, pero estos no proporcionan una guía para la acción frente a una crisis, porque la organización no es capaz de obtener los resultados esperados. La cultura, muy arraigada a la tradición, genera

desorientación y resistencia al cambio. La organización se maneja bajo los parámetros que conoce (su realidad pasada), aun cuando estos ya no sean exitosos.

3. Cultura débil- funcional: posee pocos significados compartidos y frente a una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas. Esta forma de pensar permite que la percepción de la crisis sea poco realista y, por esta razón, la forma de enfrentarla esté basada en experiencias pasadas, creencias y valores que no le pueden dar sentido y dirección a un esfuerzo innovador en el marco de un nuevo contexto, muy diferente al anterior. En estas circunstancias, el riesgo de equivocarse es alto.
4. Cultura fuerte-funcional: existe gran cantidad de significados compartidos que permiten que los integrantes de la organización tengan una percepción única y realista de la crisis. Los valores organizacionales conservan su vigencia y generan acciones concertadas y planeadas con antelación.

De por sí, una cultura débil se vuelve un obstáculo para el manejo adecuado de una crisis porque no existe homogeneidad en el discurso entre los integrantes de la organización (variedad de interpretaciones que se presenta). Sin embargo, las organizaciones con una cultura fuerte-disfuncional representan un obstáculo aún mayor, debido a la rigidez con la que se percibe la realidad y la dificultad para considerar diferentes opciones de acción frente a una situación crítica. En ambos casos, “la cultura, lejos de ser un apoyo, se convierte un problema” (Ritter, 2008, p. 66).

Una de las causas que puede conducir a este escenario puede ser la incidencia de cambios vertiginosos ocasionados por factores externos que afectan directamente el funcionamiento de la organización (economía, tecnología, política, etc.), sin que ésta esté dispuesta a adaptarse a las nuevas reglas de juego merced la implementación de un cambio cultural.

Generalmente, las organizaciones de carácter familiar son susceptibles de vivir este tipo de problemas, en razón de que su cultura expresa la experiencia, los prejuicios y las suposiciones de sus integrantes (fundadores y colaboradores), con base en patrones exitosos (historia de la organización, normas, costumbres y valores generados por la tradición familiar) establecidos en su misión (estilo).

Los padres fundadores de prácticamente toda organización familiar, han ejercido siempre una enorme influencia en la creación de su cultura inicial porque ellos han sido o son visionarios, los que tienen visión de lo que la empresa debe ser. El tamaño pequeño que las caracteriza les facilita imponer su visión a todos los integrantes de la organización. Además, no están atados a costumbres o ideología alguna. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios –ideas preconcebidas– sobre cómo alcanzar las metas y los objetivos que los lleven a materializar su visión (Ritter, 2008, p. 67).

Ateniéndose a estas consideraciones, Ritter (2008) asevera que solo aquellas organizaciones que han consolidado una cultura fuerte y funcional pueden utilizarla como un recurso de beneficio a su favor (fortaleza) frente a una crisis. En otras circunstancias, las empresas tendrán que tomar decisiones emergentes que les aseguren la capacidad de respuestas ante las amenazas u oportunidades del entorno.

A continuación, se presenta un cuadro-resumen, con las ventajas y las desventajas de las culturas en el cruce de variables según las modalidades de la cultura organizacional propuestas por el autor.

**Tabla 2. Modelo de las Culturas según sus percepciones y el manejo de la crisis**

<b>Variable</b>	<b>Débil</b>	<b>Fuerte</b>
<b>Disfuncional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos.</li> <li>• Heterogeneidad en la percepción y la acción.</li> <li>• Desorientación.</li> <li>• Reactividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos.</li> <li>• Desorientación.</li> <li>• Resistencia al cambio.</li> <li>• Aplicación de los viejos principios a situaciones nuevas.</li> </ul>
<b>Funcional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pocos significados compartidos.</li> <li>• Creencia de que lo que ha funcionado sigue vigente.</li> <li>• Percepción poco realista.</li> <li>• Pragmatismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Significados compartidos.</li> <li>• Percepción homogénea y realista.</li> <li>• Acciones concertadas y planeadas de antemano.</li> </ul>

Fuente: Ritter (2008, p. 66).

## 1.6 La cultura corporativa en las organizaciones según la visión de Edgar Schein

La importancia de la cultura corporativa como elemento clave en la vida de las organizaciones ha sido analizada al amparo de diferentes autores; sin embargo, los aportes de Edgar Schein (1999) se han mantenido en el tiempo y han servido de referencia y de guía para muchos de los



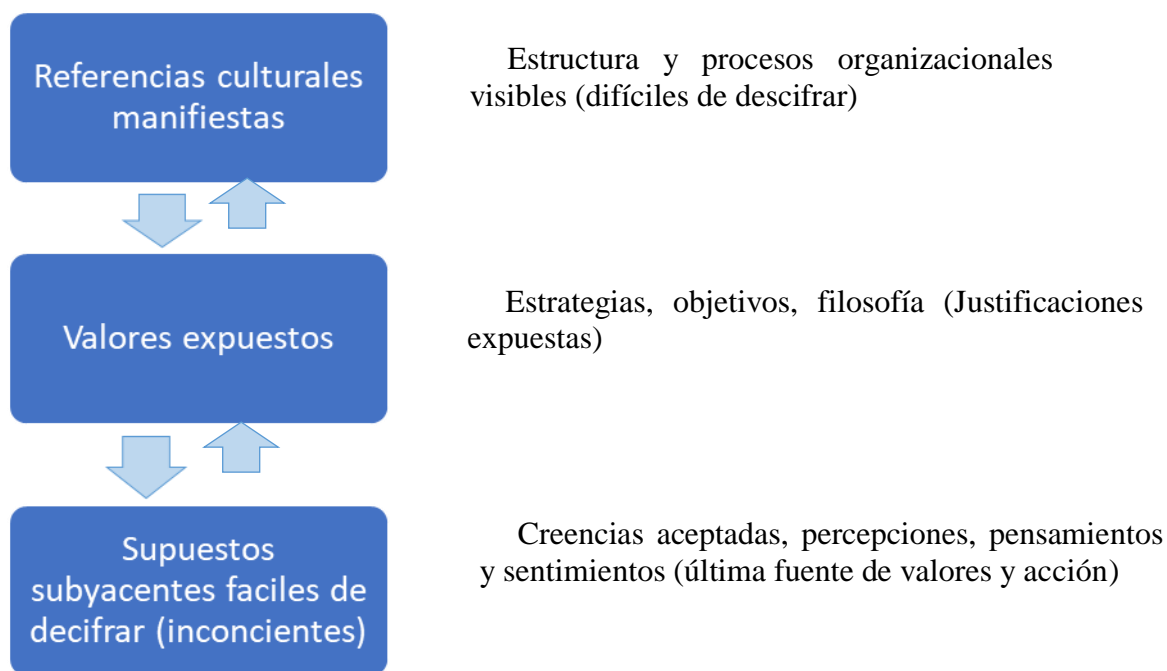
investigadores que posteriormente han dedicado sus estudios a la evolución de la cultura en las organizaciones.

La cultura es importante porque es un poderoso, latente y muchas veces inconsciente conjunto de fuerzas que determinan nuestro comportamiento individual y colectivo, formas de percibir, patrones de pensamiento y valores (...) los elementos culturales determinan la estrategia, las metas y los modos de operar. Los valores y los patrones de pensamiento de los líderes y altos directivos están determinados en parte por su propia cultura y su experiencia compartida. Si queremos hacer que las organizaciones sean eficientes y eficaces, debemos entender el papel que desempeña la cultura en la vida organizacional (Schein, 1999, p.14).

Bajo esta premisa, Schein (1999) asegura que muchas organizaciones aún no cuentan con la habilidad de descifrar su propia cultura e identificar problemas en su funcionamiento debido al comportamiento de sus integrantes. De allí que se haga prioritario evaluar la cultura, en especial cuando la empresa forma parte de un proceso de autoevaluación estratégica relacionada con fusiones, adquisiciones, *joint ventures* o asociaciones.

Sobre lo expuesto, Schein (1999) plantea el análisis de la cultura corporativa desde tres niveles, los cuales identifica como: artefactos (referencias culturales), valores (expuestos) y los supuestos básicos y subyacentes fáciles de descifrar (inconscientes). El autor se refiere a la estructura de la cultura corporativa mencionando que la misma se compone de diversos elementos que podrían mostrarse como capas: “Los niveles de cultura van desde lo visible hasta lo muy táctico e invisible” (p. 15).

**Figura 3. Niveles de la cultura**



**Fuente: Schein (1999, p. 16).**

En el gráfico se observa que las “referencias culturales” o artefactos (los logos y la publicidad tanto institucionales como de los productos o servicios-, el portal corporativo, las características particulares de los edificios -tanto de fábricas como de oficinas-, y hasta los uniformes que visten los integrantes de la organización) conforman la parte más visible de la cultura corporativa, desde la perspectiva de un observador, ya sea interno o externo.

A estas les siguen las estrategias y los objetivos de la organización, materializados a través del comportamiento de los empleados, su lenguaje, discursos, historias, rutinas y los diferentes rituales y ceremonias propias de la organización (patrones de comportamiento).

Finalmente, los supuestos subyacentes básicos son lo menos visible o evidente (creencias y pensamientos que determinan el saber hacer de cada integrante de la organización -la cultura organizacional en hechos, no en palabras-), porque encarnan la esencia de la cultura, motivo que conlleva a que sean no negociables ni modificables (Schein, 1999, p. 57).

### **1.7 Fundamentos de los valores como conformadores de la cultura y su influencia en el comportamiento de los grupos de trabajo.**

El comportamiento humano va de la mano de sus costumbres, creencias y valores. La necesidad de encontrar un sentido trascendente a la vida personal, grupal y organizacional, para centrarla con lo que es cada quien, implica el equilibrio entre las partes (empresa-individuo). No obstante, si el empleado no conoce la realidad corporativa, puede resultar que no se sienta parte de ella y no logre integrarse al grupo de trabajo (Robbins, 1993).

El comportamiento individual afecta directamente o indirectamente la relación del grupo de trabajo. Por lo tanto, cuando las personas se comunican e interactúan con sus pares en la organización, están estableciendo un modelo de cultura a través de su comportamiento. En este sentido, si la cultura corporativa está definida puede potenciar y desarrollar al máximo las habilidades de los empleados, pero también puede suceder lo contrario y limitarlas cuando la cultura está mal definida o simplemente es desconocida o descuidada por los líderes de las empresas (Robbins, 1993).

Desde la visión de autores como García y Dolan (1999), las organizaciones eficientes y culturalmente emprendedoras se conocen por tener un clima de confianza, sinceridad

(transparencia), y apoyo mutuo (trabajo en equipo), para poder tomar riesgos, equivocarse y aprender de sus errores, adaptándose a los cambios para ser sostenibles en el tiempo. Los autores manifiestan que para que una organización logre desarrollar estas habilidades sin mayores traumas, deben existir reglas claras de juego respecto a lo que significan la confianza, el diálogo, el aprendizaje y sobre todo el trabajo en equipo.

El trabajo en equipo consigue una mayor creatividad y sinergia productiva que el realizado mediante tareas más fragmentadas e individualizadas. La transformación y su consolidación de grupos en verdaderos equipos humanos bien cohesionados requiere considerables inversiones de recursos que las empresas más avanzadas desde el punto de vista organizativo consideran altamente rentables (p.145).

Desde la vertiente de Etkin (2011), se manifiesta que la fuerza de los valores y las creencias de una organización derivan de los contenidos, los temas o los rasgos constitutivos propios de su naturaleza. Asimismo, el autor, haciendo referencia al estudio realizado por Selznick (1957), afirma que una organización se reafirma en el tiempo cuando logra desarrollar valores que cohesionan a sus integrantes más allá de las normas y del diseño racional de las actividades.

No existen ciertos temas o contenidos ideológicos que deban adoptarse o copiarse para lograr la cohesión y continuidad, aunque en materia de administración siempre se han buscado conceptos reveladores que en teoría le otorguen permanencia a la organización y aseguren su éxito (p. 65).

Según el criterio de Siliceo, Casares & González (1999), los valores comunes de un grupo carente de sentido de pertenencia se perciben con cierta sensación de desaliento, no son respetados en el comportamiento personal y, por tanto, no rigen las relaciones internas, propiciando situaciones de conflicto y dando lugar a la formación de “feudos” que desintegran la cultura corporativa. En estos casos, es imprescindible contar con un líder capaz de identificar el problema y fungir como formador, conductor y reintegrador de la cultura y sus valores. A su vez,

el empleado hace una apropiación personal del sistema de significados (experiencias) y valores comunitarios. En estos casos, el empleado es configurado por la cultura de la empresa y éste actúa sobre ella, integrándose y logrando su contribución a los fines colectivos.

Desde la visión de Stephen Robbins (1993), independientemente de que la cultura corporativa esté formalmente definida, ésta se encuentra inmersa en la cotidianidad (el día a día) de la organización.

Toda organización tiene una cultura táctica que le define a los empleados las normas de las conductas aceptables e inaceptables. Después de pocos meses, la mayor parte de los empleados comprenden la cultura de su organización. Saben cómo vestir para ir a trabajar, qué reglas se aplican con rigidez, qué tipo de conductas cuestionables les causarán problemas y cuáles pasarán inadvertidas, qué tanta importancia se concede a la honradez y la integridad, y otros. Aunque muchas organizaciones tienen subculturas (con frecuencia creadas en torno a los grupos de trabajo), con una serie de normas adicionales o modificadas, éstas quedan sujetas a una cultura dominante que sigue transmitiendo a todos los empleados los valores que resultan más preciados. Para conservar una buena posición, los miembros de los grupos de trabajo tienen que aceptar las normas de la cultura que domina la organización (p. 291).

Siliceo, Casares & González (1999) aseguran que los valores, como parte de la cultura, también tienen un carácter de mediación instrumental en la realización humana. Por esta razón, desde la concepción de la naturaleza, de la sociedad y de lo sagrado, todo influye directamente en la construcción de los valores preferenciales o escala de valores de cada individuo (mapas mentales). En este caso, los valores convergen en una encrucijada en la que, por un lado, se encuentran los desafíos singulares de cada historia cultural y, por el otro, algunas constantes de la condición humana, manifestándose todo en el comportamiento del individuo dentro de la organización. Conforme lo señalado, y desde una perspectiva antropológica, los valores representan las normas ideales de comportamiento sobre las que descansa la cultura como un

modo de vida integrado; por esta razón, los valores reflejan lo que el grupo es, lo que quiere y debe ser (visión y misión).

De acuerdo con los autores, dadas las circunstancias de entornos globalizados y cambiantes, propios de la era post-capitalista de la información y el conocimiento, las organizaciones que pretenden lograr con éxito sus metas han entendido que lo único que no se puede adquirir en los bancos (capital), ni en las salas de exhibición (tecnología), es la dimensión más espiritual de la empresa: “La calidad humana de las relaciones productivas, el estilo de liderazgo, la cultura y el clima organizacional” (p. 57).

Siliceo, Casares & González (1999) consideran que en la medida en que la cultura, y en especial los valores, modelan el estilo de vida de los integrantes de una organización, comprometen e imponen cierta uniformidad a la vida social de la misma.

El reconocimiento y la aceptación de los valores que forman parte de la identidad colectiva, influirán positivamente tanto en una experiencia de convivencia gratificante dentro de la cultura organizacional como en una colaboración cada vez más eficaz en lo que se refiere al logro de los fines y metas compartidas. Por eso, una cultura organizacional saludable tiene que tener perfectamente identificados y socializados los valores de los cuales depende su éxito. Solo de este modo la persona que se integra a ella sabrá de inmediato cuáles son las reglas de juego y cuáles son las expectativas que los demás tienen respecto a ella (p. 59).

## **1.8 La cultura corporativa y su relación con la satisfacción laboral.**

Siguiendo los aportes de Robbins (1993), el autor relaciona el rendimiento y la satisfacción de un empleado con la aproximación que éste logre establecer con la organización, siendo mayores “si sus valores predominantes corresponden a los valores de la organización” (p. 180).

Aunque las definiciones de cultura y satisfacción laboral se traslapan, hay que tener presente que el concepto de cultura es descriptivo y el de satisfacción laboral es evaluativo. Así, mientras las investigaciones sobre la cultura organizacional han querido establecer una forma de medir cómo el empleado percibe y acepta la organización atendiendo interrogantes como ¿Fomenta el trabajo en equipo?, ¿Recompensa las innovaciones? o ¿Acaba con los conflictos?, los estudios de satisfacción laboral evalúan las respuestas afectivas de aquéllos (expectativas).

A partir de esta convergencia surgen actitudes que traducen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados asumen frente a su entorno laboral. No en balde, por lo general, las personas tienen preferencia por empleos en los que logren alcanzar sus aspiraciones, además de desarrollarse como profesionales y contar con salarios competitivos, beneficios contractuales, condiciones laborales favorables, buenos compañeros de trabajo (interacción social y trabajo en equipo) y, por supuesto, un jefe considerado y amigable que reconozca los esfuerzos de los empleados.

El término satisfacción laboral se refiere a la actitud general que adopta la persona con respecto a su trabajo. Una persona muy satisfecha, en términos laborales, adopta actitudes positivas respecto al trabajo, mientras que una persona insatisfecha, en términos laborales, adopta actitudes negativas respecto a éste (Robbins, 1993, p.180).

Robbins (1993) aclara que, cuando las personas hablan de las actitudes de los empleados, la mayoría de las veces se refieren a la satisfacción laboral y, en este sentido, establece dos tipologías:

- El interés laboral: corresponde al nivel en que el empleado se identifica, en términos psicológicos, con su empleo y considera que el rendimiento que percibe es importante

para su autoestima. Los empleados se identifican mucho con el tipo de actividad que realizan y se preocupan por hacerlo lo mejor posible.

- La entrega a la organización: es como el individuo asume su posición personal frente a la organización en términos de lealtad, identificación y participación. El empleado se identifica con la organización, sus metas y quiere seguir perteneciendo a ella.

La diferencia que establece Robbins (1993) entre el interés laboral y la entrega a la organización consiste en que, en la primera, el empleado se identifica con lo que hace (trabajo específico), mientras que, en la segunda, el empleado se identifica directamente con la organización.

## **1.9 Orientaciones de la Cultura Corporativa**

El proyecto empresarial se determina a través de la filosofía corporativa, las orientaciones estratégicas y sus políticas de gestión. No obstante, la cultura organizacional debe estar en concordancia con la filosofía, razón por la cual los factores estratégicos también tendrán que estar alineados a la cultura para garantizar el éxito de la empresa (Serna, 2016).

Villafañe (2009) considera que los factores que caracterizan y diferencian culturalmente a una organización son los que garantizan el éxito de la misma, siempre y cuando ésta entienda cuál es su orientación estratégica, la cual define como “La prioridad que establece una compañía para cumplir sus metas empresariales; es un conjunto de principios de acción que van a orientar las políticas de gestión en una dirección predominante” (p. 138).



Atendiendo a esta línea, el autor plantea cada orientación estratégica en función de sus propiedades y términos operativos de la siguiente manera:

- La orientación hacia el cliente: contacto regular y proactivo con el cliente; personal dedicado a la atención al cliente; alto compromiso en el servicio al cliente (implicación activa y directa de la alta dirección, valoración del servicio al cliente); rigurosos controles de calidad; *feedback* a partir de la comunicación con el cliente y de sus reclamaciones; estrategias de nichos; adecuación del trabajo a las necesidades del cliente.
- La orientación hacia las personas: el recurso humano como el principal activo de la empresa; confianza de los colectivos intermedios y de los operarios; calidad del trabajo en equipo; transparencia en promociones y ascensos; buena cohesión interna de la plantilla y sentido de pertenencia; retribución media y prestaciones sociales, satisfactorias; gestión itinerante y participativa; el lenguaje como connotación de un estilo de gestión informal; abundante comunicación interna (ascendente y transversal), cadena de jerarquía flexible y atención a la formación.
- La orientación hacia los resultados: énfasis en la planificación y el control; flexibilidad funcional y orgánica; definición exacta de objetivos; estricto cumplimiento de los plazos de ejecución de tareas; gran movilidad interna; buena disposición del personal para la solución de problemas e imprevistos; retribución variable de acuerdo con

resultados; buen conocimiento de personal no directivo de los objetivos y los planes de la empresa.

- La orientación hacia la innovación: predisposición al aprendizaje y al cambio; mentalidad de experimentación en la mejora de los procesos; tolerancia al fracaso y mayor competencia interna; inversiones importantes; líderes creativos; responsabilidad de la mejora de la calidad y la investigación identificada en personas concretas; renovación continua del portafolio de productos; estructura orgánica y de gestión descentralizada y flexible; atención a la formación orientada hacia la innovación.
- La orientación hacia los costes: énfasis en la eficiencia (resultados menos costes); mentalidad de ahorro; existencia de programas y directrices sobre control de costes.
- La orientación hacia la empresa: identificación y lealtad del personal con la empresa; comportamiento y actitudes constructivas ante los conflictos; sacrificios personales a favor del interés general; fácil cooperación interna entre distintas áreas funcionales; implicación en los objetivos generales de la empresa.
- La orientación hacia la tecnología: equipamientos tecnológicos suficientes en todos los ámbitos de la empresa; inversiones relativamente importantes en tecnología; incorporación al lenguaje comercial y de captación de clientes de argumentos tecnológicos; renovación tecnológica identificada con una persona concreta; buena posición sectorial en cuanto a liderazgo tecnológico.

Para Villafañe (2009), cuando la orientación estratégica es aceptada por la mayor parte de una organización, reconociendo así sus características y atributos propios (debilidades y fortalezas), llega a convertirse en la principal guía para el desarrollo profesional y de desempeño de los empleados, transformándose en una verdadera cultura (cultura enfocada al cliente, a los costes, tecnológica, etc.) que impregna por completo la vida corporativa.

Siguiendo un planteo similar, Capriotti (2009) también hace referencia a una serie de parámetros, a los que denomina “orientaciones” de la cultura corporativa, que permiten establecer las características de ésta en una organización, a través del análisis de factores que permite determinar el grado de fortaleza o arraigo que tiene. El autor igualmente señala que cada organización es libre de definir cuáles son las orientaciones de la cultura corporativa que le interesa analizar, así que la matriz puede ser adaptada a sus necesidades (matriz *ad hoc*).

A continuación, se establecen las orientaciones que sugiere Capriotti (2009) como opciones, según los aspectos usualmente examinados en los trabajos de investigación sobre culturas corporativas. Sobre esta base, se diseñan las matrices de análisis para la orientación de la cultura, denominadas por el autor “perfil de la cultura actual y perfil de la cultura deseada”.

### **1.9.1 Orientaciones basadas en la relación “organización – entorno”**

- ✓ Orientación al cambio versus orientación al estatus quo: analiza si la organización fomenta y estimula la aceptación y predisposición al cambio continuo y la innovación, o si se busca mantener el estatus quo.

- ✓ Orientación al producto versus orientación al cliente: analiza si la organización se preocupa más por la satisfacción y las necesidades del cliente, que por la elaboración de los productos y servicios que cree convenientes, más allá de la opinión del cliente.
- ✓ Orientación a los costos versus orientación a las ventas: analiza la predisposición de la organización al control de los costos como prioridad o se interesa por vender la mayor cantidad de productos posibles.

### **1.9.2 Orientaciones basadas en la relación “organización-empleados”**

- ✓ Orientación al individuo versus orientación al colectivo: analiza si la cultura tiene una orientación hacia el protagonismo personal en el trabajo o por los logros grupales.
- ✓ Orientación al liderazgo versus orientación al control: analiza si la organización estimula la dirección por liderazgo entre sus miembros o el estilo burocrático de control y mando en la gestión.
- ✓ Orientación a los procesos versus orientación a las personas: analiza si la organización potencia la predisposición a un control de las actividades de las personas a través de normas organizativas, o si confía plenamente en las personas y deja que realicen sus acciones libremente.

En función del modelo planteado por Capriotti (2009), se establecen varias opciones para atender las posibles respuestas que pueda arrojar la matriz. Una vez que se plasma la información en la matriz y se grafica (Perfil actual y perfil deseado de la cultura), se logran visualizar las diferencias y semejanzas entre lo que se tiene y lo que se quiere. Esta visualización permite definir la nueva cultura y establecer nuevos lineamientos o diseños de nuevas estrategias (crear conciencia), con el fin de llegar a los objetivos y metas finales de la organización.

De igual forma, existe la posibilidad de que el resultado de la matriz plasme una diferencia leve entre la cultura actual y la deseada, en tal sentido, se establecerán pequeñas modificaciones sobre la base de la cultura actual, con el fin de ajustarla en los aspectos que se requieran para dar cumplimiento al logro de las metas y los objetivos corporativos. No obstante, cuando los resultados muestran una gran diferencia (fuerte desviación) entre la cultura actual y la deseada, el autor recomienda que la empresa realice una “actuación profunda, global y estructural” para cambiar las bases sobre las cuales se fundamenta la cultura actual.

### **1.10 La cultura organizacional en el contexto de la multiculturalidad**

En la actualidad, la globalización de los mercados hace que las empresas ya no se limiten a conquistar el entorno nacional, sino que asumen nuevos retos desafiantes que las llevan a incursionar en mercados de otros países, buscando nuevas oportunidades de crecimiento, proyección y competitividad, lo que les permite integrarse al mundo de los negocios internacionales y las enmarca en una aldea global de empresas multinacionales.

Desde esta perspectiva, Enos (2010) asegura que las organizaciones deben prepararse para lidiar con la contratación de empleados de diferentes culturas y por consecuencia, enfrentar el rol de un administrador global para gestionar la convergencia de la diversidad cultural (Multiculturalidad) dentro de la organización, ya que esto agrega un nuevo matiz al comportamiento organizacional.

La multiculturalidad, es un concepto que se manifiesta desde organismos como la UNESCO en su Declaración Universal sobre la Diversidad Cultural (2001), como el espacio que propicia la equidad y la creatividad social en el plano local, nacional y regional. Esto contempla la diversidad cultural en todos sus aspectos: diversidad de lenguas, valores y prácticas cotidianas para comprenderlas, aceptarlas y aprender de ellas en beneficio de todos:

La cultura debe ser considerada como el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias (UNESCO, 2001).

Desde las organizaciones, autores como Hall (1973), consideran que el multiculturalismo no es más que el reconocimiento de la existencia y la convergencia de diferentes culturas en un mismo espacio, en el cual los miembros de una organización socializan y articulan identificaciones personales y colectivas (dinámica entre lo local y lo global).

Basado en las investigaciones realizadas por Hofstede (1999), Idalberto Chiavenato (2009), refiere que la cultura de cada país impacta directamente en la cultura de las organizaciones y, en consecuencia, en el comportamiento organizacional de las mismas. En este sentido, es importante considerar los aspectos culturales de cada país en el que se piensa operar

con el fin de adaptarse a sus características, visto que de ello dependerá la eficiencia de su desempeño como empresa.

En este contexto, autores como Robbins (1991), afirman que las organizaciones son espacios de convivencia que propician la interacción de individuos de una misma o de diferentes culturas. No obstante, los individuos pertenecientes a una misma cultura, deben desarrollar una competencia social, entendida ésta como el grado de aceptación que una persona tiene sobre la otra (respeto a la diferenciación), ya sea que pertenezcan a su propia cultura o a otra diferente.

Cada país cuenta con sus propios valores, estructuras, códigos de ética, costumbres, normas y leyes, entre otros, factores culturales que si no son reconocidos o aceptados por los foráneos, obstaculizarán las relaciones y será más difícil la integración de los miembros de una empresa, produciéndose una incompatibilidad cultural o lo que Robbins (1991, p.81) denomina un choque cultural : “Al cambiar de un país a otro, se producirá cierta cantidad de confusión, desorientación y alteración emocional por parte del individuo”, dado que las personas deben ajustarse o adaptarse a entornos diferentes a su cultura nativa.

Por lo anteriormente señalado, toda empresa, aunque no sea global, pero que pretende desarrollar actividades económicas en un país diferente al propio, debe hacer un esfuerzo por prepararse adecuadamente para afrontar las barreras culturales a las que se va a enfrentar (diseñar estrategias), porque éstas pueden impactar fuertemente en el éxito o fracaso del proyecto corporativo. No obstante, Siliceo (1999) enfatiza que, en un contexto global, tanto las culturas tradicionales de cada región, como las culturas organizacionales “se ven en la necesidad de trascender sus fines específicos para alinear su propia misión en relación con el destino global” (p.71).

En el caso puntual de las empresas prestadoras de servicios, Fanjul (2010) puntualiza que este tipo de organizaciones son las que más deben considerar la preparación de sus empleados para superar las barreras culturales, teniendo en cuenta que en especial el área de ventas debe adaptarse a las costumbres del país en el cual piensa operar para establecer negociaciones con éxito.

Basado en esta premisa, Robbins (1991, p.85-86) propone que la capacitación intercultural a los empleados es importante porque le facilita la adaptación a la nueva cultura mostrando un mejor rendimiento. Por otro lado, los que no reciben ningún tipo de preparación les cuesta más romper las barreras culturales y se muestran desinteresados lo que hace más difícil su adaptación a la nueva cultura y, por ende, su rendimiento es bajo.

### **1.10.1 Aspectos culturales de los empleados multiculturales**

Las empresas multiculturales se caracterizan porque sus operaciones se realizan en una interacción cultural diferente a su lugar de origen. Enos (2010), considera importante que estas interacciones multicultural, deben ser gestionadas por los gerentes, dueños o encargados (administradores globales), a través de un punto medio funcional entre dos extremos éticos, los que el autor identifica como el **relativismo cultural**: “la ética de una cultura no es mejor que otra, por lo que no existen actos o comportamiento internacionales buenos ni malos” y el **imperialismo cultural**: “se presenta cuando una cultura se impone sobre otras con el fin de establecer sus hábitos, creencias y costumbres” (p.214).



En función de este planteamiento, Enos (2010) establece tres principios que ayudaran al administrador global a facilitar su gestión con un equilibrio ético responsable:

**Principio 1:** Existen valores humanos centrales que determinan toda actividad empresarial

**Principio 2:** Existen tradiciones locales que no se deben obviar ni irrespetar.

**Principio 3:** Se debe considerar el contexto para diferenciar entre lo correcto y lo incorrecto.

A partir de estos principios, el autor hace referencia al comportamiento organizacional, ya que este se encuentra sujeto a los comportamientos individuales y grupales que establece cada empleado a través de los valores, actitudes, creencias y percepciones que influyen directamente en su forma de interactuar con la organización y su entorno.

Desde este punto de vista, se considera importante precisar estas diferencias por medio del estudio de Hofstede (1999) sobre las dimensiones culturales de los empleados multinacionales, en el cual se pueden determinar cómo los valores (particularidades y comportamientos de cada grupo o individuo) en el lugar de trabajo, están influenciados por la cultura de los países, lo que puede influenciar o vulnerar la cultura organizacional de cualquier empresa de estas características. De igual forma, Donado (2015, p.44), sugiere que por medio de las seis dimensiones o variables del modelo de la cultura nacional se logra una mayor comprensión de los negocios interculturales.

**Tabla 3: Dimensiones culturales de los empleados multiculturales Hofstede**

<b>Dimensiones culturales de los empleados multiculturales</b>	
<b>Aspectos relevantes</b>	<b>Descripción</b>
Individualismo /Colectivismo	Es el grado en que los sentimientos generales de la cultura están orientados al bienestar general del grupo o a los derechos y libertades individuales. Determina la capacidad de trabajo grupal o individual de un empleado.
Distancia del poder (Jerarquía)	Es el grado de acercamiento o distanciamiento en que se siente o se encuentra el poder. La percepción de este tiene un impacto en la relación jefe-empleado.
Control de la incertidumbre	Incertidumbre Refleja el grado en que percibe y acepta los riesgos. Esta dimensión ayuda a entender la reaccionan que un empleado tendrá frente a los cambios y los retos.
Masculinidad/Feminidad	Es la parte de los roles tradicionales que se han asignado a los géneros para comprender las motivaciones de las personas. Si un empleado proviene de una cultura masculina, probablemente será agresivo y competitivo; si, por otro lado, fue formado en una cultura femenina, será sociable y emocional
Orientación al tiempo	Es el grado de importancia que se asigna al tiempo, que puede ser largo o corto. Un empleado que proviene de una cultura de corto plazo, tiende a ser impulsivo y a tomar riesgos.

Fuente: Dimensiones culturales de los empleados multiculturales Hofstede (1999), adaptado por Enos Brown Richards (2010, p.214), en la administración de empleados internacionales.

### **1.10.2 Los contextos culturales según Edward Hall**

Las teorías sobre la interculturalidad han sido desarrolladas por teóricos como Geert Hofstede y Edward Hall (años 60 y 70), a través de paradigmas para la identificación de culturas en un contexto globalizado (perfiles culturales). Sin embargo, Hall presenta los conceptos de cultura en contexto alto y en contexto bajo como primera aproximación para orientar las negociaciones y comunicaciones internacionales en los mercados globales.

Con base a lo anteriormente expuesto, Donado (2015), presenta el modelo contextual de Edward T. Hall estableciendo cómo el entorno afecta la administración del tiempo y el espacio en la interacción intercultural (comunicación), desarrollando habilidades de los individuos para el entendimiento de las culturas.

Hall, (citado por Dona, 2015) clasifica a las culturas en cuatro contextos: Culturas de contexto alto, cultura de contexto bajo, culturas monocrónicas y policrónicas.

En las culturas de contexto alto, se establecen reglas claras. La presencia de protocolos en la comunicación es habitual, lo que permite establecer lazos de amistad y confianza. Las leyes no están por encima de la palabra y la paciencia es un atributo que acompaña los procesos. Estas culturas se evidencian en los países asiáticos, islámicos, africanos y latinos.

En las culturas de contexto bajo, las reglas deben ser explicadas, por ello se consideran que la comunicación directa evita malas interpretaciones y no mezclan los negocios con las relaciones personales. Los países europeos son un ejemplo claro de esta modalidad.

En el mismo orden de ideas, Dona (2015, p.43), basada en la teoría de Hall (1973), expresa que las culturas **monocrónicas** y **policrónicas**, se fundamentan en la importancia que representa el tiempo para la toma de decisiones. Las culturas monocrónicas están sujetas a sus agendas, característica que resaltan las culturas de bajo contexto, mientras que para las culturas policrónicas, el manejo de las prioridades determina el uso adecuado del tiempo, cualidad de las culturas de contexto alto.

## **LA COMUNICACIÓN INTERNA COMO VEHICULO ESENCIAL PARA LA TRANSMISIÓN Y COMPRENSIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA**

La comunicación interna es, sin duda alguna, el vehículo esencial para que los integrantes de la organización puedan conocer y asimilar la cultura corporativa. Todos los procesos de comunicación establecidos al interior de las organizaciones dependen de que los directivos puedan transmitir adecuadamente los principios, los valores, las creencias y las metas corporativas que van a definir la cultura de la organización.

Costa (2010) asegura que sin la existencia de la comunicación como portavoz “cualificador y amplificador” de la identidad y de la cultura corporativa no es posible que éstas existan. “No hay identidad ni cultura, ni estrategia ni acción positivas, si no son eficazmente comunicadas” (p. 66).

En atención a este argumento, desarrollar sentido de pertenencia entre los empleados es el paso más importante, pero, a la vez, el más complicado. Al decir de Losada (2013) ello se logra generando credibilidad para ganarse su confianza, facilitando el diálogo, creando una gestión transparente basada en el respeto y en la materialización de las promesas, garantizando seguridad y, a su vez, promoviendo la motivación de cara al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este marco, la consideración de las audiencias internas como primer eslabón de la cadena de valor de la organización corre paralelo al desarrollo de la corriente de gestión empresarial denominada *branding* interno, la cual plantea el fortalecimiento de la empresa desde adentro para

poder proyectarla hacia afuera en términos de marca corporativa. En este sentido, los empleados pasan a representar a la organización cual “embajadores”, orgullosos de pertenecer a aquella, siendo fieles y sintiéndose comprometidos con lo que hacen, habida cuenta de que su comportamiento hace realidad o no la promesa de la marca (con sus atributos de calidad de producto y servicio), aviniéndose en protagonistas de las fortalezas y limitaciones que caracterizan a la organización para la que laboran y agentes de relevancia en la configuración de su reputación (*Corporate Excellence* y Alcor, 2015).

La búsqueda de unidad entre lo que la organización comunica y lo que los públicos perciben se consolida en el campo de estudios de la comunicación corporativa, por cuanto en ellos se busca alinear la idea que la organización tiene de sí misma, recogida en el concepto de identidad, con las percepciones de los públicos, que vienen a definirse como imagen y que luego, de acuerdo al comportamiento de estas variables en el tiempo, se traducen en reputación (Preciado, Guzmán y Losada, 2013, p. 77).

Desde este punto de miras, es fundamental que la marca, en tanto icono o esquema (símbolo) que comunica e identifica a las organizaciones frente a sus competidores, cumpla con lo que ofrece para crear experiencias positivas (clientes satisfechos y fidelizados), manteniendo coherencia con el discurso corporativo: “hacer lo que se dice, decir lo que se hace” y esto se logra a través de una cultura organizacional fuerte, una vez que los integrantes de la organización mantienen una percepción compartida de los valores centrales de la organización .

### **1.11 El valor de la comunicación en el comportamiento organizacional**

La gestión de la comunicación en las organizaciones ha sido un proceso difícil de reconocer. Sin embargo, autores como Fernández (2002), Goldhaber (2001), Lucas (2000) y Martín (1998), aseguran que el estudio de la comunicación en las organizaciones se remonta a finales del siglo

XIX y principios del siglo XX, a partir de la Revolución Industrial, cuando comenzaron a aparecer las diferentes teorías de la conducta laboral, centradas en el incremento de las necesidades y prácticas de la comunicación.

Este movimiento primigenio fue acompañado por un desarrollo teórico que transitó de la consideración de las empresas como entes productivos a la preocupación por los factores humanos inmersos en la relación social que tiene lugar al interior de las organizaciones, a tenor de que la comunicación es un proceso connatural a los seres humanos y, como tal, la base de la socialización para establecer vínculos e interacción con los demás.

No en vano, Putnam (2002), puntualiza que los estudios de la comunicación organizacional surgen una vez que se comprueba que la gestión de la comunicación puede contribuir a la efectividad de la empresa: “Las organizaciones emergen como acciones coordinadas, es decir, comunicación y organización son las reglas, estructuras y ambientes tras la interacción social” (p. 33).

En esta tónica, Goldhaber (2001) asegura que es imposible comprender al hombre como un ser social sin antes considerar su relación con las organizaciones, ya que los seres humanos, por su misma naturaleza, siempre han pertenecido a grupos organizacionales formales e informales. Es así como se entiende cómo el ser humano se une a otros para desarrollarse, asumiendo roles, funciones o tareas para obtener un beneficio mutuo. Después de todo, en el camino evolutivo de la sociedad moderna hacia la sociedad de la información o sociedad de las organizaciones, el

individuo aprende a relacionarse con vistas a la materialización de muchas tareas, con el fin de alcanzar sus objetivos.

La comunicación aparece, entonces, como un proceso útil para coordinar las actividades que sirven a los propósitos de la empresa, lo que se conoce como conducta organizativa. A la sazón, todo está relacionado con el actuar, las relaciones y las interacciones que establecen los trabajadores, de donde se derivan estilos de comportamientos cotidianos que auspician una cultura a través del lenguaje, los diálogos, los símbolos, las expresiones emocionales y las formas de realizar el trabajo, marcando pautas para mejorar y ejecutar las funciones dentro de la estructura de las organizaciones.

Con todo, el rol de la comunicación como elemento clave en la vida de las organizaciones ha sido analizado al amparo de diferentes teorías. En efecto, las investigaciones en el área de las Ciencias Sociales reconocen tres grandes modelos teóricos por lo que atañe a las aproximaciones al fenómeno organizacional: la Escuela Clásica, la Escuela de Relaciones Humanas y la Escuela Sistémica. Estas tres corrientes nos conducen a las principales aportaciones en el estudio del vínculo existente entre la comunicación y las organizaciones, mostrando una vitalidad y un desarrollo notable, sobre todo a partir del Siglo XX, con las ideas de Frederick Taylor, Henry Fayol, Max Weber y Elton Mayo, quienes realizaron contribuciones importantes tal como se refleja en el siguiente cuadro comparativo.

**Tabla 4. Comparación de la naturaleza de la comunicación en las organizaciones**

	<b>Escuela Clásica</b>	<b>Escuela de Relaciones Humanas</b>	<b>Escuela Sistémica</b>
1. Importancia de la comunicación	Relativamente poco importante, y bastante restringida a la comunicación descendente de los directivos.	Relativamente importante. Limitada a la comunicación entre iguales; alguna atención a la comunicación de necesidades de los trabajadores a la dirección.	Muy importante; la comunicación está considerada como el cemento que mantiene unida a la organización.
2. Propósito de la comunicación	Para retransmitir órdenes e información sobre tareas laborales y para lograr obediencia y coordinación para llevar a cabo dicho trabajo.	Para satisfacer necesidades de los trabajadores, para conseguir interacción lateral entre iguales en grupos de trabajo, y para facilitar la participación de los miembros en la toma de decisiones organizacionales. Un alto grado de orientación receptora en la comunicación por parte de la dirección.	Para controlar y coordinar, y para dar información a los que toman las decisiones; y para ajustar la organización a los cambios en su entorno.
3. Dirección de los flujos de comunicación	Hacia abajo (vertical), de la dirección a los trabajadores, para persuadirlos o convencerlos de seguir las instrucciones.	Horizontal entre iguales que pertenecen a grupos de trabajo informales; vertical entre los trabajadores y la dirección para valorar las necesidades de los trabajadores, y para hacer posible la participación en la toma de decisiones.	En todas las direcciones del sistema, incluyendo hacia abajo y arriba a través de los niveles jerárquicos, y a través de los límites de la organización con el entorno.
4. Principales problemas de comunicación	Rupturas en comunicación debidas a saltos de nivel jerárquico, y una extensión de control demasiado amplia.	Rumores que son comunicados de manera informal; una estructura de comunicación formal parcialmente inefectiva que es, de ese modo, suplida por comunicación informal.	Sobrecarga, distorsión y omisión; irresponsabilidad hacia el <i>feedback</i> negativo.

Fuente: Lucas (2000, p. 66).

### 1.12 La comunicación en la era del conocimiento

Partiendo de la definición que ofrece Vilorio (2001), “una organización es un conjunto de variables o componentes de diversa naturaleza que actúan entre sí, interdependientemente, con la



finalidad de obtener un objetivo predeterminado y específico que puede ser de diferente índole: económico, social, asistencial, académico, cultural, etc.” (p. 7). Atendiendo a esta línea argumentativa, el autor expresa que una empresa es un grupo social en el que se producen bienes o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de una comunidad, a través de la administración de sus recursos, del capital y del trabajo.

A la luz de este concepto, las organizaciones difícilmente pueden percibirse como entes que albergan en su seno activos intangibles susceptibles de gestión; no obstante, desde los años 70, comienza a despuntar la importancia de la comunicación dentro de las instituciones, y se da paso a la conciencia de intercambiar información, con sentido y dirección, integrando todas las formas de comunicación bajo un criterio unificado y orgánico (Drucker, 1999).

En este encuadre, las nuevas tecnologías, además del procesamiento de datos, han permitido que las empresas presten atención al valor de la información que generan para los fines de su propia labor, ya que constituye el recurso medular del que pueden servirse los ejecutivos para conocer las necesidades de los públicos clave: “Las comunicaciones están enfocándose sobre el cometido común y el trabajo común, y se tornan eficaces” (Drucker, 1999, pp. 176-179).

Las nuevas tecnologías también han cambiado la forma de comunicarnos (comunicación 2.0). El tiempo y el espacio no representan barreras. A través de las redes sociales los públicos tienen la oportunidad de estar más cerca de las organizaciones y de ejercer presión sobre ellas si se consideran que su “actuar” no es coherente con “el decir”. Las organizaciones suman esfuerzos por ser más transparentes y coherentes con sus discursos y la promesa de valor que ofrecen a

través de las marcas (bienes o servicios). El ojo crítico y vigilante de los públicos de interés les ayuda a estar pendientes de las necesidades que se presentan para atenderlas cabalmente, generando buenas experiencias que permitan fidelizar a los clientes en el tiempo.

De tal suerte, la antigua estructura del industrialismo y la mentalidad técnica abre paso a la era de la información y la competitividad, trayendo consigo nuevos paradigmas de conocimiento que comportan repensar el capital, la organización, la producción y la administración, lo mismo que adaptarlos a las necesidades de un mundo globalizado. Desde este reducto, las organizaciones son más que bienes o servicios. Ahora se habla de una misión y visión empresariales, de objetivos, de estrategias, de identidad, de imagen, de reputación, de cultura, de relaciones con los clientes, de *stakeholders*, de nuevas tecnologías de la comunicación y la información (TIC), de bases de datos y sistemas de información, así como de la motivación de los empleados para la mejora continua, entre otros aspectos.

A la combinación de todos estos activos inmateriales, que permiten a la empresa funcionar y generar valor, se le conoce con el nombre de capital intelectual. Estos intangibles han producido una transformación radical en las empresas modernas, permitiéndoles mejorar su oferta de bienes y servicios, llegar a mercados antes inalcanzables, generar nuevos tipos de relaciones con socios, clientes y proveedores, y, en definitiva, vislumbrar ventajas competitivas. Todos estos factores han generado un cambio en la filosofía de gestión de las empresas, reivindicando el valor tanto de la comunicación como del grupo humano que hace posible el proyecto empresarial, lo que ha dado paso a la cultura de la comunicación corporativa.

### 1.13 Tipos de comunicación según su perspectiva sociológica

A lo largo del devenir histórico de la comunicación, diversos autores han demostrado las diferentes tendencias que ésta ha experimentado en la vida de las organizaciones.

Costa (2010) asegura que la comunicación es transversal porque atraviesa todos los procesos organizacionales, erigiéndose cual sistema nervioso central de la empresa. Semejante visión implica el manejo eficiente de tres tipos de comunicación consideradas por el autor de suma importancia en esta nueva era, a saber:

- La comunicación interindividual: es aquella que se produce de persona a persona (cara a cara), estableciendo diálogos que permiten interactuar con otros individuos. Es una forma de comunicación directa y personal que se lleva a cabo a través de una conversación.
- La comunicación de difusión: es la comunicación unidireccional, propiamente llevada a cabo por la telecomunicación o acción a distancia, donde la pro-acción es un “mensaje” y la reacción es un “acto” y no otro mensaje, debido a que no es posible responder por el mismo medio. Este tipo de comunicación se realiza a través de medios masivos de difusión e información: redes sociales, radio, televisión, medios impresos (prensa escrita - revistas) e Internet.
- La comunicación corporativa: se ocupa de detectar y evaluar los mensajes que circulan tanto dentro como fuera de la organización para hacerlos coincidir con la realidad de

la misma: hacer lo que se dice, decir lo que se hace. Comprende los dos grandes ámbitos de la comunicación corporativa: las comunicaciones externas (información emitida por la empresa al exterior de ella) y las comunicaciones internas (la construcción de una conciencia colectiva y una acción común: “saber y hacer juntos”).

#### **1.14 La comunicación corporativa como elemento estratégico en las organizaciones**

En la actualidad, se admite que la gestión de la comunicación interna y externa en las organizaciones permite el buen funcionamiento de estas, siendo valorada como un activo estratégico toda vez que fortalece la cultura organizacional y, a través de ella, incrementa la productividad de la organización, ya que todos los empleados comprenden la importancia de su función para alcanzar los objetivos corporativos, minimizando los errores y logrando procesos sinérgicos.

En palabras de Costa (2010), la comunicación es el fluido que conecta todos los elementos al interior de la organización, al mismo tiempo que enlaza a esta con su entorno. Por esta razón, las empresas deben estar a la vanguardia de las nuevas tendencias, entendiendo que las organizaciones comunican (consciente o inconscientemente), y que, cuando lo hacen, generan conceptos que cada uno de los actores involucrados (públicos) interpretan según sus experiencias.

En este sentido, es vital que la comunicación revista intención y acción estratégica, en virtud de la importancia que entraña dentro de la actividad económica y social de la empresa (Manucci, 2012). Asimismo, resulta fundamental insertar la comunicación en el plan de gestión global de

las organizaciones como eje estratégico donde converge la dinámica empresarial y de negocios, con el fin de conectar los procesos y lograr la interacción con los públicos clave.

Desde una visión genérica, autores como Goldhaber (2010), describen la comunicación corporativa como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes” (p.23).

Por su parte, para van Riel (1998), cabe entenderla como

Un instrumento de gestión por medio del cual toda forma de comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende (p. 26).

En últimas, equiparada a la comunicación empresarial e institucional, la comunicación corporativa, vista al tamiz de una vertiente estratégica, no es más que la forma integral (crear vínculos para establecer interacción e integración entre los actores/entornos), e integrada (eje estratégico para alinear, impulsar y facilitar los objetivos corporativos) de gestionar la comunicación de una organización. Para ello, resulta conveniente contar con un profesional que aporte conocimientos y habilidades apalancados en fundamentos científicos y conceptuales (Ciencias de la Comunicación y Sociología de la Comunicación), para enfrentar la complejidad de los nuevos escenarios organizacionales y sociales de la economía de la información: el DirCom, un estratega generalista capaz de dirigir la comunicación corporativa en el contexto de la nueva “cultura tecno-científica y ética”.

Desde este ángulo, bajo el filtro del comportamiento o conducta organizacional, la comunicación corporativa emerge conformada por las acciones cotidianas y la coherencia que establece la organización entre “lo que dice y lo que hace”. De allí que, para Martín (1999), la comunicación corporativa tiene por objetivo aportar a los públicos una serie de conocimientos acerca de la institución o empresa, sus productos y servicios, así como sobre su cultura y actividades, suministrando así la máxima información y estableciendo un engarce entre la fuente de la noticia (organización) y la sociedad, a través de los medios de comunicación.

En este mismo orden de ideas, Capriotti (2009), asegura que la conducta de la organización actúa como un canal de comunicación cuando “dice” cosas sobre la empresa, sus valores y sus principios a través de evidencias diarias discernibles merced diferentes niveles de actuación, en concreto tres:

- La conducta interna: relacionada con el público interno y su comportamiento hacia la empresa. Contempla el comportamiento de los directivos hacia sus empleados (conducta directiva) y los sistemas formales establecidos en la organización (nivel de conducta organizativa). De igual forma abarca la cultura y los valores corporativos apoyados por la organización (nivel de conducta profunda).
- La conducta comercial: relacionada con la actividad cotidiana que la empresa realiza como ente comercial, en el ámbito del intercambio de bienes y servicios del mercado en el que opera, incluyendo toda su acción comercial y la calidad del servicio prestado a los públicos.

- La conducta institucional: vinculada al comportamiento social de la empresa como ciudadano corporativo. Esta conducta está relacionada con la ética corporativa y como se conecta con las áreas sociales, económicas y culturales de la comunidad en la que se encuentra inmersa la organización.

### **1.15 La comunicación interna como herramienta de gestión**

Actualmente, para las organizaciones es fundamental contar con una buena gestión de la comunicación interna porque, a través del entendimiento de la realidad corporativa propia, se consiguen una motivación y un compromiso más elevados, amén de la integración de todas las voluntades personales, permitiendo el fortalecimiento y el óptimo funcionamiento de la identidad y la cultura organizacional con sus concomitantes en términos de adhesión a los objetivos empresariales por parte de los actores internos, sentido de pertenencia, buen clima laboral, trabajo cohesionado, liderazgo interno, confianza y credibilidad, efectividad e internalización de la misión y la visión organizacionales. Para más señas, Fuentes (2013), asegura que “Las organizaciones que planifican consciente, estructural e integralmente la comunicación interna logran una mayor productividad y competitividad” (p. 26).

La comunicación interna puede entenderse como la actividad comunicacional e informativa (flujos de información) que se genera dentro de una organización, independientemente de su actividad económica. En esta línea, Fernández (2002) la define como

El conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y

motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales” (p. 12).

La gestión de la comunicación interna se inicia por comprender el funcionamiento de la organización, de tal modo de construir canales de información que coadyuven al establecimiento de un modelo de comunicación formal a partir del cual todos los miembros de la empresa puedan conocer el direccionamiento de esta y, en consecuencia, alinearse con la estrategia del negocio.

Como bien señala Berceruelo (2011)

La comunicación interna –como herramienta empresarial– debe gestionarse pensando que uno de sus objetivos es retener en el seno de las compañías a todas las personas que son decisivas para el logro del éxito. Porque es evidente que todo cuanto contribuya a mejorar el aprovechamiento del potencial del empleado y la gestión de su talento, a la larga y de manera objetiva, redundará en una mayor productividad y en un mayor beneficio empresarial (p. 35).

Sin duda, la comunicación dentro de las organizaciones, además de estar ligada a la actividad propia de la empresa y a los procesos de interacción protagonizados por sus actores, permite compartir una misma identidad social y relacional (proyecto corporativo). En esta onda, atendiendo a las apreciaciones de Losada (2013), se consideran finalidades de la comunicación interna, las siguientes:

- Conseguir que los empleados den lo mejor de sí mismos (compromiso).
- Facilitar el diálogo entre la gente (integración).



- Transmitir y ayudar a evolucionar la cultura corporativa (darle valor a la marca: la marca es la empresa y la empresa somos todos).
- Difundir entre los empleados un estilo de gestión que genere credibilidad y confianza (desarrollo del “orgullo de pertenencia”) (p. 17).

En función de este planteamiento, existen varios tipos de comunicación interna según el emisor del mensaje, la jerarquía que este ocupa dentro de la estructura organizacional y el tipo de información formal que se desea transmitir. En este sentido, la comunicación interna puede ser descendente, ascendente, horizontal, transversal y en cascada.

### **1.16 Comunicación descendente**

La comunicación descendente es la forma más tradicional de comunicación que tiene lugar en las organizaciones, definida en función de las órdenes transmitidas desde los altos mandos o jefaturas de la empresa hacia los subalternos. Ello supone un proceso jerárquico bien marcado habida cuenta de que, como bien lo indica su nombre, desciende en la cadena de mando con el fin de hacer llegar el mensaje a los actores internos que laboran en la organización.

Ongallo (2000) la define como “La información originada en algún punto de la organización, que se vierte hacia abajo en la estructura jerárquica, con el fin de informar o influir” (p. 78).

Por su parte, Berceruelo (2011), asegura que la comunicación descendente es el “tipo de comunicación que se produce cuando los niveles superiores transmiten un mensaje a los niveles

inferiores. Incluye información relacionada con la ejecución del trabajo específico o mensajes corporativos de cualquier tipo” (p. 79).

Es importante destacar que la comunicación descendente se hace presente en la “era de la información”, hacia la década de los 40, en la cual se asume que un empleado informado es un empleado feliz y productivo. Desde entonces existe la preocupación por optimizar los medios de comunicación descendentes (boletines y manuales), dirigidos hacia los trabajadores (Martín, 1999, p. 19).

### **1.17 Comunicación ascendente**

A diferencia de la comunicación descendente, la comunicación ascendente pretende comunicar de abajo hacia arriba.

Para autores como Ongallo (2000), constituye la forma de conocer la opinión de los subalternos (qué piensan y qué quieren), de donde se sigue un proceso de retroalimentación o *feedback* a través del cual se puede medir el nivel de aceptación, liderazgo o credibilidad que ostenta la organización: “La comunicación ascendente, es aquella comunicación que se lleva a cabo cuando un individuo de la organización transmite información, ideas, sugerencias y quejas hacia otra persona encuadrada en un nivel superior de la jerarquía” (p. 82).

Berceruelo (2011), considera que este tipo de comunicación “parte de los niveles inferiores de la empresa y circula de abajo hacia arriba. Por lo general son mensajes que se elevan por el canal

previsto para hacer llegar a los órganos superiores las quejas, sugerencias e inquietudes de los trabajadores, relativas al desempeño de sus tareas, informes sobre consecución de objetivos, etc.” (p. 79).

### **1.18 Comunicación horizontal**

La comunicación horizontal se despliega entre personas y departamentos que están en un mismo nivel jerárquico cuando se comunican entre sí, manteniendo un flujo abierto y sencillo de información. En tanto vía horizontal, funciona tanto de manera formal como informal, y se propicia a través de las reuniones, el trabajo en equipo y los comités.

De acuerdo con Morales (2001), la comunicación horizontal “se desplaza siguiendo las líneas horizontales del organigrama en sus diferentes niveles, produciendo un intercambio de informaciones entre compañeros o iguales” (p. 233).

Ongallo (2000) asegura que, aunque este tipo de comunicación es muy necesaria porque es el complemento de las comunicaciones descendente y ascendente, encarna el vector de la comunicación interna que más problemas y dificultades genera; en consecuencia, su gestión no puede dejarse al azar.

### **1.19 Comunicación en cascada**

Además de la comunicación descendente, ascendente y horizontal, Berceruelo (2011) asevera que la comunicación en cascada es la forma más eficiente de comunicar, a tenor de que depende

directamente de la intervención del jefe o líder, quien es el encargado de transmitir personalmente la información a cada una de las dependencias de las que es responsable y a los profesionales que de él dependen (p.82).

A juicio de este autor, los empleados creen más en la información que reciben de sus jefes. Sin embargo, para llevar a cabo este proceso es muy importante que los encargados sepan comunicar. Esta es la razón por la cual se debe contar con un profesional de la comunicación (DirCom) que diseñe, por partida doble, un sistema idóneo de comunicación integrador y una estrategia óptima para la institución (mensajes, documentos bases, presentaciones, videos, etc.), que haga factible formar portavoces, contando con la participación activa, abierta y directa de los altos mandos gerenciales.

Lamentablemente, no siempre la comunicación interna es vista como una herramienta de gestión que propicia la integración de los actores internos en cuanto a motivación para la consecución de metas y la identificación para el logro de los objetivos corporativos. Por esta razón, en cuanto a dirección y estructura operativa, al decir de Berceruelo (2011) es muy común que la gestión de la comunicación interna en las organizaciones se situó dentro de la jefatura de Recursos Humanos, pudiendo, en el mejor de los casos, formar parte de un área unificada que la abarca conjuntamente con la comunicación externa.

## **EL CLIMA ORGANIZACIÓN COMO RESPUESTA EMOCIONAL DE LA CULTURA CORPORATIVA**

Toda organización requiere contar con un clima laboral equilibrado que garantice el desarrollo del trabajo y la convivencia (comportamiento y percepciones) entre sus actores. Este es un factor vital para el funcionamiento de cualquier organización, en el que la comunicación interna juega un papel fundamental ya que, a través del buen uso de los canales de comunicación entre los líderes o jefes y sus empleados, se logra establecer un ambiente laboral ajeno a los rumores y los malos entendidos.

Según Brunet (1992), citado por Mellado (2005, p. 41), “el clima organizacional determina la forma en que el individuo percibe su trabajo, su productividad, sus pares, sus jefes y su satisfacción”. Atendiendo a este planteamiento, la colaboración en el trabajo entre los actores que integran una organización puede ser considerada una ventaja competitiva, perfilándose las condiciones prevalecientes en el ámbito interno como un elemento primordial en la socialización de la cultura organizacional.

Para Chiavenato (2009), el clima organizacional parte del ambiente que se establece entre los miembros de una organización. El autor considera que un buen clima laboral está directamente relacionado con la motivación de las personas. “Cuando las personas se encuentran muy motivadas, el clima organizacional mejora y se traduce en relaciones satisfactorias, que se caracterizan por actitudes de ánimo, interés, colaboración irrestricta, etc.” (p. 260). En este mismo orden de ideas, el autor asegura que cuando las personas están poco motivadas o

frustradas por alguna situación que les impide satisfacer sus necesidades, el clima organizacional se deteriora y se torna depresivo, desinteresado, apático y refleja insatisfacción.

Con base en lo anteriormente expuesto, Chiavenato (2009) define el clima organizacional como “La calidad o la suma de características ambientales percibidas o experimentadas por los miembros de la organización (que) influye poderosamente en su comportamiento” (p. 260).

Autores como Rodríguez (2016) plantean el tema del clima organizacional desde la necesidad que establecen las organizaciones para conocer y enfrentar los aspectos de su atmósfera interna.

El clima organizacional se refiere a las percepciones compartidas por los miembros de una organización respecto al trabajo, ambiente físico en que este se da, las relaciones interpersonales que tienen lugar en torno a él y a las diversas regulaciones formales que afectan a dicho trabajo (p.180).

De igual forma, Rodríguez (2016) asegura que el clima de una organización se compara con la personalidad, ya que, así como un individuo tiene características personales que configuran su personalidad o forma de actuar, el clima organizacional adapta a la organización a partir de las características que establece en su clima interno.

El autor señala que, para dar una definición de clima organizacional, es importante considerar algunas variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los integrantes de una organización y la aproximación que tienen los empleados a través de sus percepciones: ambiente físico, estructuras, relaciones interpersonales, comportamiento organizacional (productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones, estrés, entre otras).

Desde esta misma óptica, Ocampo (2013) considera que el clima de una organización es la consecuencia de los estilos de dirección y de la cultura de una empresa.

La existencia de normas claras, de incentivos definidos, de funciones y actividades debidamente asignadas y de relaciones armoniosas entre la cultura institucional y las subculturas presentes dentro de la organización, fomentan un clima organizacional agradable y favorece al desarrollo de las personas y el crecimiento de la misma (p.253).

Al igual que Rodríguez (2016), Ocampo (2013) estima que el clima organizacional es un concepto multidimensional que se manifiesta en la comprensión que el individuo tiene sobre la organización. A partir de ello, establece una serie de variables que determinan el ambiente interno:

- Variables de ambiente físico: espacio físico, condiciones internas de ruido, calor, contaminación, instalaciones y maquinarias.
- Variables estructurales: tamaño de la organización, estructura formal y estilo de dirección.
- Variables personales: aptitudes, actitudes, motivación y expectativas.
- Variables del ambiente social: relaciones interpersonales compañerismo y conflictos entre personas o entre departamentos.
- Variables propias del comportamiento organizacional: productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y estrés.

## 1.20 Características del clima organizacional

El clima organizacional es el reflejo del comportamiento de los miembros de una organización con respecto a ella. Rodríguez (2016), hace mención al sistema autopoietico de decisiones, el cual constituye el tema de reflexión sobre el que se construye la definición del clima. El autor señala que el clima puede construirse a partir de un autorreflexión de la organización acerca de su acontecer diario.

Esto significa que el clima organizacional es un autorreflexión de los miembros de la organización acerca de su vinculación entre sí y con el sistema organizacional. Sin embargo, esto no hace que el clima sea necesariamente un autorreflexión de la organización como sistema autopoietico de decisiones. Para que lo sea, es necesario que el tema del clima sea tratado en el decidir organizacional. En efecto, en los casos en que las organizaciones ven afectado su decidir por el clima o en los casos en que se adoptan decisiones, motivadas por el clima o destinadas a provocar cambios en este, el clima ha pasado a constituirse en parte del autorreflexión del sistema organizacional (p. 180).

Según las apreciaciones de Rodríguez (2016), el clima organizacional se caracteriza por:

- Las situaciones que se desarrollan en la organización durante el desempeño del trabajo.
- Tener estabilidad aun cuando presente cambios relativamente graduales, pero esta estabilidad puede sufrir perturbaciones de importancia derivadas de decisiones que afecten en forma relevante el devenir organizacional.
- Tener un fuerte impacto sobre los comportamientos de los miembros de la empresa.  
Un buen clima traerá como consecuencia una mejor disposición de los individuos a



participar activa y eficientemente en el desempeño de su trabajo. Un clima malo, por lo contrario, hará difícil la conducción de la organización y la coordinación de las labores de los empleados.

- Afectar el grado de compromiso e identificación de los miembros de la organización con esta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de identificación de sus miembros, en tanto una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores “no tienen la camiseta puesta”, normalmente tienen un muy mal clima organizacional.
- Estar afectado por los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización y, a su vez, afecta dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y sin darse cuenta contribuir con su propio comportamiento a que este clima sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que algunas personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de ellas, sin percibir que con sus actitudes negativas configuran este clima de insatisfacción y descontento.
- Ser afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistemas de contratación y despidos, etcétera. Estas variables, a su vez, pueden ser afectadas por el clima. Por ejemplo, un estilo de gestión muy burocrático y autoritario, con exceso de control y falta de confianza en los

subordinados, puede llevar a un clima laboral tenso, de desconfianza y con actitudes escapistas e irresponsables de parte de los subordinados, lo que conduciría a un refuerzo del estilo controlador, autoritario y desconfiado de la jerarquía burocrática de la organización.

- El ausentismo laboral y la rotación excesiva pueden ser indicadores de un mal clima laboral. Una organización que tenga índices altos de ausentismo, o una en que sus miembros están insatisfechos es, con seguridad, una organización con un clima laboral desmejorado.
- El cambio en el clima organizacional es siempre posible, pero se requiere de cambios en más de una variable para que la transformación sea duradera, es decir, para conseguir que el clima de la organización se establezca en una nueva configuración.

## **CAPÍTULO II**

### **BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. COMO ORGANIZACIÓN**

#### **2.1 Antecedentes**

BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. es una empresa colombiana con capital venezolano que se encuentra operando en la ciudad de Bogotá desde 2011, abriéndose paso en el mercado colombiano con una experiencia comercial desarrollada en Venezuela por más de 15 años en el área de los hidrocarburos.

La organización brinda servicios integrales de consultoría química, proporcionando el asesoramiento técnico y la gestión comercial más adecuados en el mercado de aditivos químicos para: fluidos de perforación, completación (conjunto de trabajos que se realizan en un pozo después de la perforación), reparación, estimulación química de producción, tratamiento de agua y deshidratación de lodos.

Los orígenes de la empresa se remontan al año 2010, por la iniciativa de tres profesionales que emprendieron un negocio que atendiera las necesidades de un sector que conocían y en el cual estaban dispuestos a desarrollar una actividad económica, que, además, les permitiera radicarse en Colombia como empresa, abriendo una oportunidad de estabilidad familiar, frente a la crisis social, económica y política que actualmente enfrenta Venezuela.

Las siglas del nombre de la empresa corresponden a las iniciales de los apellidos de los socios: Hugo **Briceño**, Ángel **Contreras** y Carlos **Rojas** (BCR.). No obstante, la sociedad inicial no logró mantenerse y Carlos Rojas abandona la empresa en el año 2014, momento en el cual se integran Nelson Farfán, Jesús Téllez, Marielba y Luis Contreras Rangel, nuevos socios y accionistas de la empresa, convirtiéndose BCR SUPPLY S.A.S. en el patrimonio de la familia Contreras, puesto que gran parte de las acciones son compartidas entre ellos. Además de sus socios, la empresa cuenta con proveedores de excelente calidad y profesionales comprometidos y orgullosos de pertenecer a la gran familia BCR SUPPLY S.A.S.

En la actualidad, la empresa busca emprender nuevos proyectos que aseguren su sostenibilidad en el tiempo, dado que la repentina caída de los precios del petróleo (mediados del 2014) necesariamente condujo a BCR a revisar sus costos e inversiones, entendiendo que la crisis del sector petrolero les afectaría de forma directa ya que todos sus clientes estaban estrechamente vinculados a la industria.

## **2.2 Información relevante de la empresa**

**Tipo de persona:** Jurídica.

**Número de N.I.T.:** 900.418.674-4.

**Denominación comercial:** Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S).

**Nombre:** BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

**Actividad económica:** Fabricación de productos químicos para pozos petroleros.

**Nómina promedio:** 20 empleados.

**Característica de la empresa:** Mediana empresa (Pyme).

**Dirección fiscal:** Calle 77 # 68H-61. Barrio Las Ferias, Bogotá.

**Teléfono:** (0057) 7178828.

### **2.3 Misión, visión y valores**

Según los estatutos de conformación de la empresa, BCR define su filosofía corporativa de la siguiente manera:

#### **2.3.1 Misión**

BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. tiene como misión la fabricación, almacenamiento, investigación, desarrollo, distribución, venta y aplicación de aditivos químicos industriales, mediante el uso de tecnologías innovadoras, proporcionando un asesoramiento de calidad con soluciones a la medida que supongan una reducción significativa de costos de operación, y que ayuden a nuestros clientes a cumplir con sus objetivos medioambientales, de calidad y de rentabilidad gracias a un producto final de calidad, el cual es logrado con el trabajo en equipo de empleados, suplidores y clientes, quienes determinan el nivel de exigencia deseado.

### **2.3.2 Visión**

Agregar valor a la cadena de comercialización y prestación del servicio para ser considerada en el mediano a largo plazo como la opción preferida de los clientes. Para ello las acciones estarán orientadas hacia una mejora continua en cuanto a tecnología a utilizar, agilidad y calidad de la prestación del servicio, estructuración de la empresa y profesionalismo de su personal. En conclusión:

- Ser una empresa competitiva, reconocida por su dinamismo.
- Mantener un comportamiento integral con el cliente.
- Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno sobre la inversión.
- Ofrecer a nuestros proveedores una oportunidad para desarrollarse y crecer.

### **2.3.3 Valores**

Los valores para lograr el cumplimiento de su misión son:

- Satisfacción del cliente.
- Honestidad.

- Lealtad y trabajo en equipo.
- Integridad y civismo.
- Compromiso con el medio ambiente.

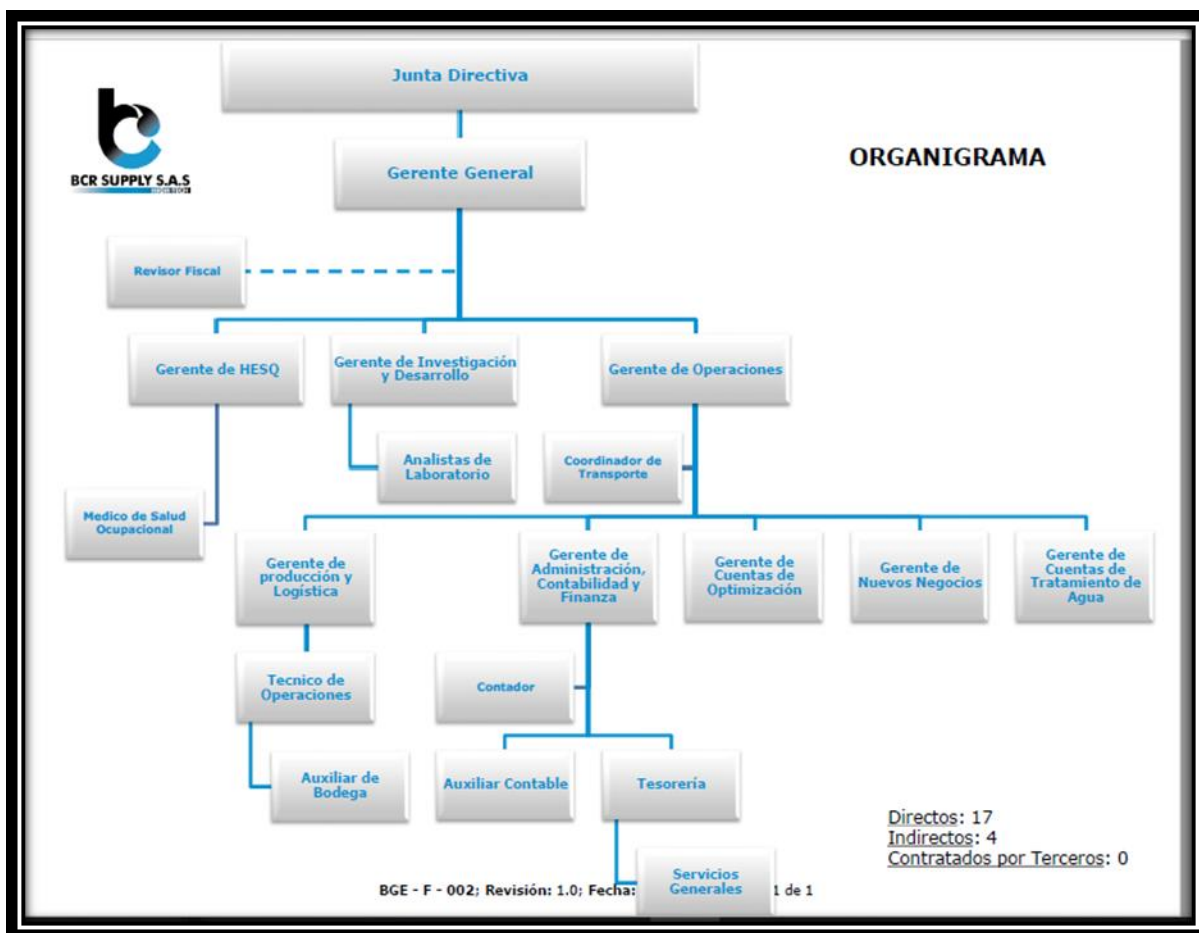
## **2.4 Estructura Organizacional**

BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. cuenta con dos organigramas que definen su estructura. De esta forma, la empresa refleja su funcionalidad a través de un esquema en el cual se visualizan las relaciones establecidas entre la jerarquía y sus áreas de competencias. El organigrama funcional global abarca a toda la organización y el organigrama estructural detalla sólo la jerarquía de la empresa (Junta Directiva y cada una de las gerencias que la conforman).

### **2.4.1 Organigrama funcional global de la empresa**

A través del organigrama funcional global, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. relaciona todos los cargos, desde la Junta Directiva hasta los niveles de mandos medios y operativos de menor rango jerárquico, estableciendo una panorámica completa de toda la estructura de la empresa.

Figura 4. Organigrama funcional global de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S



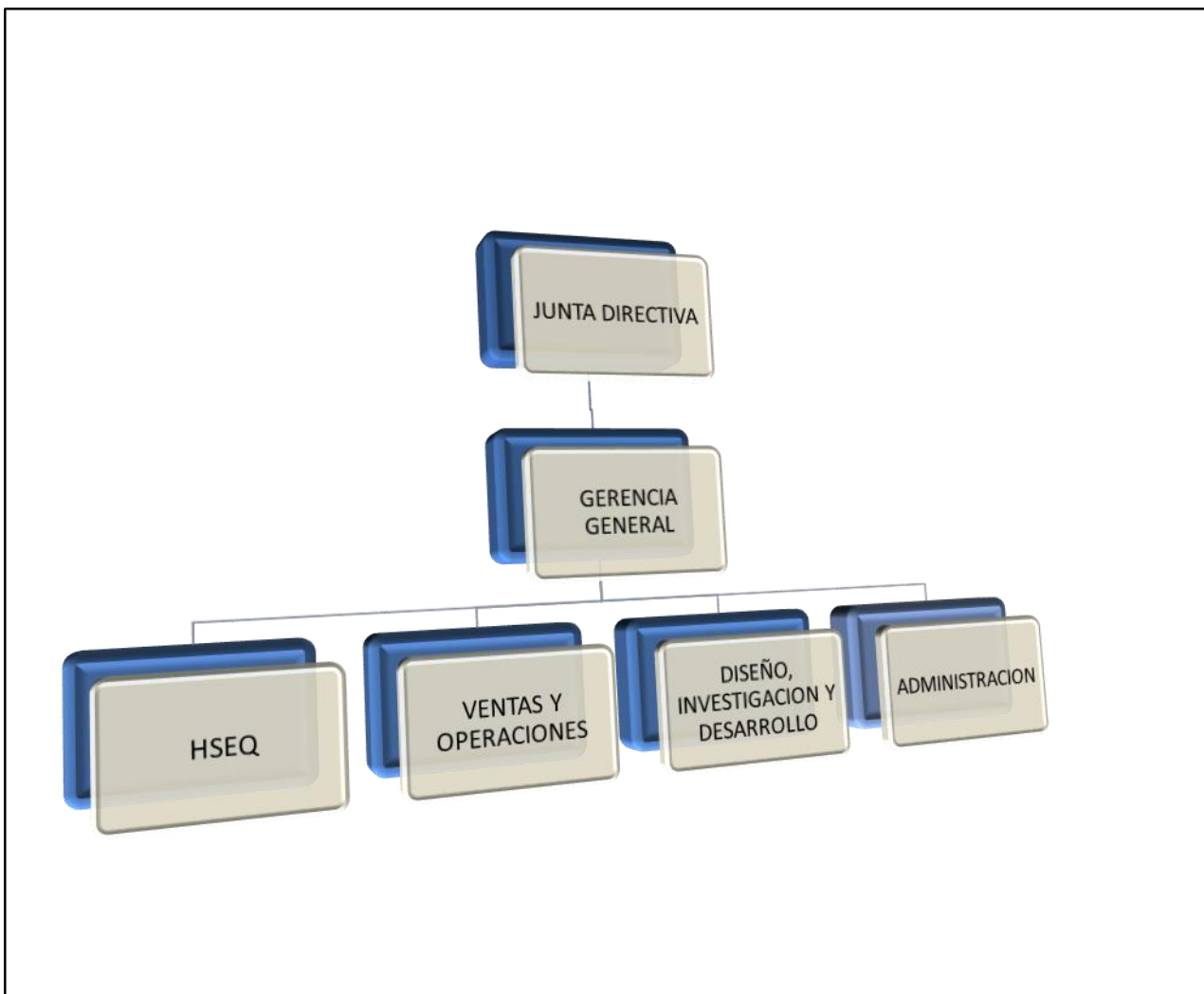
Fuente: Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

#### 2.4.2 Organigrama estructural de la empresa

A través del organigrama estructural, como su nombre lo indica, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. plasma la estructura administrativa de la organización.



**Figura 5. Organigrama estructural de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**



Fuente: Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

## 2.5 Personal que labora y hace carrera en la empresa

- BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. cuenta con una nómina de 21 empleados, 17 directos y 4 indirectos que acuden a la empresa tres veces por semana.
- Es importante destacar que la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, encomendándose la función a asesores externos o servicios de *outsourcing*,

similar a lo que ocurre en otras áreas como Jurídica, Revisión Fiscal, Medicina y Salud Ocupacional.

- En la relación cargo-número de empleados que se establece a continuación, se incluye a los miembros de la Junta Directiva como parte del personal que labora en la empresa; sin embargo, no forman parte del resultado final (total), dado que cuatro de las cinco personas que integran la Junta Directiva también están a cargo de algunas gerencias: Gerencia General, Gerencia de Operaciones, Gerencia de Producción y Logística, y Gerencia de Nuevos Negocios.

**Tabla 5. Relación de cargos y número de personas que labora en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

<b>Cargos dentro de la empresa</b>	<b>Número de personas por cargo</b>
Junta Directiva (accionistas)	5
Gerencia General	1
Gerencia de Operaciones	1
Gerencia de Diseño investigación y Desarrollo	1
Gerencia de Ventas	1
Gerencia Cuentas de tratamiento de aguas	1
Gerencia de cuentas de optimización	1
Gerencia de nuevos negocios	1
Gerencia de HSEQ	1
Administración	1
Gerencia de Producción y logística	1
Auxiliares de laboratorio	2
Tesorería	1
Contador	1
Analista Contable	2
Personal de bodega	3
Coordinación de transporte	1
Mantenimiento/Servicios generales	1
<b>Total</b>	<b>21</b>

**Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por la Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

## 2.6 Mapa tipológico de públicos

La empresa identifica a sus públicos de la siguiente manera:

**Tabla 6. Mapa tipológico de público de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

Públicos internos	Públicos externos
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junta Directiva</li> <li>• Gerente General</li> <li>• Gerentes por área (Mandos altos)</li> <li>• Empleados administrativos (Mandos medios)</li> <li>• Asesores (Outsourcing)</li> <li>• Colaboradores</li> <li>• Personal de bodega (Mandos bajos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Contratistas</li> <li>• Entidades bancarias (Banco de La República, Da Vivienda, BBVA)</li> <li>• Entidades gubernamentales (Ministerio de Ambiente, DIAN, Ministerio del Trabajo, Ministerio de Minas y Energías)</li> <li>• Comité Paritario de Salud y Seguridad en el Trabajo (sindicato)</li> <li>• Cámaras y asociaciones empresariales</li> <li>• Comunidades</li> <li>• Opinión pública</li> <li>• Medios de comunicación</li> <li>• Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)</li> <li>• Colciencias</li> <li>• Universidad Nacional</li> <li>• ONG´s ambientalistas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por la Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

## 2.7 Identidad visual

BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. se identifica con un logo donde predominan los colores negros y azules degradados (de oscuros a claros), con algunos trazos en blanco, los cuales corresponden a los colores corporativos con los que pretende ser reconocida por los públicos de

interés. El logo está diseñado de forma simple, ya que solo consta de una letra en minúscula que a primera vista sugiera una “b”, en la cual se engloban o integran las iniciales de la empresa (BCR) y debajo de la letra el nombre de la empresa (BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.), intercalado, uno encima del otro con líneas rectas. De igual forma, una línea recta subraya el nombre, en la cual se encuentra la frase en inglés HIGH TECH (alta tecnología o tecnología avanzada), acompañante en las piezas como parte del logo.

**Figura 6. Logo actual de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**



**Fuente: Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

Internamente, la empresa utiliza el logo sin colores, sólo una impresión en blanco y negro. Para la documentación formal de la empresa, material POP y publicaciones especiales, vallas publicitarias, presentaciones de negocio o visitas a clientes, el logo se utiliza a colores.

Durante sus inicios, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. se dio a conocer con un logo en tonalidades azules, en un estilo de colmena (hexágonos superpuestos) que encerraban sus siglas (BCR) de manera triangular y no uniforme como es el nombre de la empresa. Debajo de los hexágonos, el complemento del nombre (SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.) iba encerrado en un rectángulo azul con las letras en blanco.

**Figura 7. Logo inicial de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**



**Fuente: Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

Es importante destacar que en ninguna de las propuestas de logo utilizadas por la empresa hubo una intencionalidad por parte de los dueños de plasmar o comunicar la promesa de valor o estrategia del negocio para desarrollar la identidad de la misma, a través de un ícono o símbolo gráfico (signos de identidad de la empresa), entendiendo que este logo representaría a BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. como marca frente a sus competidores (distintivo y exclusivo).

## **2.8 Atributos internos de la empresa**

Dentro de su filosofía de empresa familiar, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. pretende que sus públicos la perciban a través de siete atributos que para ella son fundamentales:

1. Compromiso: la empresa, siendo fiel a su promesa de valor, trabaja en pro de aportar un producto final de calidad, el cual es logrado con el trabajo en equipo de empleados,

suplidores y clientes. De igual forma, la empresa está comprometida con su buen funcionamiento, desarrollando políticas internas de seguridad industrial (HQS), política de transporte y seguridad vial, política de responsabilidad social, reglamentos, normas y procedimientos, todas vigentes con la normativa gubernamental.

2. Enfoque humano: BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, cuenta con oficinas de vanguardia (infraestructura contemporánea, confortable y tecnología de primera), para que sus empleados se sientan cómodos para el desempeño de su trabajo. La empresa también promueve el reciclaje y el buen uso de los recursos internos, así mismo apoya las iniciativas de algunas ONG's que trabajan con niños enfermos de cáncer.
3. Trayectoria: es una empresa que ha permanecido en el mercado colombiano por más de 6 años, replicando una experiencia vivida en Venezuela de 15 años, y mantiene el compromiso frente a sus públicos claves de ser sostenible en el tiempo.
4. Comprometido con el medio ambiente: por ser una empresa dedicada a la venta de aditivos químicos para la industria, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., promueve el cuidado del medio ambiente, fomentando el desarrollo sostenible y reduciendo el impacto negativo de sus operaciones en cada una de sus ejecuciones.
5. Confiabilidad: la empresa mantiene una excelente relación con sus proveedores, entes gubernamentales de regulación y entidades financieras. De igual forma mantiene un convenio con la Universidad Nacional de Colombia, a través del cual les brinda a los estudiantes de química y afines la oportunidad de desarrollar investigaciones y nuevos

productos dentro de la empresa. En este mismo orden de ideas, la empresa se encarga de desarrollar nuevos productos con el fin de brindarle mejores resultados a sus clientes, como por ejemplo el reciente descubrimiento de un fluido novedoso basado en la nanotecnología para la reducción de la viscosidad de crudos pesados y extra-pesados en yacimientos y/o transporte. Este nuevo producto además cuenta con el aval de aliados estratégicos como Colciencias y la Agencia Nacional de Hidrocarburos, los cuales les permitirán a BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., hacer publicaciones en revistas indexadas para la promoción de sus investigaciones.

6. Valoración al cliente: la empresa se esfuerza por prestar un buen servicio y establecer vínculos cercanos con sus clientes que le permitan fidelizarlos a través de una atención personalizada, ofreciendo un trabajo de calidad y cumpliendo con su promesa de valor.
  
7. Valoración al empleado: los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. tienen la oportunidad de ascender en forma progresiva dentro de la empresa, según sus años de servicios, experiencia y competencia. De igual forma, cuentan con ayudas para estudiar y disfrutar de beneficios como: pagos de EPS, bonos compensatorios y horarios flexibles, entre otros. Asimismo, la empresa cumple con el desarrollo integral de sus empleados a través del acatamiento de la legislación nacional, los derechos laborales y de seguridad social aplicables, así como las obligaciones adquiridas en forma voluntaria, incluyendo los principios y lineamientos establecidos en la Norma SA8000.

## **2.9 Análisis de los flujos de comunicación que genera la empresa**

Actualmente, la empresa no cuenta con un profesional de la comunicación y ésta se gestiona de manera empírica, sin un plan estratégico, sólo se hace desde el punto de vista de lo funcional-operativo, estableciéndose comunicación con el personal en momentos oportunos a través de cartas, memorándums, correos electrónicos, vía telefónica, entre otros, lo que se la limita al plano de la transmisión de la información.

La Lic. Marielba Contreras, actual gerente de operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, asegura que, en la empresa, la forma de comunicar es informal y empírica, aunque hayan diseñado un modelo de gestión para establecer normas y políticas internas. De allí que la comunicación se lleve a cabo a través de la cotidianidad, aproximándose a un modelo de comunicación “mayoritariamente descendente - horizontal”.

### **2.9.1 Recursos y medios de comunicación interna**

La comunicación interna dentro de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. se realiza con base en las siguientes herramientas y canales:

- Correo electrónico: la empresa ha encontrado en esta herramienta, una forma regular y frecuente para comunicarse. Hasta el momento es la herramienta más utilizada en la empresa.



- Comunicaciones escritas (cartas, memorandos): este tipo de comunicación se lleva a cabo cuando existe algún tipo de requerimiento formal que amerite el uso de comunicaciones escritas con papel membretado, debidamente firmado y sellado.
- Vía telefónica: este medio se utiliza con frecuencia por la inmediatez que representa.
- Reuniones: es una actividad frecuente dentro de la empresa. Se convocan tanto de manera formal como informal, dependiendo de las circunstancias. Sin embargo, se hacen reuniones de evaluación cada seis meses, y se programan una vez que inicia el año.
- *Brochure*: la empresa cuenta con un material de presentación, tipo tríptico, el cual es entregado a sus clientes durante la presentación que se les hace para ofrecer los servicios, o simplemente cuando los clientes o proveedores visitan las oficinas de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.
- Buzón de observaciones y sugerencias: formato disponible dentro de las instalaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., diseñado para recoger las impresiones de los públicos, tanto internos como externos. A través de este recurso se pueden registrar observaciones y sugerencias relacionados con opiniones de los trabajadores, condiciones inseguras, incidentes, reconocimientos, descuido ambiental, etc. Este formato permite que la información se ofrezca anónimamente, permaneciendo a resguardo de la Gerente de Operaciones.

- Carteleras informativas: es un medio que se utiliza para el intercambio de información, tanto formal, como informal y se encuentran en los espacios comunes de la empresa.

## **2.10 Políticas y código de ética de la empresa**

### **2.10.1 Código de ética y conducta comercial**

BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., a través de su código de ética y conducta comercial, garantiza que todas las condiciones de trabajo en sus actividades comerciales sean seguras, así como que sus trabajadores sean tratados con respeto y dignidad, desarrollando tareas de manera responsable en relación con el medio ambiente, y de conformidad con las normas de cumplimiento sobre responsabilidad social, seguridad, salud y medio ambiente de la empresa, establecidas por las normativas vigentes.

### **2.10.2 Política de transporte y seguridad vial**

La empresa mantiene los estándares de seguridad establecidos por la normativa vigente durante el desarrollo de las actividades de transporte de materiales y de personal. En este sentido, se consideran dentro de la política aspectos operacionales, de gestión administrativa y condiciones contractuales, así como el estado de los vehículos y las capacidades del personal tanto en operaciones directas como a través de contratistas.

### **2.10.3 Política integral de seguridad, salud en el trabajo, ambiente y calidad**

Las operaciones que desarrolla BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., están enmarcadas en el cumplimiento de los aspectos legales estipulados por la ley colombiana o por la ley vigente en los países donde se labore. Las actividades de diseño, fabricación y distribución de aditivos químicos para la industria petrolera son realizadas mediante la implementación y mantenimiento de un sistema integral de gestión HSEQ (Seguridad Industrial, Salud en el Trabajo, Medio Ambiente y Calidad).

### **2.10.4 Política de responsabilidad social**

Comprometidos con el desarrollo integral y el bienestar de sus trabajadores, BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., cumple con la legislación nacional (derechos laborales y de seguridad social). Tanto en las operaciones como en las relaciones con proveedores, contratistas y comunidades es prioridad para la empresa cumplir con la legislación nacional e internacional en materia de trabajo infantil, trabajos forzados, salud y seguridad en el trabajo, libertad de asociación y derecho de negociación colectiva, discriminación, medidas disciplinarias, horario de trabajo y remuneración.

De igual manera, la empresa está comprometida con el mejoramiento continuo en la aplicación de estas políticas y, sobre todo, en generar factores que promuevan el avance social y económico tanto de la fuerza laboral interna como de las comunidades de las zonas en las cuales se desarrollan los trabajos de campo.

### **2.11 Membresía en cámaras y asociaciones**

La empresa se encuentra inscrita en la Cámara de Comercio, sin embargo, no pertenece a ninguna asociación o cámara que le ayude a promover su trabajo o a establecer alianzas estratégicas para el fortalecimiento de los vínculos con sus iguales.

### **2.12 Matriz DOFA de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

El uso de la matriz o análisis DOFA ha permitido hacer una evaluación de la situación actual de la empresa, plasmando la realidad de la misma a través de la información obtenida, estableciendo valoraciones que nos permitan identificar los puntos fuertes y débiles, así como los atributos que se deben reforzar para la orientación estratégica de su cultura organizacional.

**Tabla 7. Matriz DOFA de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

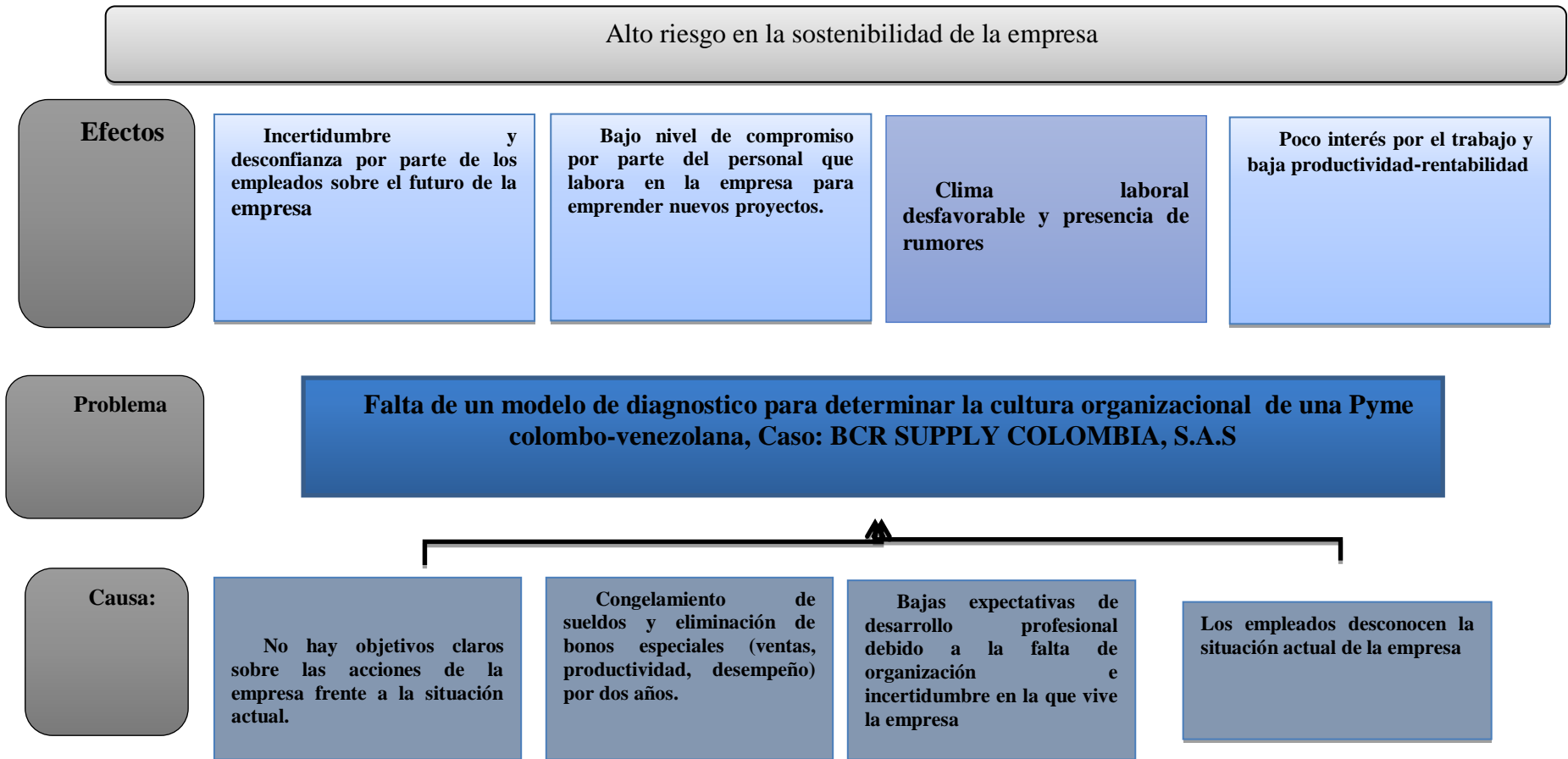
<b>Debilidades</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poca comunicación formal que mantenga informados a los empleados y refuerce los valores corporativos.</li> <li>• Es una empresa joven (6 años en el mercado colombiano).</li> <li>• Es una empresa familiar venezolana en Colombia que tiene a sus miembros empleados en cargos que no son idóneos a su competencia, solo para brindarles una oportunidad, en medio de la coyuntura social, política y económica causada por la crisis venezolana.</li> <li>• La estabilidad financiera depende de los ingresos regulares de la empresa.</li> <li>• Desapego por el proyecto BCR por parte de sus empleados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo por parte del gobierno como de las entidades bancarias y financieras para realizar nuevas inversiones.</li> <li>• Reactivación y aumento de producción en pozos existentes debido a la baja de los precios del petróleo.</li> <li>• Aumento de la producción de barriles diarios de petróleo en el mercado colombiano (de 800 mil a 1 millón) para cubrir las demandas fiscales del gasto público generado por el Proceso de Paz.</li> <li>• Capacidad de diversificarse e innovar en mezclas y creación de servicios con productos químicos para atender necesidades en la industria del petróleo, como el tratamiento de aguas residuales.</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Independencia en el desarrollo de nuevos productos.</li> <li>• El trabajo en equipo es el atributo más reconocido en la empresa.</li> <li>• Experiencia en el mercado petrolero venezolano para la reactivación y aumento de producción en pozos</li> <li>• Flexibilidad para desarrollar productos específicos en casos puntuales, según las necesidades de los clientes en el sector de la industria del petróleo (yacimientos y producción de barriles).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La inestabilidad del dólar genera incertidumbre en los precios para la importación de los químicos e impacta directamente en los costos de los productos y servicios.</li> <li>• Aumento de las tasas de interés que impacta en el nivel de endeudamiento.</li> <li>• Crisis mundial de la industria petrolera.</li> <li>• La competencia es cada vez más fuerte y la demanda más baja.</li> <li>• Retardo en el pago de deudas por parte de los clientes.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia a partir de la información suministrada por la Gerencia de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

### **2.13 Árbol del Problema**

El diagrama del árbol del problema se establece con el objetivo de poder puntualizar las causas y efectos que están generando la situación actual de la empresa. La información fue plasmada en el esquema a partir de las inquietudes manifestadas por la Lic. Marielba Contreras, Gerente de Operaciones de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, información recolectada a lo largo de la investigación.

**Figura 8. Árbol del problema de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**



Fuente: elaboración propia a partir del modelo suministrado por la Profa. Lina Rengifo, Maestría en Comunicación Estratégica, Universidad de La Sabana, mayo 2017

## CAPÍTULO III

### PARADIGMA DE INVESTIGACIÓN

El paradigma seleccionado para la realización de la presente investigación fue de tipo fenomenológico, el cual se centra en el estudio de los significados del contexto y del objeto, lo que permite reconstruir y contextualizar la realidad de la misma forma como la viven sus actores en un sistema social previamente definido (perspectiva interpretativa), al tiempo que el investigador dispone de mayor flexibilidad para recabar la información dentro de un determinado marco de referencia (Bernal, 2016).

Este planteamiento se consideró idóneo a los efectos de la investigación, al tenor de que los procesos organizacionales se entrelazan, interactúan y forman un todo coherente y lógico (Martínez, 2005), de donde se sigue que las personas, los escenarios, los grupos y las interacciones que coexisten en su seno no pueden ser reducidos a simples variables sino valorados desde una perspectiva “totalizante y totalizadora” a partir de la cual el investigador busca acceder a corrientes de experiencia (Vanegas, 2011).

#### **3.1 Diseño y tipo de investigación**

Desde el punto de vista de las tipologías de investigación, el estudio encarnó un diseño no experimental, toda vez que se llevó a cabo sin controlar, manipular o estimular las variables, evaluando el desarrollo natural de los acontecimientos (Kerlinger y Lee, 2002).



En una segunda instancia, cabe catalogar la investigación como exploratoria, toda vez que se concentró en la indagación de un campo todavía poco abordado o no del todo explotado, como lo es el estudio de la cultura corporativa, la comunicación interna y el clima organizacional en Pequeñas y Medianas Empresas de corte familiar (Hernández *et al*, 2010).

Por otro lado, la investigación fue descriptiva, tomando en consideración que desagregó una realidad en todos sus componentes principales, con vistas a brindar detalles acerca de “situaciones, eventos y hechos (...)”, así como “propiedades, características y perfiles de personas, grupos y comunidades (...), permitiendo registrar observaciones, comentarlas y contextualizarlas” (Hernández *et al*, 2010). En este sentido, tuvo como referente de verificación empírica una organización, a partir de la cual se hizo la recolección directa de los datos. De allí que respondió tanto a las características del estudio de campo como a las premisas del estudio de caso (Sabino, 2000).

En cuanto a su temporalidad, fue una investigación transeccional o transversal, acopiándose los datos en un contexto real y en un solo momento (Hernández *et al.*, 2006).

### **3.2 Corpus de la investigación**

En razón de que la organización escogida para llevar a cabo el abordaje empírico pertenece al sector de las Pequeñas y Medianas Empresas (PyMES), para la obtención de información se juzgó pertinente consultar a la totalidad de sus miembros, vale decir 21 personas.

Sobre la base de esta población, a los efectos operativos de recolección de los datos, se procedió a segmentar a los colaboradores por grupos con arreglo a dos criterios:

- Niveles jerárquicos: alta gerencia y gerencia media (Gerencia General; Gerencia de Operaciones; Gerencia de HSEQ; y Gerencia de Diseño, Producción y Desarrollo), para un total de 4 personas.
- Áreas funcionales: empleados adscritos a todas las dependencias de la organización (asistentes de laboratorio, analistas, ingenieros, vendedores, personal administrativo, chofer, personal de mantenimiento y personal de bodega), para un total de 17 personas.

### **3.3 Variables de la investigación**

En una primera aproximación, se establecieron las variables para el diseño de la investigación, en concreto la Cultura Corporativa, la Comunicación Interna y el Clima Organizacional, conceptos que se encuentran estrechamente relacionados y son interdependientes.

En efecto, tanto la cultura corporativa como la comunicación en una organización son vinculantes: la cultura define la comunicación y, a su vez, la comunicación promueve la cultura, determinando en muchos casos su calidad, grado de formalidad y dirección. En este sentido, la comunicación ya no es considerada como un instrumento sino como un nutriente de la cultura y como tal, un factor constituyente de la organización (Pérez, 2012).

Autores como Preciado (2014) aseguran que la comunicación y la cultura guardan una relación muy cercana, tanto así que resulta difícil establecer diferencias entre las manifestaciones culturales y los modos de comunicación: “La comunicación es una causa inevitable del desarrollo de la cultura organizacional y por ello componentes como las historias, los mitos y los rituales, las constituyen a ambas” (p. 79).

Así como la cultura define la naturaleza de la comunicación corporativa, un buen clima laboral también es la consecuencia de una cultura bien gestionada. Ambos conceptos se relacionan con el comportamiento y el nivel de satisfacción de los empleados (Denison, 1991), toda vez que “explican las características comportamentales de un sistema que afectan la conducta de los individuos, mientras que al mismo tiempo explican la forma en que la conducta de los individuos, con el tiempo, crea las características de un sistema organizacional” (p. 21).

Desde los aportes de Anzola (2003), la cultura tiene un fuerte componente emocional, a tenor de que establece formas de conducta que le permiten conocer al empleado cómo comportarse y qué esperar del comportamiento de los demás hacia él dentro de la organización. Según esta postura, el clima organizacional es un efecto de la interacción de los motivos íntimos del individuo, de los incentivos que este recibe de la empresa donde trabaja y, sobre todo, de las expectativas, las percepciones y las interpretaciones relativamente permanentes con respecto a su organización.

No en balde, en sus diferentes vertientes sobre el estudio de la cultura corporativa, Villafañe (2008) asegura que la cultura es un claro “determinante del clima interno” porque contribuye a la

resolución de problemas y crea consenso en torno a las condiciones de trabajo (desempeño de las tareas profesionales) en tanto mecanismo de autorregulación.

Por lo anteriormente señalado, y desde el enfoque de la gestión del capital humano, se advierte la relación que existe entre la comunicación interna, la cultura corporativa y el clima organizacional, motivando a las personas a adoptar comportamientos orientados al fortalecimiento de la relación de los actores que integran la organización y aumentando su productividad (Pérez, 2012).

### **3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Como parte del plan de trabajo contemplado para el desarrollo de la investigación, en función del tiempo disponible y los objetivos que se pretendían lograr, las técnicas utilizadas para recolectar la información fueron la entrevista semi-estructurada a profundidad y la encuesta.

Se entiende que el principal propósito de la investigación redundó en identificar la cultura de la empresa de acuerdo con una tipología predefinida (descripción de sus elementos, interacción entre estos, y consecuencias sobre los fines de la organización). Para ello se realizó un diagnóstico, definiéndose las unidades de análisis en función de cada uno de los individuos ubicados en los dos estadios de informantes clave: gerentes y empleados.

### **3.5 Entrevistas en profundidad (intensivas o a fondo)**

Consisten en una interacción a través de la cual una persona (entrevistador) solicita información de otra (entrevistado), mediante la formulación de una serie de preguntas, para

obtener datos sobre un problema determinado, información acerca de aspectos específicos en torno a un tema planteado con anterioridad, cuando no descripciones detalladas acerca de hechos (Rodríguez, Gil & García, 1996). Obedecen al modelo de una conversación entre iguales (método no estandarizado para la recolección de datos), y pueden suponer encuentros personales reiterados entre el investigador y los informantes con el fin de comprender las perspectivas que tienen estos últimos respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal como las expresan con sus propias palabras (Taylor & Bogdan, 1996).

Esta técnica fue aplicada entre la alta gerencia y los gerentes medios de cada una de las áreas funcionales de la organización (Gerencia General; Gerencia de Operaciones; Gerencia de HSEQ; y Gerencia de Diseño, Producción y Desarrollo), responsables directos del direccionamiento estratégico y la gestión administrativa de la compañía y, por ende, investidos de autoridad para la toma de decisiones y la transmisión de información.

Las entrevistas fueron realizadas en mayo de 2017, bajo la modalidad personalizada y cara a cara, siguiendo las observaciones de autores como Vinuesa (2005), quien sugiere que este tipo de encuentros garantiza mayor cantidad de respuestas libres y sinceras. Su fin último redundó en caracterizar a la empresa, sus fortalezas y sus puntos débiles (diferenciación frente a otras similares); identificar los principales atributos de ésta destacados por los directivos ante sus empleados; y definir la orientación estratégica de la cultura que se quiere desarrollar según las necesidades actuales de la compañía (cultura deseada).

Las entrevistas fueron conducidas con arreglo a un guión semi-estructurado de preguntas diseñado bajo un tronco conceptual común en función de las tres variables establecidas para realizar el diagnóstico, a saber, Cultura Corporativa, Comunicación Interna y Clima Organizacional. El protocolo de preguntas fue relativamente corto (entre 10 y 11 interrogantes por cada una de las variables), en un esfuerzo por asegurar una aproximación fidedigna al tema objeto de análisis y su contextualización en la compañía desde la corriente de experiencia de los agentes/fuente. Ello permitió profundizar en las respuestas o agregar nuevas preguntas de forma improvisada siempre que se presentara la oportunidad, sin desviar demasiado la línea del discurso ni vulnerar la estructura original del guión, la cual se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 8. Modelo de entrevista semi estructurada dirigida a los directivos BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

Variable	Cuestionario
<p style="text-align: center;"><b>Cultura Organizacional:</b></p> <p style="text-align: center;">Simbología (identidad gráfica), valores, atributos, estilo de dirección, culturas mixtas (colombo-venezolana), subculturas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Cómo concibes la empresa?</li> <li>2. ¿Qué atributos resaltas de BCR?</li> <li>3. ¿Los empleados cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa?</li> <li>4. ¿BCR trabaja en función de su filosofía?</li> <li>5. ¿Cree usted que su filosofía de gestión está alineada a la estrategia del negocio y a su cultura?</li> <li>6. ¿Qué estilo de dirección o gestión tiene BCR?</li> <li>7. ¿Considera usted que sus empleados están comprometidos con el objetivo del negocio y cuentan con su apoyo para emprender nuevos proyectos?</li> <li>8. ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha sufrido la organización en los últimos dos años?</li> <li>9. ¿Qué orientación estratégica tiene la cultura corporativa de BCR?</li> <li>10. ¿Cuál es el valor diferencial de BCR?</li> <li>11. ¿Cómo ves a BCR dentro de 10 años?</li> </ol>

Variable	Cuestionario
<p style="text-align: center;"><b>Clima Organizacional:</b></p> <p style="text-align: center;">Actitudes, satisfacción, motivación, relaciones entre empleados, capacitación, ambiente de trabajo, espacios físicos, relaciones de autoridad, competencias.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Considera que el cambio de oficinas será beneficioso para los empleados?</li> <li>2. ¿Las nuevas instalaciones cuentan con las mismas dotaciones y confort de la antigua sede?</li> <li>3. ¿A quién reconocen como líder de la empresa?</li> <li>4. ¿Considera usted que sus empleados están bien pagados y cuentan con beneficios laborales que los hacen sentirse satisfechos dentro de BCR?</li> <li>5. ¿Siendo una empresa venezolana, que diferencias existen entre los empleados colombianos y los venezolanos?</li> <li>6. ¿Cuentan con buen clima laboral?</li> <li>7. ¿Los empleados de BCR conocen las especificaciones de sus cargos?</li> <li>8. Como jefe, ¿usted considera que mantienen una relación cercana con sus subalternos?</li> <li>9. ¿Usted cree que sus empleados están satisfechos trabajando en BCR?</li> <li>10. ¿Los empleados de BCR son una familia?</li> </ol>
Variable	Cuestionario
<p style="text-align: center;"><b>Comunicación Interna:</b></p> <p style="text-align: center;">Flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación, tipos de comunicación.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ¿Qué es para usted la comunicación interna como herramienta de gestión?</li> <li>2. ¿Existe transparencia en la información que se le transmite a los empleados?</li> <li>3. ¿Con qué frecuencia se le transmite información de la empresa a los empleados?</li> <li>4. ¿Qué tipo de canales de comunicación utilizan para transmitir la información?</li> <li>5. ¿La comunicación que se transmite se hace de manera formal o informal?</li> <li>6. ¿Existe alguna persona responsable de transmitir la información?</li> <li>7. ¿Cómo se le ha comunicado a los empleados los procesos de cambios de los últimos dos años?</li> <li>8. ¿Se fomenta la cultura corporativa a través de su comunicación interna?</li> <li>9. ¿Por qué BCR no cuenta con un portal corporativo?</li> </ol>

	<p>10. ¿Tienen algún sistema o canal que le permita a los empleados dar sus opiniones o sugerencia (comunicación ascendente)?</p> <p>11. ¿Considera importante contar con un plan de comunicación?</p>
--	--

**Fuente: elaboración propia a partir de la revisión documental y su adaptación a la empresa.**

Es importante destacar que las entrevistas fueron grabadas, previa autorización de los entrevistados, quienes firmaron un consentimiento informado para la realización de la actividad. Las conversaciones fueron transcritas en su totalidad, y se encuentran disponibles en la sección de los anexos. Sin embargo, para el análisis y la presentación de los resultados, se diseñó una matriz donde se recogieron las impresiones más relevantes (puntos clave) aportados por cada uno de los consultados.

### **3.6 Encuestas**

Consisten en un procedimiento estandarizado mediante el cual el investigador recoge y analiza una serie de datos de una muestra de casos representativos de una población o universo más amplio, del que se pretende explorar, describir, predecir y/o explicar una serie de características (García, 1993). Se basan en la formulación de preguntas a las personas investigadas por medio de un cuestionario estructurado previamente, de donde se sigue la reunión posterior de los datos individuales para obtener datos agregados.

Esta técnica fue aplicada a los empleados pertenecientes a las áreas funcionales (asistentes de laboratorio, analistas, ingenieros, vendedores, personal administrativo, chofer, personal de mantenimiento y personal de bodega). De esta manera, se buscó disponer de un espectro completo de las actividades organizacionales en la voz de quienes las desempeñan desde el punto



de vista operativo, apelando además a su experiencia y conocimiento en torno a la estructura y el funcionamiento, los procesos de comunicación (flujos y canales), el ambiente laboral, la cultura corporativa, el comportamiento de los actores internos y, sobre todo, la percepción en torno a la compañía como empleadora (qué valoran y esperan de ella en términos de satisfacción de necesidades y expectativas).

A pesar de que el paradigma fenomenológico se apoya en métodos cualitativos (análisis de las cualidades de la información), la investigación contó con esta aproximación cuantitativa, debido a que interesaba establecer efectos de coincidencia/contraste entre la información suministrada por los directivos (perspectiva “hacia abajo”) y la información obtenida de los empleados y los colaboradores (punto de vista “hacia arriba”). En este sentido, se recurrió a los aportes de Ugalde y Balbastre (2013), quienes reconocen el uso de métodos combinados (cualitativos y cuantitativos), integrando varias “instancias epistemológicas” con el fin de contar con una visión holística (considerar el todo y las partes).

El método de investigación cuantitativa ofrece una opinión imparcial que se logra a través de procedimientos rigurosos y objetivos bajo técnicas de recolección aplicadas con las mismas condiciones para cada participante, de manera de evitar sesgos y tendencias que influyan en los resultados de la investigación. Siguiendo esta línea, el cuestionario utilizado fue de tipo auto-administrado, y en su diseño, siguiendo los aportes de Bernal (2016), se incluyeron 45 preguntas distribuidas a razón de 16 para la variable Cultura Corporativa (todas de opción múltiple), 13 para la variable Comunicación Interna (todas de opción múltiple), y 18 para la variable Clima Organizacional (17 de opción múltiple y 1 abierta), en las que se incluyó, para los efectos de

contestación, la denominada “Escala de Linkert”, la cual permite determinar respuestas con actitudes claramente positivas o negativas.

En este tipo de escalas se ofrece una afirmación al sujeto y se pide que la califique del 0 al 4 según su grado de acuerdo con la misma. Estas afirmaciones pueden reflejar actitudes positivas hacia algo o negativas. Las primeras se llaman favorables y las segundas desfavorables. Es muy importante que las afirmaciones sean claramente positivas o negativas, toda afirmación neutra debe ser eliminada (p. 53).

Por lo demás, el instrumento fue validado por tres profesores de la Maestría en Comunicación Estratégica, de tal modo de garantizar su pertinencia con respecto a la investigación. Para ello, se utilizó el formato que se muestra a continuación.

**Formato de evaluación para la validación del instrumento de medición: Encuesta modelo dirigida a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

**Tabla 9. Formato de validación de encuesta**

<b>Validación del cuestionario</b>				
<b>Criterios a evaluar</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bueno</b>	<b>Regular</b>	<b>Deficiente</b>
Pertinencia con los objetivos de la investigación				
Redacción clara y de fácil comprensión				
Pertinencia con las variables: Comunicación interna, Clima, Cultura organizacional				
Contenido relevante para la investigación				
Factibilidad para su aplicación				

Observaciones: \_\_\_\_\_

Profesor validador: \_\_\_\_\_ Fecha de validación: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Fuente: elaboración propia.**

La encuesta fue administrada en mayo de 2017 a un total de 17 empleados, a quienes se les brindó previamente una inducción sobre el cuestionario, indicándoseles el tema a abordar, los objetivos de la investigación y su propósito estrictamente académico. Acto seguido, se les reiteró la solicitud para efectuar la consulta y tener control posterior sobre los datos, requerimientos ante los cuales ninguno manifestó reservas.

### **3.7 Técnicas e instrumentos de procesamiento y análisis de la información**

Atendiendo a los términos definatorios de esta investigación, se consideró adecuado encauzar el procesamiento de las respuestas ofrecidas por los agentes/fuente en las entrevistas en profundidad merced la aplicación de la categorización abierta. A tales efectos, se emprendió el examen detallado, línea a línea, de las respectivas transcripciones, con fundamento en el marco teórico-conceptual.

Tras clasificarse la información obtenida de todos los consultados, se procedió a la búsqueda de relaciones y conexiones significativas, evaluando la información recolectada en su contexto de enunciación con el propósito de generar aserciones que arrojaran un patrón coherente acerca del objeto de estudio (campos de significación y proximidad o distanciamiento con respecto a los referentes de valoración).

Por lo que corresponde a las encuestas, la información obtenida fue procesada estadísticamente y reflejada mediante el levantamiento de gráficos (tortas y barras) para su posterior interpretación.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS Y ANÁLISIS

El presente capítulo muestra los resultados obtenidos de la aplicación de las técnicas de investigación utilizadas para el diagnóstico (entrevistas, encuestas, modelo del perfil actual de la cultura corporativa y modelo del perfil deseado de la cultura corporativa). En la primera parte se presentan los aspectos más relevantes de las entrevistas realizadas a los directivos de la empresa y, posteriormente, se hace un análisis de la información para identificar puntos claves que permitieron detectar tanto problemas como áreas de oportunidad para la definición de la cultura de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

En la segunda parte del capítulo se exponen los resultados arrojados tras aplicar las encuestas a los empleados que laboran en la empresa. A renglón seguido, se realizó un análisis consolidado que permitió contrastar la información obtenida de los directivos con la de los empleados y cotejar las divergencias entre ambas versiones.

Finalmente, se presentan las matrices del perfil de la cultura corporativa actual y de la cultura corporativa deseada, a partir del modelo propuesto por Capriotti (2009), para visualizar las perspectivas actuales y futuras de la orientación estratégica de la cultura corporativa por parte de los dueños o directivos de una empresa.

Los hallazgos de este diagnóstico han sido documentados con el análisis respectivo y contrapuesto con las teorías que van a fundamentar el diseño de la herramienta de diagnóstico

que forma parte de la propuesta de esta investigación, la cual pretende servir de guía para que BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. pueda evaluar su cultura corporativa, cada vez que lo considere necesario y, a su vez, esta le permita alinearla a la estrategia del negocio, traduciéndose en beneficio para la empresa.

#### **4.1 Análisis de las entrevistas realizadas a los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

A continuación, se presenta la información más relevante obtenida de las entrevistas realizadas a los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., con el fin de conocer sus apreciaciones sobre la empresa de acuerdo con cada una de las variables planteadas para el desarrollo del diagnóstico. En función de los resultados, se realizó un análisis cualitativo que permitió contrastar sus puntos de vista en torno a puntos clave que permitieron conocer las necesidades de la empresa y la actual orientación cultural de la misma.

**Tabla 10. Entrevista Directivo 1**

<b>Ingeniero Ángel Contreras Gerente General</b>	
<b>Variable</b>	<b>Aspectos relevantes de la entrevista</b>
<b>Comunicación Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan reuniones gerenciales para evaluar indicadores y también se convocan reuniones para discutir temas de interés (reuniones informativas).</li> <li>• El personal está informado, pero no sé si necesitan más información sobre lo que la empresa realiza, fuera de sus áreas de competencia.</li> <li>• Desconozco si la información que se les proporciona a los empleados es suficiente y si es formal o informal.</li> <li>• Nos comunicamos por correo electrónico.</li> <li>• No tenemos portal corporativo porque en estos momentos la crisis no nos lo permite.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Considero importante contar con un plan de comunicación porque nos ayudaría a ser más eficientes y a organizarnos con la comunicación interna.</li> </ul>
<b>Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una pequeña y mediana empresa (Pyme), pero muy a mi pensar, se ha convertido en una empresa familiar debido a la situación de Venezuela, ya que la empresa se convirtió en una oportunidad para traer a nuestros familiares y brindarles un mejor futuro, sobre todo a los profesionales jóvenes.</li> <li>• El atributo más importante es el trabajo en equipo.</li> <li>• Considero que los empleados tienen un manejo claro de la filosofía porque se ha trabajado para que así sea.</li> <li>• Trabajamos en función de la filosofía BCR.</li> <li>• Somos una empresa paternalista porque somos una empresa familiar y yo como gerente, padre y tío de la mayoría, procuro que todos estén bien y que cuenten con mi apoyo en todos los aspectos.</li> <li>• Trabajamos por objetivos por áreas.</li> <li>• <u>Nuestro factor diferencial es el de ajustar el producto a las necesidades del cliente.</u></li> <li>• Gestiono la empresa con una gerencia abierta donde cualquier empleado puede venir a expresar sus opiniones.</li> <li>• La empresa está atravesando por un momento difícil y necesitamos que los empleados manifiesten interés y preocupación por los nuevos proyectos, porque si no se vende, no se pueden pagar los sueldos.</li> <li>• Existe desapego por el proyecto BCR.</li> <li>• Poco sentido de pertenencia.</li> <li>• Existe mucha preocupación por el pago del sueldo, pero esto debería ser relativo a la preocupación por la venta de los productos.</li> <li>• Nos afecta la crisis petróleo porque hemos perdido muchos contratos y los clientes nos deben facturas de hasta 9 meses.</li> <li>• Nos cuesta más trabajar con los empleados colombianos porque son más calmados y educados. Nosotros como venezolanos siempre somos más bulliciosos y hablamos más fuerte, y a veces creamos ambientes disonantes, porque no controlamos nuestras emociones, pero no lo hacemos por mala intención.</li> <li>• El negocio se ha desarrollado por los contactos existentes entre amigos y conocidos, pero ahora hemos perdido muchos contactos por los despidos masivos en el sector petróleo. También la competencia es cada vez más fuerte y la demanda más baja.</li> <li>• Tratamos de adecuarnos a la cultura colombiana porque aquí tenemos que desarrollar el negocio.</li> <li>• El empleado no entiende la actual situación de la empresa.</li> <li>• La orientación estratégica del negocio debe ser hacia el cliente y a la innovación de los productos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creo que los empleados sí pertenecen a la familia BCR.</li> <li>• Tenemos un buen clima laboral y eso se nota porque se ve a los empleados compartiendo en el almuerzo y durante la celebración de los cumpleaños.</li> <li>• Todos los empleados tienen oportunidad de crecimiento y desarrollo en igualdad de condiciones.</li> <li>• Tuvimos que hacer una importante reducción de personal y si la situación no mejora durante los próximos dos meses (junio-julio), vendrán más despidos.</li> <li>• Algunos empleados se han quejado porque aseguran que existen preferencias entre los empleados.</li> </ul>

<b>Clima organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yo soy el líder de BCR porque soy el dueño y porque conozco el negocio.</li> <li>• El cambio de oficinas se hizo por ahorro.</li> <li>• Entiendo que hay muchos que no están conformes, pero no puedo hacer nada.</li> <li>• Estoy consciente que los empleados no están satisfechos porque tienen dos años sin aumento de sueldo y sin incentivos por la situación económica que tenemos derivada de la crisis petrolera, pero no podemos hacer más por mejorar la situación, mientras las ventas sigan paradas.</li> <li>• Los empleados cuentan con nuestro apoyo si deben ausentarse por problemas personales.</li> <li>• Tenemos mucho ausentismo laboral y nos cuesta manejar ese tema.</li> <li>• Tenemos una relación cercana con los empleados, gerencia de puertas abiertas.</li> <li>• No existe trato preferencial entre empleados, aunque algunos crean lo contrario.</li> </ul>
-----------------------------	--

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a directivos, mayo de 2017.

**Tabla 11. Entrevista Directivo 2**

<b>Licenciada Marielba Contreras Gerente de Operaciones</b>	
<b>Variable</b>	<b>Aspectos relevantes de la entrevista</b>
<b>Comunicación Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan dos reuniones gerenciales al año para evaluar indicadores. Pero cuando hay temas puntuales o urgentes, se realizan reuniones informativas.</li> <li>• El personal está debidamente informado sobre lo que ellos deben saber sobre la empresa.</li> <li>• La información que se les proporciona es suficiente.</li> <li>• Usamos poca comunicación formal porque el espacio de las oficinas nos permite tener un contacto directo y decirnos las cosas sin protocolos.</li> <li>• Utilizamos mucho el correo electrónico para comunicarnos más con los clientes que internamente.</li> <li>• No tenemos portal corporativo porque no lo consideramos importante cuando teníamos como financiarlo y ahora no podemos tenerlo.</li> <li>• Considero importante contar con un plan de comunicación porque nos ayudaría a ser más eficientes como organización</li> <li>• Los empleados no conocen el convenio que tenemos con la Universidad Nacional.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una organización familiar, dedicada a la venta de productos químicos y servicios técnicos sobre la venta. BCR es una empresa próspera y adaptable a los cambios que ha sufrido frente a la crisis. Con fortaleza interna.</li> <li>• El atributo más importante es el trabajo en equipo.</li> <li>• Los empleados tienen un manejo claro de la filosofía de la empresa porque nos hemos dedicado a ello.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>Cultura Organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajamos en función de la filosofía BCR.</li> <li>• Somos una empresa paternalista porque somos una empresa familiar y el gerente es nuestro padre y mantiene la filosofía del proteccionismo hacia sus empleados, cuida de ellos.</li> <li>• Trabajamos por objetivos e indicadores por área.</li> <li>• <u>Nuestro factor diferencial es el servicio post venta.</u></li> <li>• Tenemos un sistema de gestión integral, pero, a pesar de ello, los empleados no cumplen con los objetivos.</li> <li>• Los empleados manifiestan poca preocupación por las nuevas metas.</li> <li>• Existe desapego por el proyecto BCR.</li> <li>• Poco sentido de pertenencia.</li> <li>• Existe más preocupación por el pago del sueldo que por la venta de los productos.</li> <li>• Nos afecta la crisis petróleo, pero también nos afecta el factor cultura país porque nos cuesta mucho establecer relaciones efectivas con nuestros clientes a la hora de respetar los acuerdos de pago.</li> <li>• Nos cuesta más trabajar con los empleados colombianos porque requiere mayor supervisión para el desarrollo de su trabajo.</li> <li>• Tuvimos que establecer diferencias en el trato entre los empleados colombianos y venezolanos</li> <li>• Existe poca adecuación a la cultura colombiana por parte de los directivos de la empresa.</li> <li>• El empleado no entiende la actual situación de la empresa.</li> <li>• La orientación estratégica del negocio es hacia el cliente y la innovación.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Clima organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados sí pertenecen a la familia BCR, aunque en estos momentos estén desmotivados.</li> <li>• Tenemos un buen clima laboral</li> <li>• Se les da la oportunidad de crecimiento y desarrollo en igualdad de condiciones.</li> <li>• Tuvimos que hacer una importante reducción de personal.</li> <li>• Para cubrir las faltas de personal, tuvimos que asignar nuevas funciones al personal ajenas a su área de competencia.</li> <li>• Tenemos un solo líder y es el Sr. Ángel Contreras, dueño y fundador de BCR.</li> <li>• Fuimos forzados a cambiar de oficinas para un lugar muy diferente en el que estábamos</li> <li>• Los empleados tienen dos años sin aumento de sueldo y sin incentivos por la situación económica que tenemos derivada de la crisis petrolera.</li> <li>• Los empleados cuentan con nuestro aval si necesitan resolver algún asunto médico o personal.</li> <li>• Tenemos mucho ausentismo laboral. Los empleados se amparan en las incapacidades que les otorga la EPS y frente a eso no podemos hacer nada.</li> <li>• Tenemos una relación cercana con los empleados, gerencia de puertas abiertas. Los empleados tienen la libertad de hablar con nosotros cuando así lo requieran.</li> <li>• No existe trato preferencial entre algunos empleados, todos tienen las mismas oportunidades.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con datos de la entrevista a directivos, mayo 2017.



Tabla 12. Entrevista Directivo 3

<b>Doctora en Química Wendy Orozco Gerente de Producción y Desarrollo</b>	
<b>Variable</b>	<b>Aspectos relevantes de la entrevista</b>
<b>Comunicación Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siempre nos convocan a reuniones para informarnos. De igual forma tenemos dos reuniones gerenciales al año para evaluar indicadores.</li> <li>• Como empleada me siento informada.</li> <li>• La información que recibimos no es transparente del todo.</li> <li>• Considero que la información que recibimos es suficiente, pero informal.</li> <li>• Nosotros no compartimos la información de nuestros proyectos en desarrollo con el resto de los empleados de la empresa, solo con los directivos.</li> <li>• Mantengo buena comunicación con mi grupo de trabajo y cuando ellos necesitan alguna información adicional, yo como responsable, se las facilito con las personas correspondientes al área.</li> <li>• Utilizamos mucho el correo electrónico para comunicarnos tanto dentro como fuera de la empresa.</li> <li>• No tenemos portal corporativo, pero creo que sería útil para proyectar nuestro trabajo.</li> <li>• Considero importante contar con un plan de comunicación porque nos integraríamos más.</li> </ul>
<b>Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una empresa familiar, muy joven que necesita desarrollarse mucho más. Estamos dedicados a la venta y desarrollo de productos químicos para el área del petróleo y sus derivados.</li> <li>• Los atributos más importantes para mí son la innovación (los productos que desarrollamos) y el trabajo en equipo.</li> <li>• Como empleados hemos mejorado el conocimiento sobre la filosofía de la empresa porque la gerencia ha sumado esfuerzos para ello.</li> <li>• Tratamos de trabajar en función de la filosofía BCR.</li> <li>• Somos una empresa paternalista porque la cabeza de la empresa es mi tío y yo siento que él nos cuida.</li> <li>• <u>Nuestro factor diferencial son los precios competitivos y la preocupación por hacer un producto de calidad.</u></li> <li>• Tenemos un estilo de dirección abierto y cada quien gestiona su trabajo como quiere.</li> <li>• Los empleados se esfuerzan por cumplir sus objetivos.</li> <li>• No existe organización para realizar el trabajo (lo urgente prima sobre lo importante). El cliente no respeta los tiempos y exige que se le entreguen los productos según sus necesidades, sin entender que se deben respetar los tiempos y esto genera mucho estrés e incomodidad en el grupo de trabajo (complacencia por parte de los directivos hacia los clientes sin considerar los tiempos adecuados para la obtención de resultados).</li> <li>• Se vulnera la calidad del producto por la falta de organización.</li> <li>• Creo que existen inconformidades, pero sí existe sentido de pertenencia.</li> <li>• Existe preocupación por el pago del salario.</li> <li>• Nos afecta la crisis petróleo y la incertidumbre que tenemos de podernos mantener si la situación no mejora pronto.</li> <li>• Nunca he tenido problemas con mis compañeros de trabajo por nuestras diferencias culturales, creo que el respeto es lo primero en cualquier</li> </ul>

	<p>relación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El empleado, si es estimulado, responde muy bien.</li> <li>• La orientación estratégica del negocio es hacia el cliente.</li> </ul>
<b>Clima Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados sí nos sentimos parte de la familia BCR.</li> <li>• Tenemos un buen clima laboral, pero a veces se presentan problemas y nos afecta a todos.</li> <li>• Tenemos oportunidad de crecimiento y desarrollo siempre y cuando el empleado lo quiera.</li> <li>• Nos hemos ajustado al volumen de trabajo a pesar de la reducción de personal.</li> <li>• Reconozco a dos líderes, al Sr. Ángel Contreras, dueño y fundador de BCR y a Marielba Contreras quien es la que nos asiste con todas las necesidades que tenemos dentro de la empresa.</li> <li>• El cambio de oficinas fue beneficioso por un lado porque para mi grupo es importante tener la bodega con el stock de los químicos en el mismo lugar donde está el laboratorio, pero no ha sido beneficioso para otros por la distancia en la que se encuentra la nueva sede.</li> <li>• Contamos con la flexibilidad de los directivos frente a cualquier problema personal.</li> <li>• Contamos con un buen salario y beneficios frente al mercado colombiano.</li> <li>• En lo personal, considero que no existe trato preferencial entre los empleados, todos tenemos las mismas oportunidades.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a directivos, mayo de 2017.**

Tabla 13. Entrevista Directivo 4

<b>Ingeniero David Caridad Gerente de HSEQ</b>	
<b>Variable</b>	<b>Aspectos relevantes de la entrevista</b>
<b>Comunicación Interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se realizan reuniones gerenciales al año para evaluar indicadores.</li> <li>• Hubo muchos rumores durante la crisis y eso generó mucha incertidumbre.</li> <li>• El personal debe estar más informado sobre la situación de la empresa.</li> <li>• La información que se les proporciona no es suficiente.</li> <li>• Usamos poca comunicación formal.</li> <li>• Siempre nos comunicamos personalmente (cara a cara) y a veces se pierde el control o seguimiento de algunos procesos porque nada queda registrado.</li> <li>• Utilizamos el correo electrónico para comunicarnos, pero en lo cotidiano todo es informal.</li> <li>• Existen muchos rumores.</li> <li>• No tenemos portal corporativo, pero no creo que sea una prioridad para la empresa en estos momentos.</li> <li>• Considero importante contar con un plan de comunicación porque mejoraría nuestra interacción y el compromiso.</li> </ul>
<b>Cultura Organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Somos una empresa pequeña y familiar, difícil de gestionar por no presentar un manejo gerencial con experiencia.</li> <li>• El atributo más importante es el poder salir adelante con muchas deficiencias (Recursiva).</li> <li>• Me preocupa la sostenibilidad de la empresa porque las estadísticas sobre las empresas familiares, dicen que tienden a desaparecer durante los primeros 12 años.</li> <li>• Los empleados no tienen un manejo claro de la filosofía de la empresa.</li> <li>• No pueden trabajar en función de la filosofía BCR, porque no la conocen.</li> <li>• Somos una empresa paternalista por la informalidad.</li> <li>• La estrategia del negocio no está alineada a la cultura.</li> <li>• <u>Nuestro factor diferencial son los productos que pueden diversificarse.</u></li> <li>• Los empleados han sido capacitados en la política de seguridad con inducciones y actualizaciones anuales de las mismas.</li> <li>• Existe un sentimiento de individualidad, cada quien se preocupa por lo suyo, pero no por los intereses de la empresa.</li> <li>• No hay satisfacción (desapego por el proyecto BCR).</li> <li>• Poco sentido de pertenencia.</li> <li>• Existe preocupación por el pago del sueldo dadas sus necesidades personales.</li> <li>• Nos afecta la crisis petróleo, pero también nos afecta el poco respeto a los acuerdos de pago.</li> <li>• Existen diferencias en el trato entre los empleados colombianos y venezolanos, pero es normal porque somos culturas diferentes, aunque hablemos el mismo idioma, manejamos significados diferentes.</li> <li>• Debemos respetar la cultura del país que nos da la oportunidad de trabajo.</li> <li>• El empleado no está comprometido con la situación de la empresa.</li> <li>• La orientación estratégica del negocio es hacia el cliente.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Algunos empleados sí pertenecen a la familia BCR, pero sin duda alguna, otros no lo sienten así.</li> <li>• Tenemos un buen clima laboral, pero la incertidumbre a veces lo contamina.</li> <li>• Todos tenemos oportunidad de crecimiento y desarrollo, pero la crisis no ha</li> </ul>

<b>Clima organizacional</b>	<p>permitido continuar con los proyectos de crecimiento profesional.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Las decisiones más recientes han sido reducción de personal, cambio de oficinas y pérdida de la fuerza de ventas.</li><li>• El Gerente General debería ser el líder.</li><li>• Los empleados tenemos dos años sin aumento de sueldo y sin incentivos. Eso no es gratificante.</li><li>• Somos flexibles si los empleados necesitan permisos para resolver asuntos personales.</li><li>• Tenemos mucho ausentismo laboral.</li><li>• Tenemos una relación cercana con los empleados porque los mismos espacios lo permiten.</li><li>• No existe trato preferencial entre los empleados, tratamos de ser justos.</li></ul>
-----------------------------	---

**Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a directivos, mayo 2017.**

## 4.2 Aspectos relevantes de las entrevistas

Una vez contrastada la información suministrada por los directivos de la empresa se hizo un resumen con los aspectos más relevantes para el posterior análisis cualitativo.

**Tabla 14. Variable Comunicación Interna**

Variable	Aspectos relevantes
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos de BCR creen que los empleados están informados sobre las actividades que realiza la empresa.</li> <li>• Existe poca comunicación formal porque no se considera necesario debido a la cercanía que mantienen dentro de las instalaciones de la empresa (Pyme).</li> <li>• El Gerente General desconoce si la información que reciben los empleados es suficiente.</li> <li>• La Gerente de Diseño, Producción y Desarrollo estima que la información que reciben no es transparente.</li> <li>• Las reuniones son otro medio muy utilizado dentro de la empresa para informar a los empleados, aunque estas se realicen dos veces al año o en ocasiones puntuales para dar a conocer alguna situación importante.</li> <li>• Se evidencia divergencia entre los directivos con respecto a si los empleados reciben información suficiente.</li> <li>• El Gerente de HSEQ cree pertinente que los empleados tengan más información sobre el estado actual de la empresa.</li> <li>• El correo electrónico es el medio de comunicación más usado en la empresa.</li> <li>• Declaran que el rumor está presente y genera incertidumbre.</li> <li>• Coinciden en que un plan de comunicación interna les permitiría ser más eficientes como organización.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a directivos, mayo 2017.**

**Tabla 15. Variable Cultura Organizacional**

Variable	Aspectos relevantes
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa es concebida como empresa familiar más que como una Pyme.</li> <li>• Aseguran contar con un estilo de gestión paternalista, asumiendo que, como empresa familiar, el líder mantiene un vínculo afectivo (familiar o parentesco) con la mayor parte</li> </ul>

Cultura organizacional	<p>de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existe discrepancia entre los directivos con relación a si los empleados cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa (misión, visión y valores).</li> <li>• Existe preocupación sobre la sostenibilidad de la empresa por el poco compromiso que manifiestan los empleados para enfrentar los cambios que ha generado la crisis.</li> <li>• Se manifiestan diferencias entre los directivos con respecto a si los empleados trabajan en función de la filosofía de la empresa.</li> <li>• La crisis generada por la caída de los precios del petróleo ha afectado significativamente el funcionamiento de la empresa.</li> <li>• Los empleados no apoyan las nuevas decisiones tomadas por la empresa para mitigar la crisis.</li> <li>• Los directivos no tienen unidad de criterios sobre el valor diferencial de la empresa. Cada gerente maneja una versión diferente.</li> <li>• Se considera que, a pesar de las dificultades y el desapego que existe frente al proyecto corporativo, los empleados sí forman parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.</li> </ul>
------------------------	---

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a directivos, mayo 2017.

**Tabla 16. Variable Clima Organizacional**

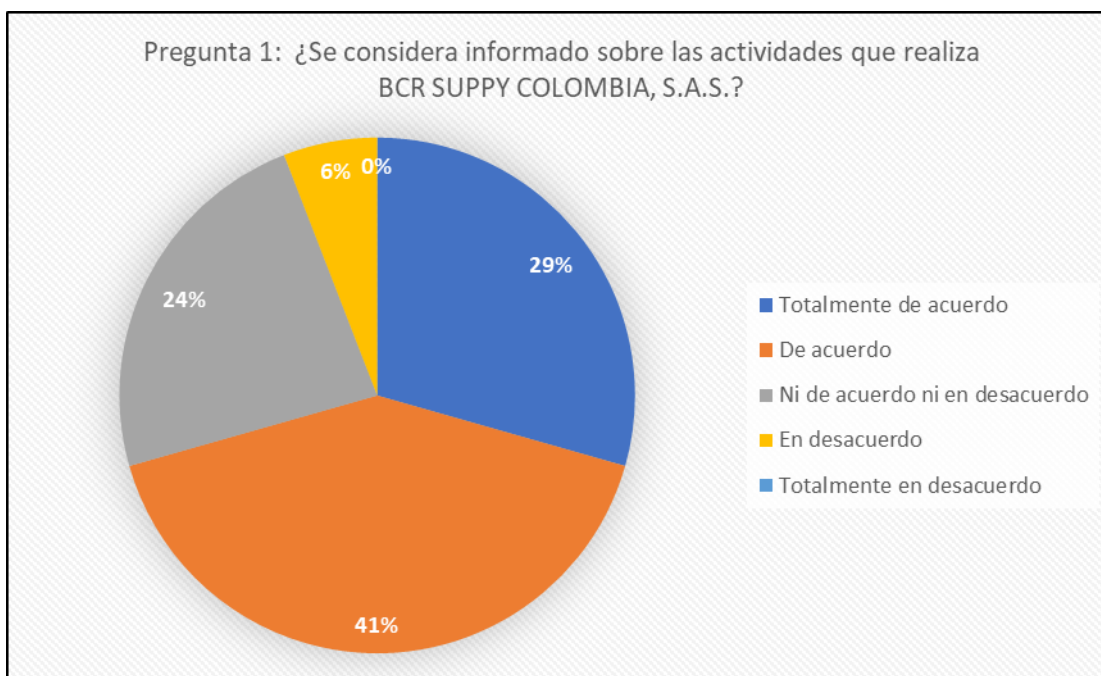
Variable	Aspectos relevantes
Clima organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los directivos de BCR aseguran que tienen buen clima laboral.</li> <li>• Los empleados son apoyados en sus gestiones personales (familia, salud, imprevistos).</li> <li>• Consideran que hay mucho ausentismo laboral.</li> <li>• Entienden que no han podido subir los sueldos ni cumplir con los beneficios contractuales que ofrecían como parte de los beneficios antes de la crisis (2015-2017).</li> <li>• Mantienen una relación cercana con sus empleados (políticas de puertas abiertas).</li> <li>• No hay claridad sobre el líder de la empresa o en su desempeño como líder.</li> <li>• El trabajo en equipo es un atributo reconocido por los directivos.</li> <li>• Para los directivos existen igualdad de condiciones para hacer carrera dentro de la empresa (no existe la preferencia para algunos empleados).</li> <li>• El pago del salario a destiempo se ha convertido en un problema que genera mucha disconformidad entre los empleados.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia con datos de las entrevistas a directivos, mayo 2017

### 4.3 Análisis de la encuesta aplicada a los empleados que laboran en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

#### 4.3.1 Variable Comunicación Interna

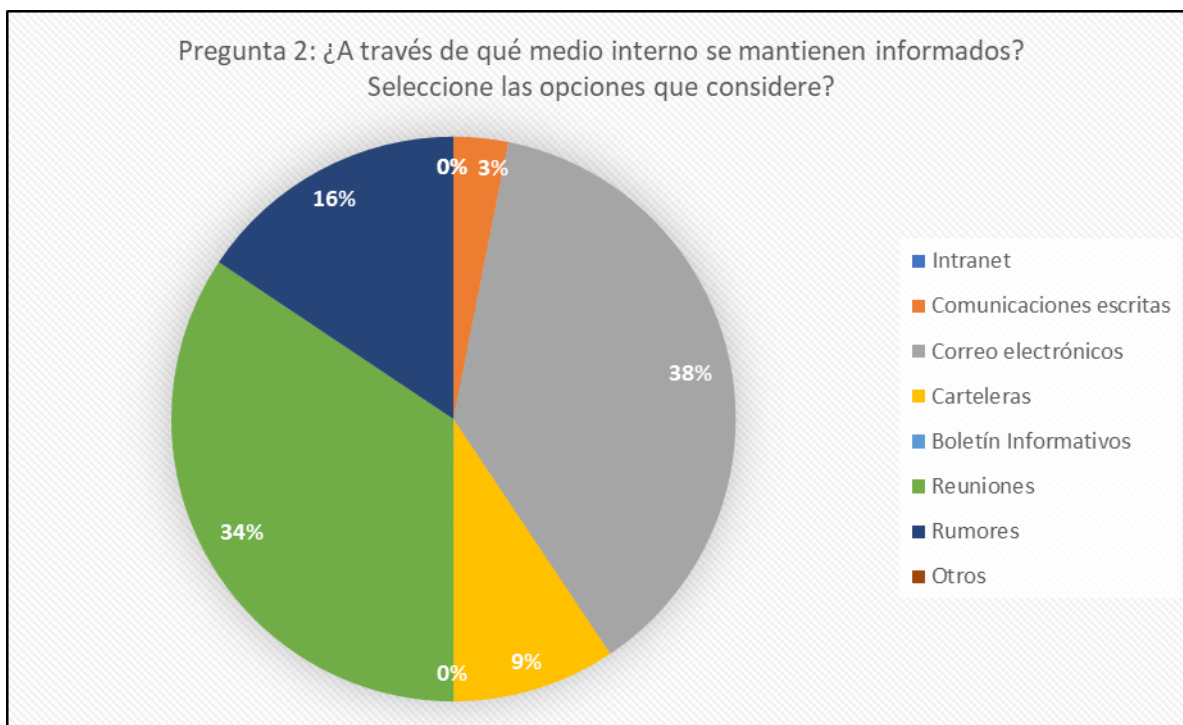
**Gráfico 1. Grado en que los empleados se consideran informados**



**Fuente:** elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Los resultados obtenidos en esta pregunta evidencian que, en su mayoría (41% “De acuerdo” y 29% “Totalmente de acuerdo”), los empleados consideran que sí reciben información sobre las actividades que realiza la empresa. Sin embargo, un 24% de los encuestados asume una posición neutral, mientras un 6% asegura no estar informado.

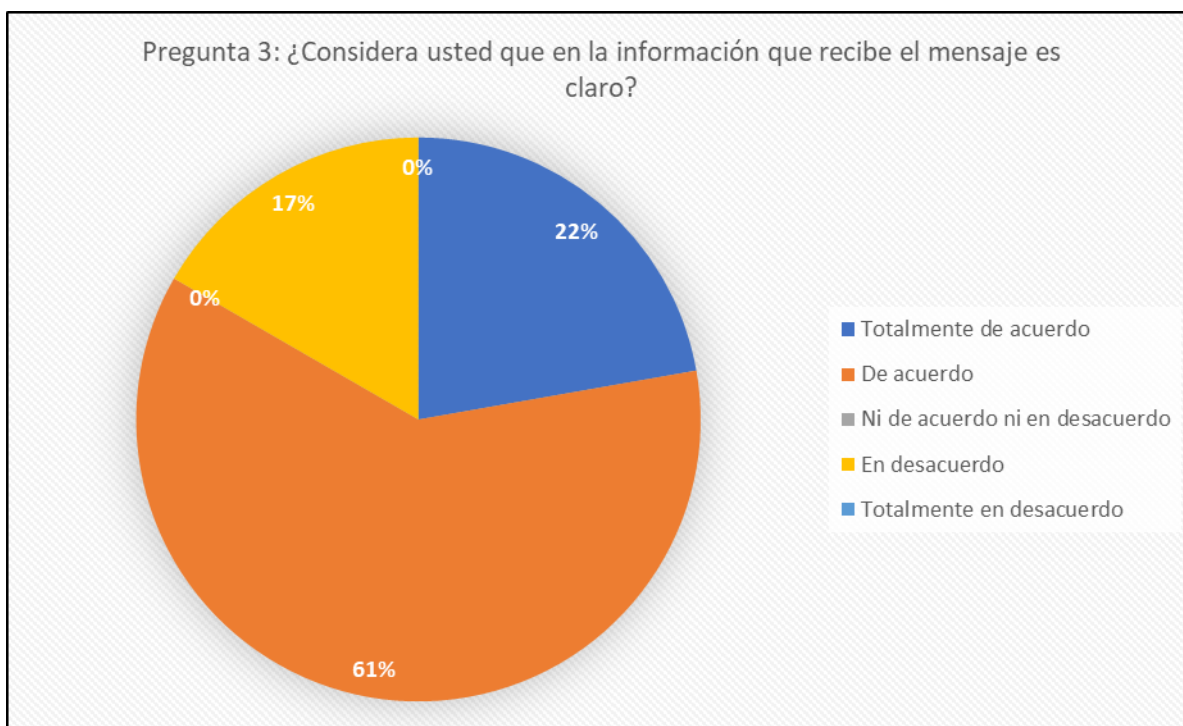
**Gráfico 2. Medios internos a través de los cuales se mantienen informados**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

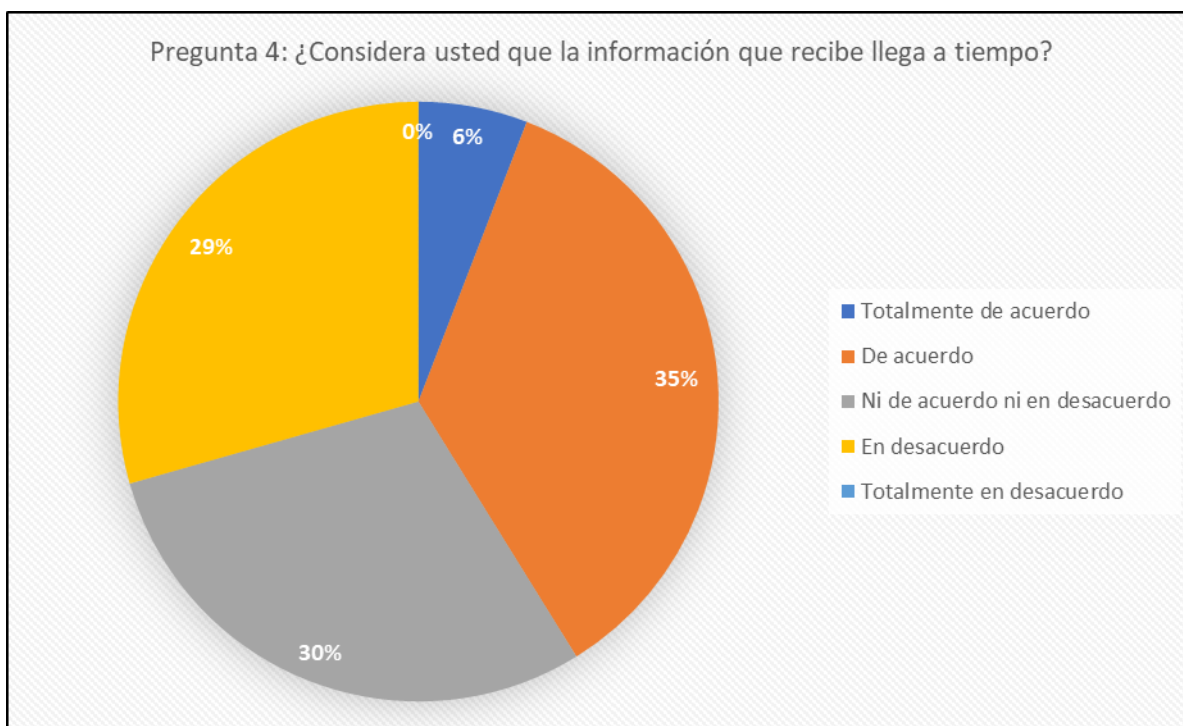
El 38% de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. se mantiene informado a través del correo electrónico y un 34% considera que las reuniones también son un medio importante a través del cual se recibe información. Se observa que las carteleras, con un 9%, resultan funcionales para los empleados. Por su parte, las comunicaciones escritas representan una forma de comunicación, pero no muy relevante (3%). De igual forma, se advierte que los empleados se mantienen informados por medio de los rumores (16%).



**Gráfico 3. Claridad de los mensajes recibidos**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

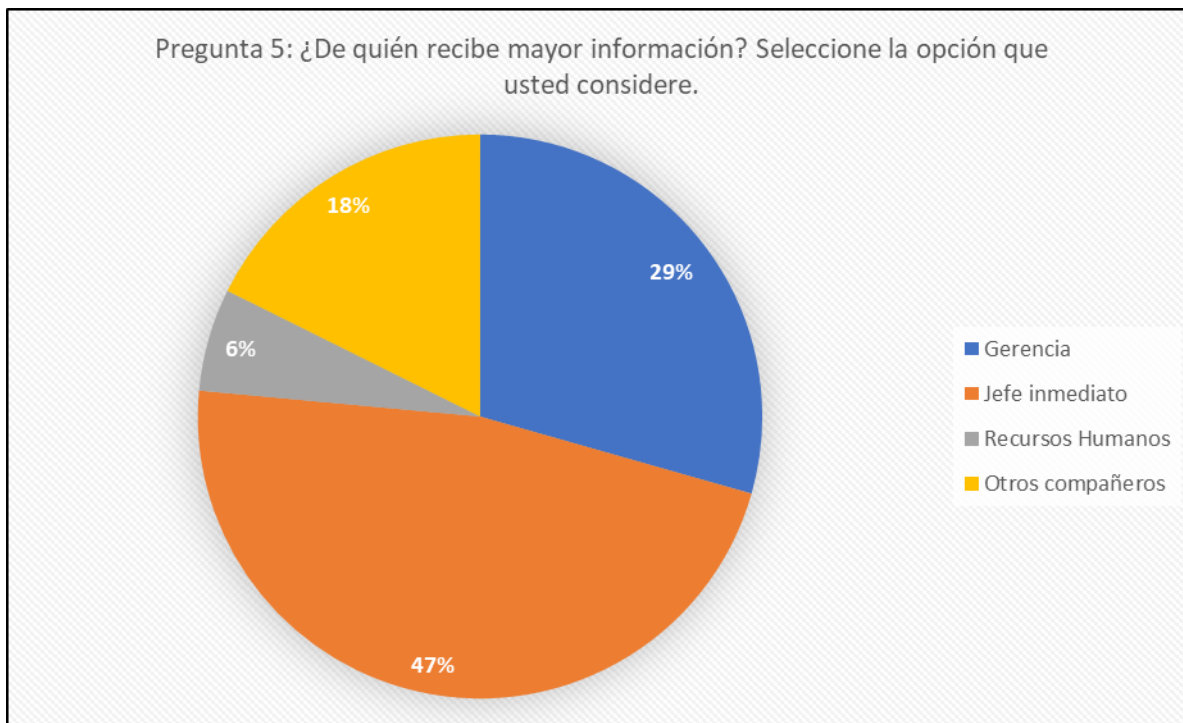
Para la mayoría de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. la información que reciben contiene mensajes claros (61% marcó la opción “De acuerdo” y 22% se inclinó por la opción “Totalmente de acuerdo”). Sólo un 17% de los encuestados indicó estar en desacuerdo.

**Gráfico 4. Grado en que la información es recibida a tiempo**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

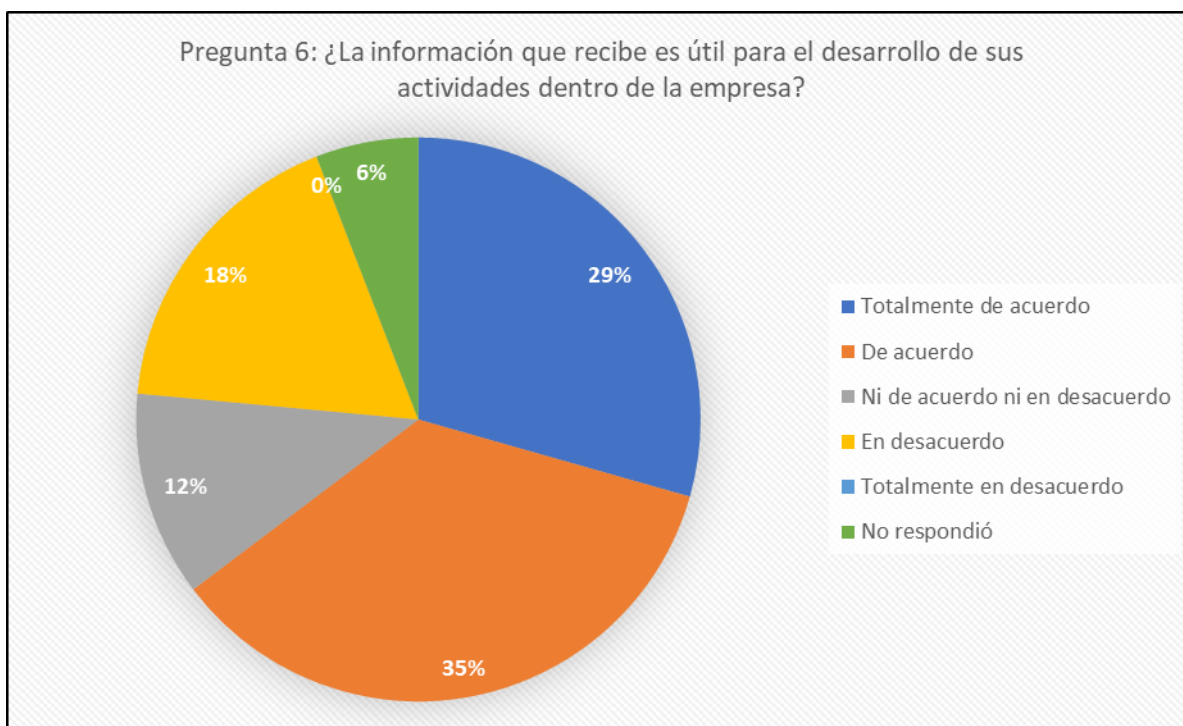
Tanto el 35% como el 6% de los encuestados se inclinaron hacia las respuestas positivas, dando a entender que los empleados de la empresa sí reciben la información a tiempo. Mientras tanto, un 30% mantiene una postura neutral. Por otra parte, un 29% de los consultados creen no recibir el mensaje a tiempo.

### Gráfico 5. Fuentes de información en la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

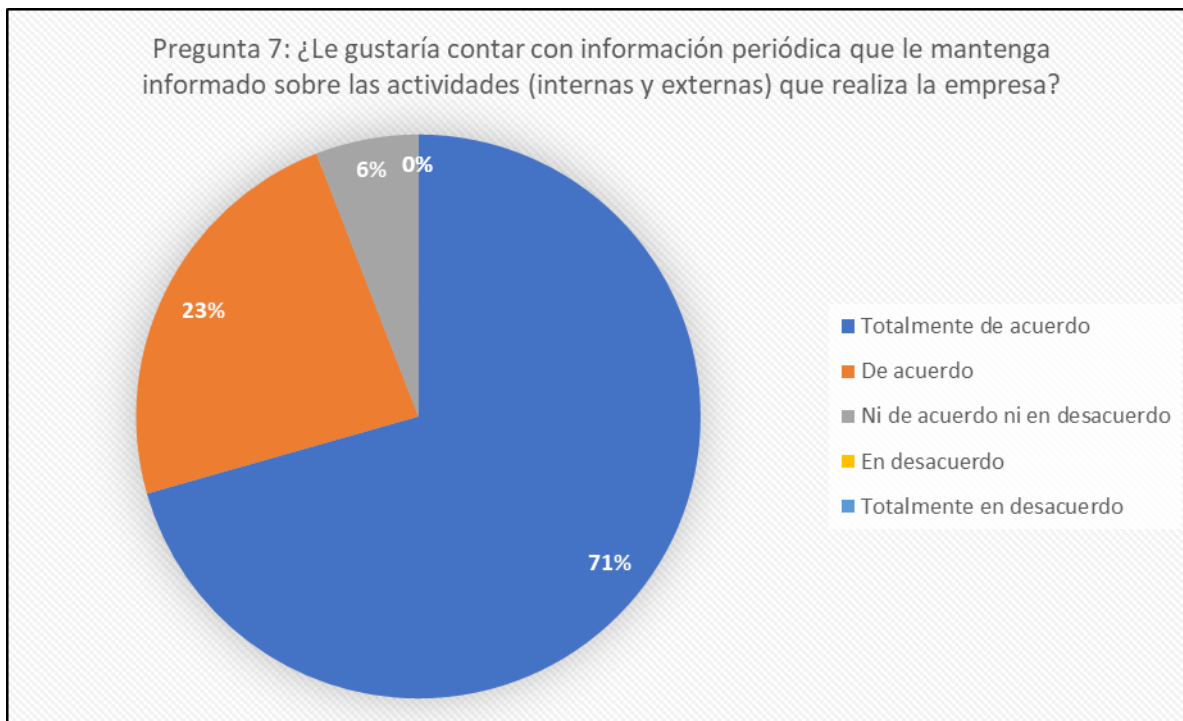
El jefe inmediato es el mayor proveedor de información para los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, con un 47%. La segunda fuente generadora de información es la Gerencia General (29%), pero llama la atención que los empleados manifiesten que reciben más información de sus compañeros de trabajo (18%) que de Recursos Humanos (6%).

**Gráfico 6. Utilidad de la información recibida para el desarrollo de las actividades**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. reconocen estar de acuerdo (35%) y totalmente de acuerdo (29%) en que la información que reciben es de utilidad para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa. De igual forma, se observa que un 18% de la población encuestada se encuentra en desacuerdo, mientras que un 12% mantuvo una posición neutral frente a un 6% que decidió no responder a la pregunta.

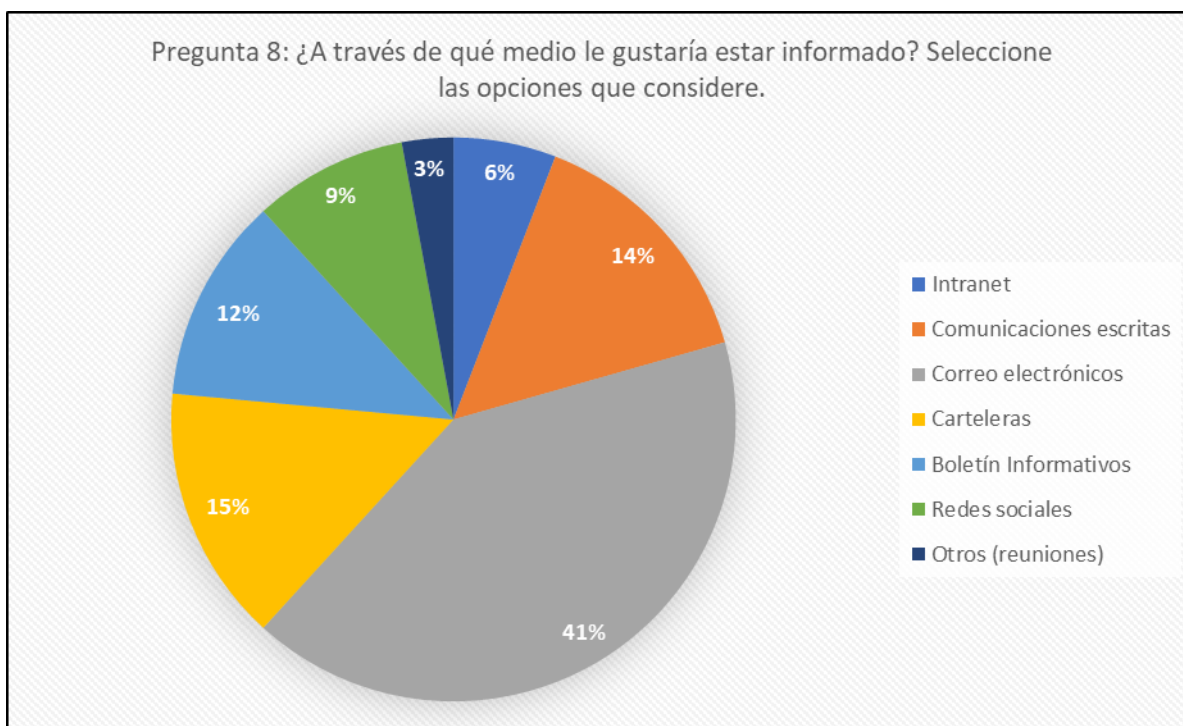
### Gráfico 7. Grado de preferencia por información periódica sobre actividades de la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

El 71% de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. manifestó estar “Totalmente de acuerdo” en contar con información periódica que los mantenga informados sobre las actividades tanto internas como externas de la empresa. Un 23% se inclinó por la opción “De acuerdo”, mientras que un 6% de los encuestados marcó la alternativa “Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”, manteniendo una posición neutral.

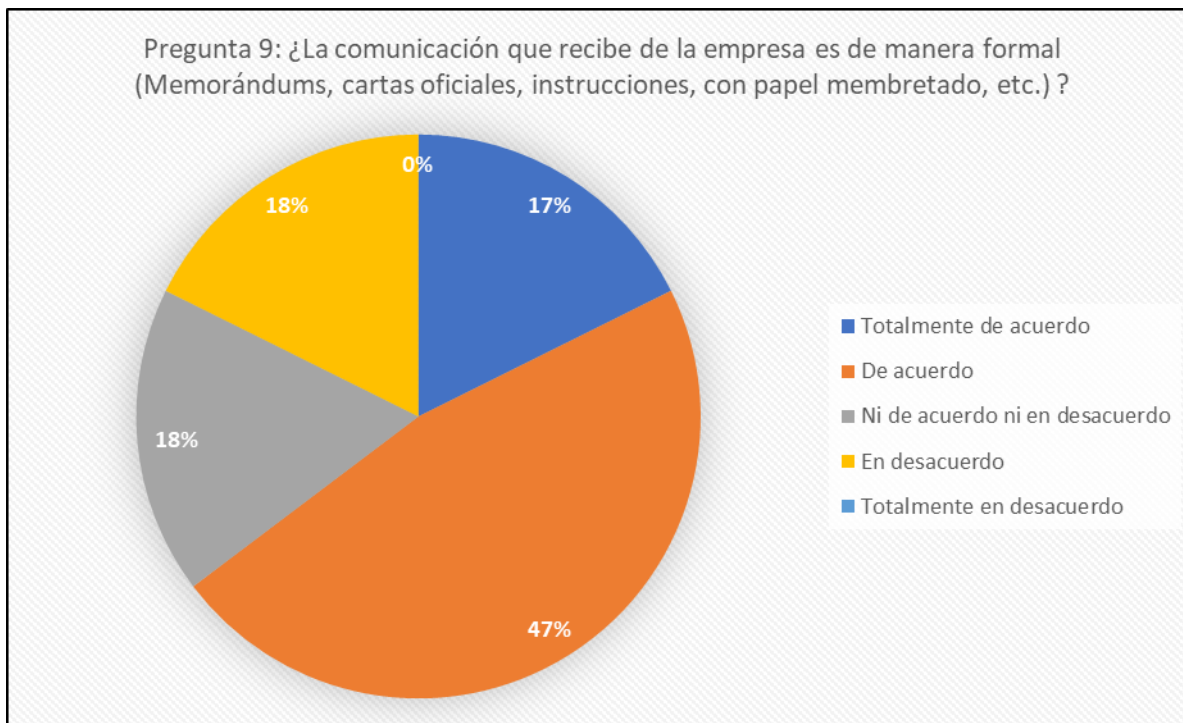
### Gráfico 8. Preferencias por medios de comunicación interna



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

El correo electrónico es el medio de comunicación interna más utilizado actualmente por los empleados de la empresa, y sigue siendo su principal opción con un 41%, aunque los encuestados también manifestaron estar interesados en mantenerse informados a través de comunicaciones escritas (14%), carteleras (15%), boletines informativos (12%), redes sociales (9%), intranet (6%), y las reuniones como última opción (3%). Las carteleras y las comunicaciones escritas son herramientas de comunicación vigentes, pero a las que no se les da mucha importancia ni uso.

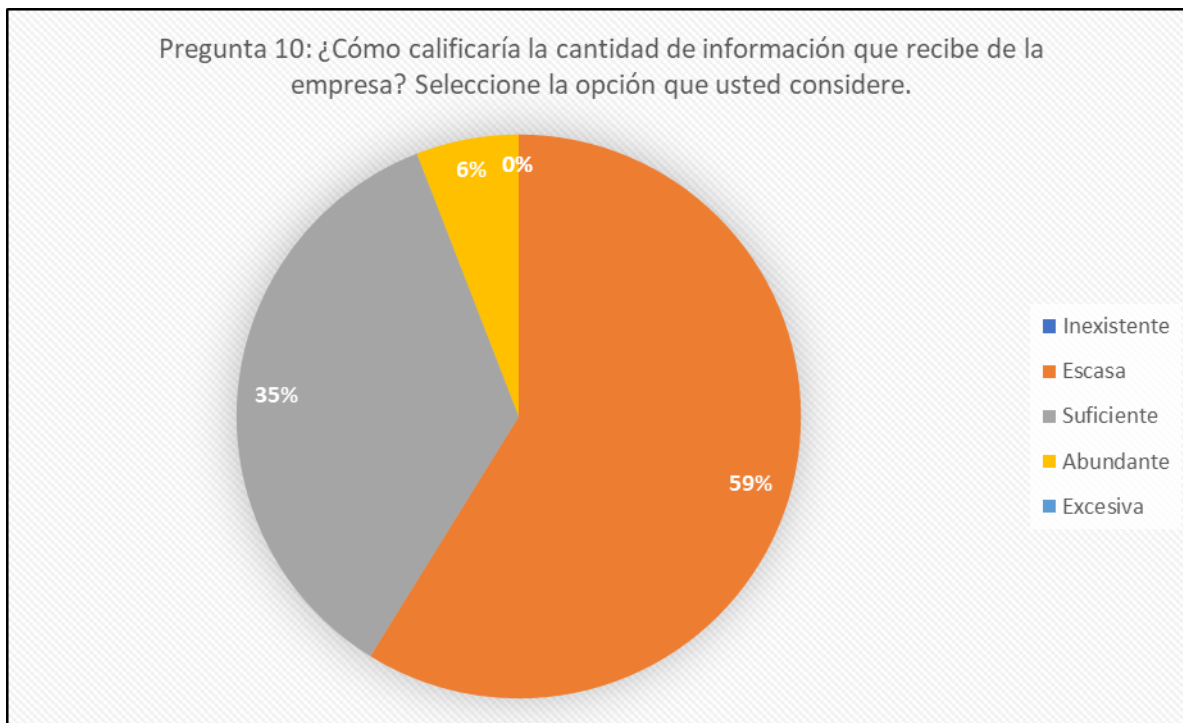
### Gráfico 9. Formalidad de la comunicación de la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo 2017.

De acuerdo con las respuestas, los empleados expresan que reciben información de manera formal por parte de la empresa (47% señaló la opción “De acuerdo”, mientras que un 17% se inclinó por la alternativa “Totalmente de acuerdo”). Por su parte, un 18% manifestó estar en desacuerdo, mientras que otro 18% decidió mantener una postura neutral.

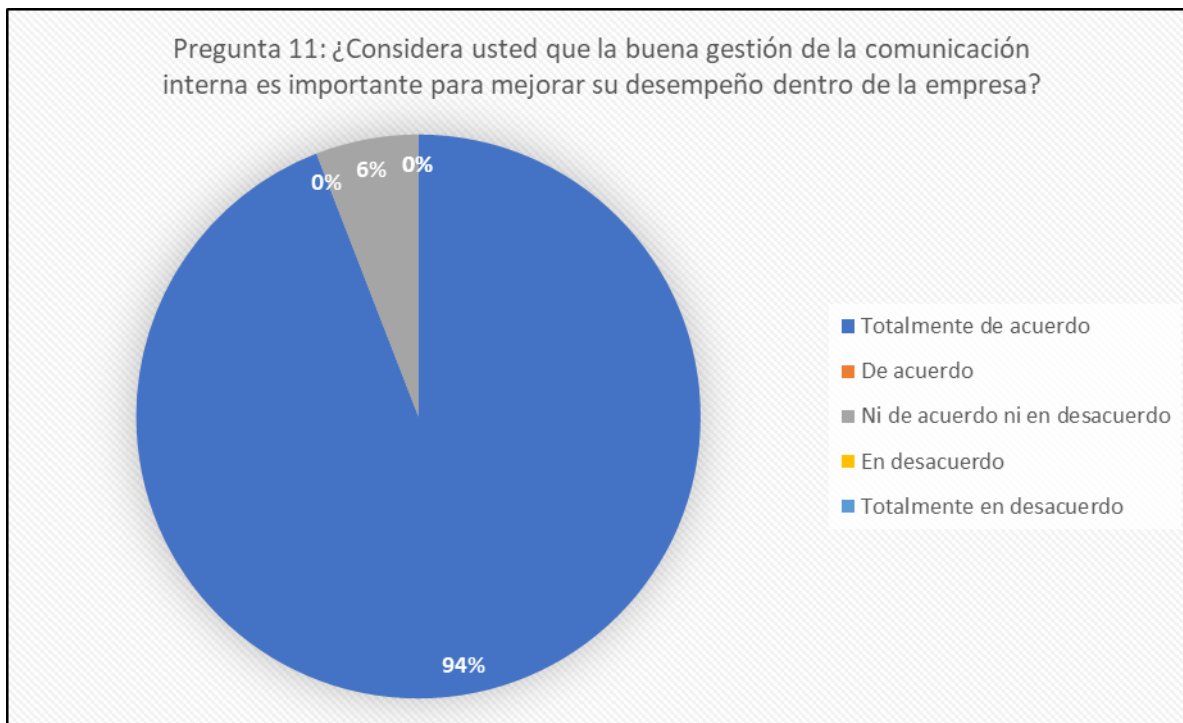
### Gráfico 10. Cantidad de información recibida



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Los encuestados, a pesar de que se sienten informados (Pregunta 1 planteada al inicio del cuestionario), consideran que la información que reciben es escasa (59%). No obstante, un 35% asegura que la información que recibe es suficiente y un 6% manifiesta que es abundante.

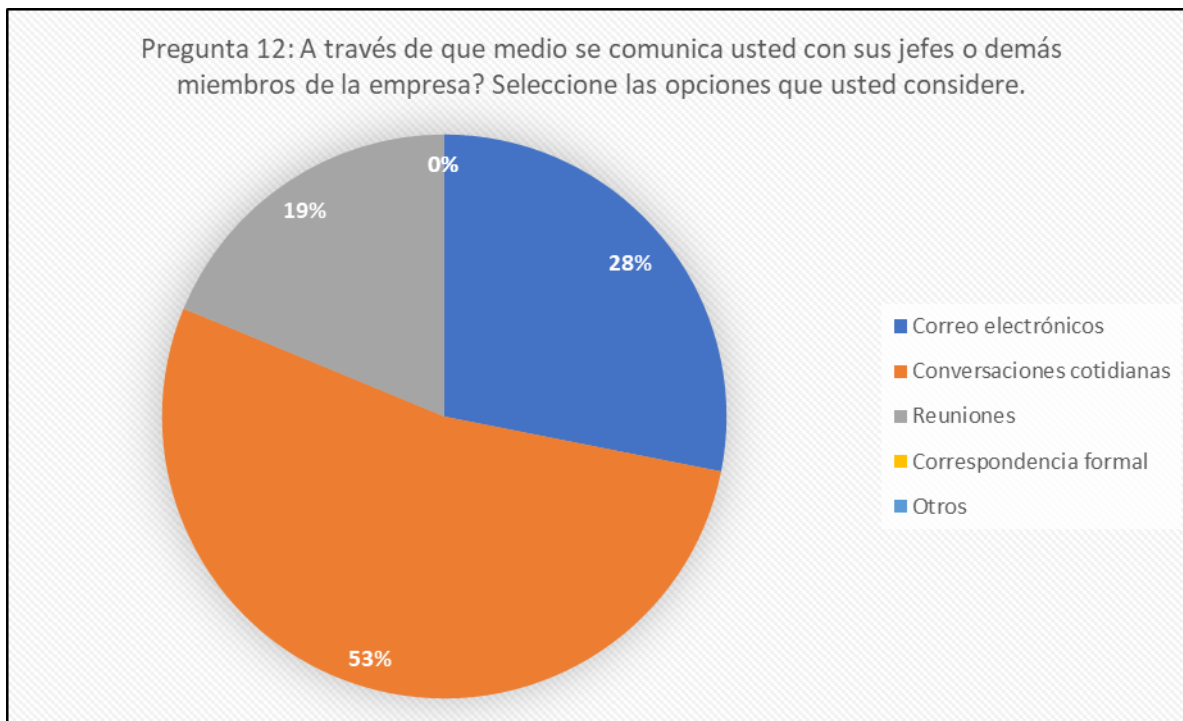


**Gráfico 11. Importancia de la buena gestión de la comunicación interna**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Los resultados casi unánimes del 94% demuestran que los empleados de la empresa son conscientes del valor agregado que representa la buena gestión de la comunicación interna en las organizaciones. Esto es una señal para que los directivos consideren tomar acciones que le permitan a BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. sumar esfuerzos para mejorar su comunicación interna. Tan sólo un 6% de los empleados mantuvo una posición neutral frente a la pregunta.

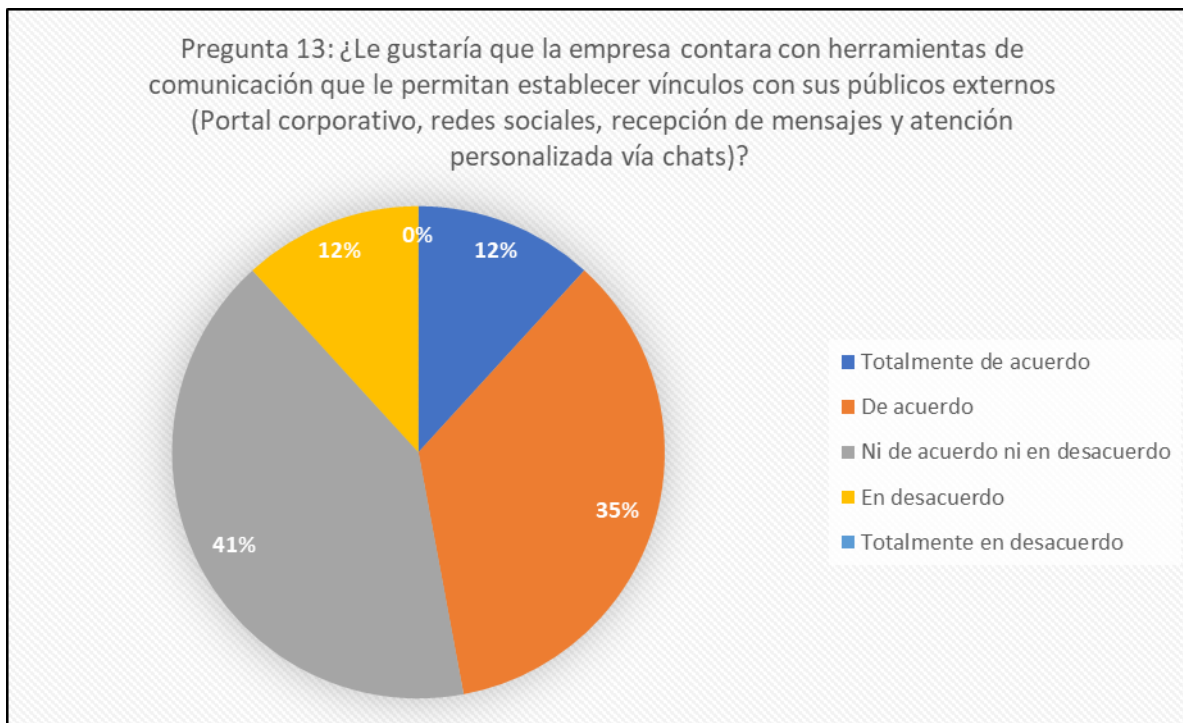
### Gráfico 12. Medio interno para la comunicación con jefes y otros miembros de la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

A pesar de que los encuestados han manifestado en opciones anteriores (Preguntas 2 y 8) que el correo electrónico es el medio más utilizado para comunicarse dentro y fuera de la empresa, en esta ocasión la alternativa más seleccionada por los empleados como medio para comunicarse con sus jefes y demás miembros de la empresa fue la referida a conversaciones cotidianas con un 53%. Este resultado es un indicador de la informalidad en los procesos de comunicación interna. El correo electrónico fue la segunda opción más preferida con 28%, seguida de las reuniones con un 19%.

### Gráfico 13. Herramientas de comunicación para vínculo con públicos externos

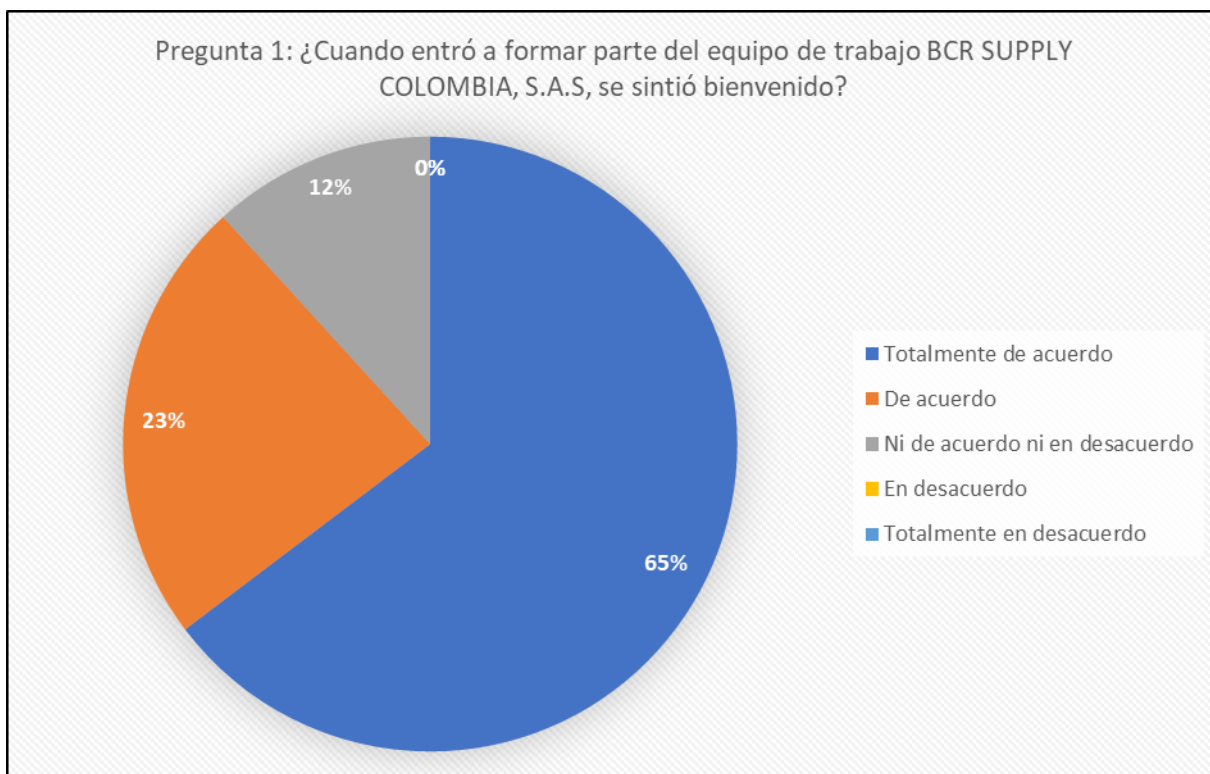


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

La empresa no cuenta con un portal corporativo ni herramientas de comunicación que le permitan establecer una vinculación directa con sus públicos externos, y los empleados tampoco muestran mucho interés porque la compañía incursione en estas nuevas formas de comunicación, lo que les permitiría innovar y desarrollar otras formas de proyectar su trabajo. Las respuestas afirmativas corresponden a un 35% “De acuerdo” y otro 12% “Totalmente de acuerdo”, mientras que un 41% de los encuestados optaron por mantener una posición neutral, y el 12% restante indicó estar en desacuerdo.

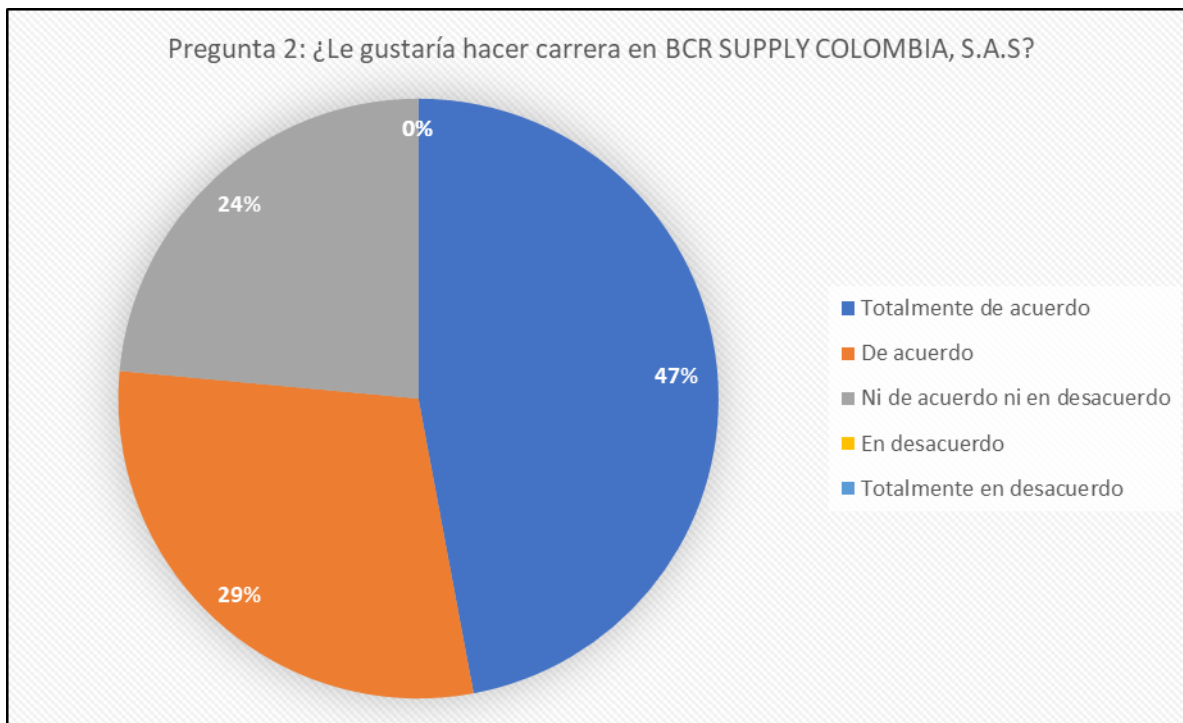
#### 4.4 Variable Clima Organizacional

**Gráfico 14. Grado en que los empleados se sintieron bienvenidos al entrar a la empresa**



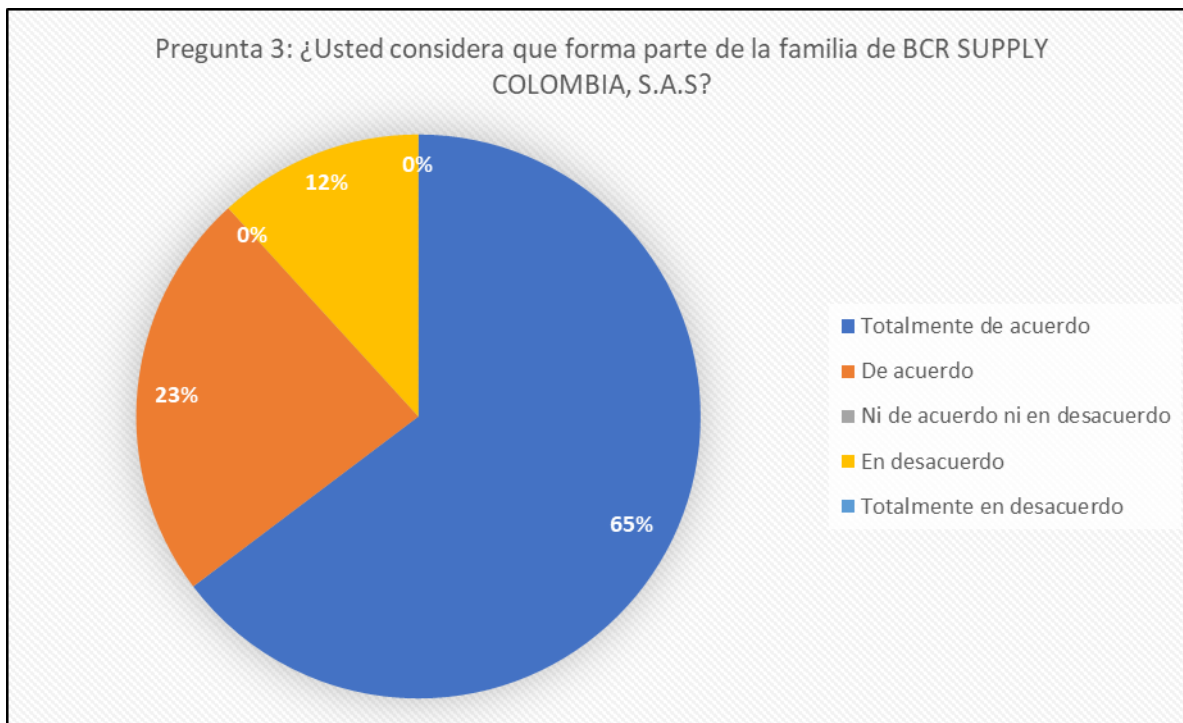
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

El 65% de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. se manifestó totalmente de acuerdo en cuanto a sentirse bien recibidos por la empresa, mientras que un 23% decantó por la opción “De acuerdo”. Sólo un 12% de los encuestados mantuvo una postura neutral frente a la pregunta.

**Gráfico 15. Grado en el que a los empleados les gustaría hacer carrera en la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

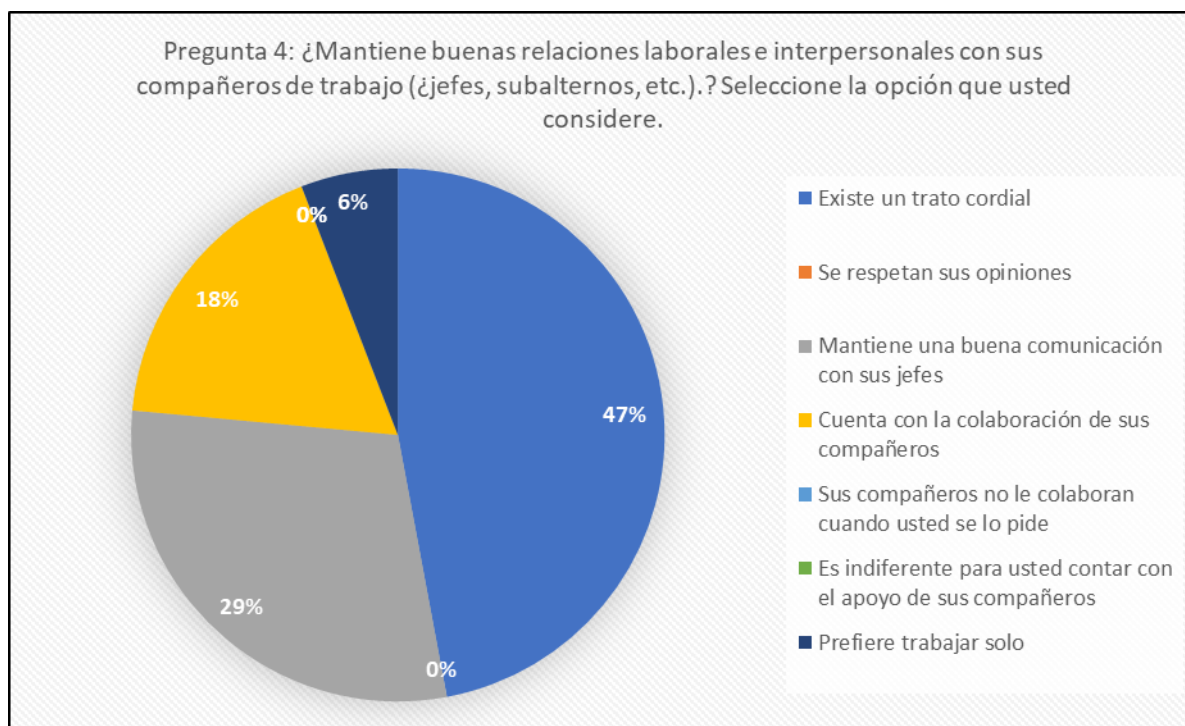
Los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. consideran hacer carrera dentro de la empresa, y así lo indican con un 47% que marcó la opción “Totalmente de acuerdo” y un 29% que se inclinó por la alternativa “De acuerdo”. Los resultados demuestran que la mayoría de los encuestados quieren seguir desarrollándose profesionalmente dentro de la empresa, mientras que un 24% se mantiene neutral.

**Gráfico 16. Sentido de pertenencia a la familia BCR SUPPLY, COLOMBIA, S.A.S.**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Si bien los directivos de la empresa han expresado preocupación por el desapego manifestado por los empleados frente al proyecto corporativo, estos últimos dejan ver a través de sus respuestas (65% “Totalmente de acuerdo” y 23% “De acuerdo”) que se consideran parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., lo que evidencia sentido de pertenencia por la compañía. Entretanto, un 16% de los consultados declaró no sentirse parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

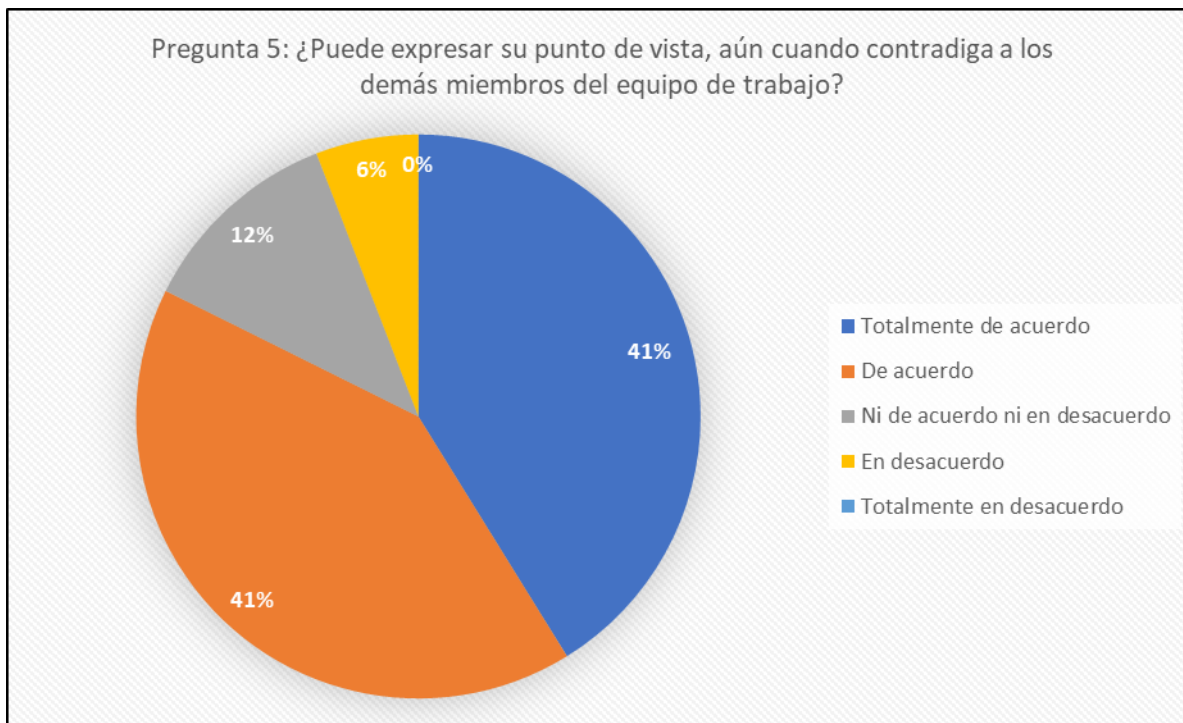
**Gráfico 17. Relaciones laborales e interpersonales con los jefes y compañeros de trabajo**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

En general, los encuestados aseguran mantener buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo, y lo ponen de manifiesto a través de los siguientes enunciados: “Existe un trato cordial” (47%); “Mantiene una buena comunicación con sus jefes” (29%); y “Cuenta con la colaboración de sus compañeros” (18%). Sólo el 6% de los consultados prefiere trabajar solo y no integrarse con el resto de sus compañeros.

**Gráfico 18. Expresión de opiniones propias frente a las de otros miembros de la empresa**

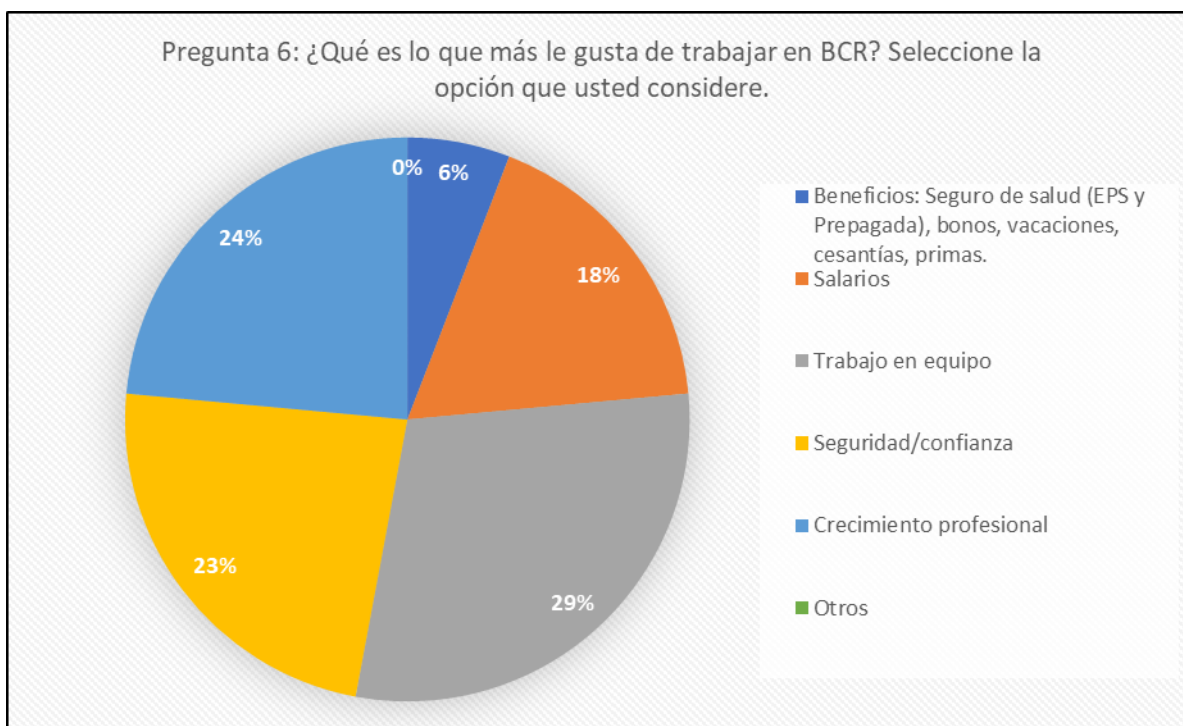


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Según las apreciaciones de los encuestados, en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., existe un ambiente democrático, en el que sus empleados pueden expresar sus opiniones - independientemente de que contradigan a las demás personas-, sabiendo que serán respetados por sus compañeros. La mayoría de las respuestas fueron afirmativas a esta consideración (41% “Totalmente de acuerdo” y 41% “De acuerdo), mientras que sólo un 6% de los encuestados se expresó en desacuerdo, y un 12% mantuvo una posición neutral.



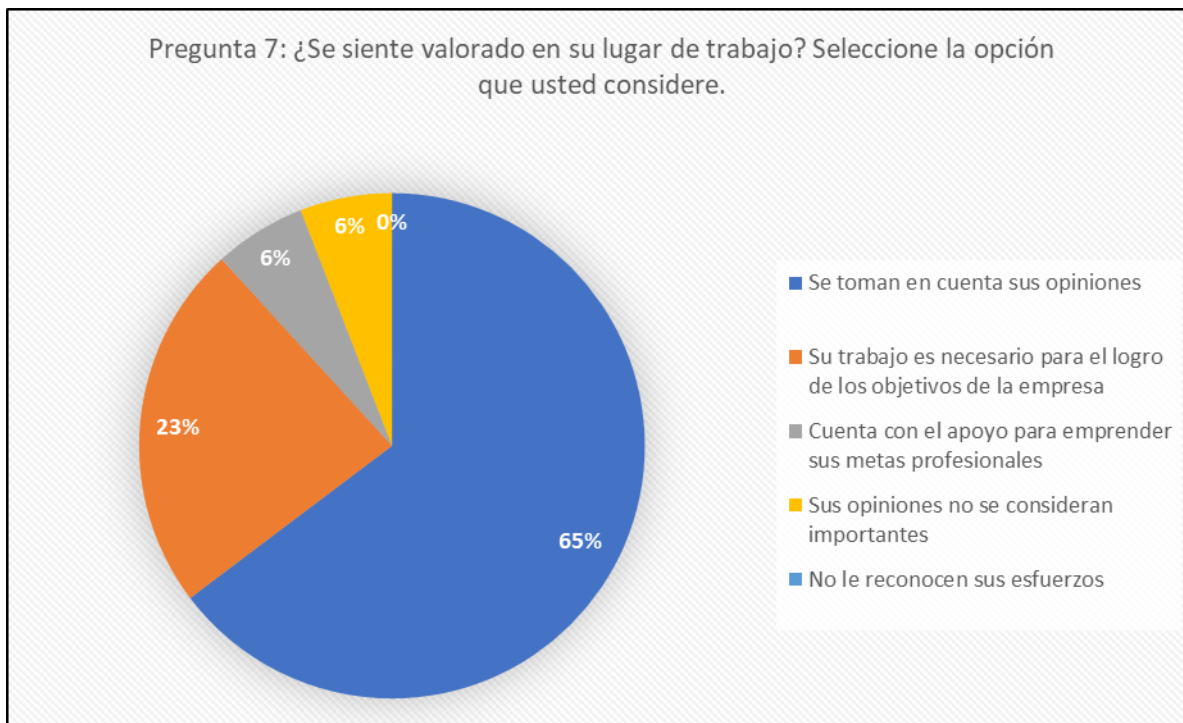
**Gráfico 19. Aspectos más apreciados de trabajar en la empresa**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Siendo esta una pregunta de opciones múltiples, la alternativa más seleccionada fue “Trabajo en equipo” con 29%, atributo que tanto los directivos como los empleados destacan entre sus fortalezas como organización. La segunda opción más escogida fue “Crecimiento profesional” con 24%, seguida de “Seguridad y confianza” con 23%. Las alternativas menos marcadas fueron “Salarios” y “Beneficios” con 18% y 6%, respectivamente.

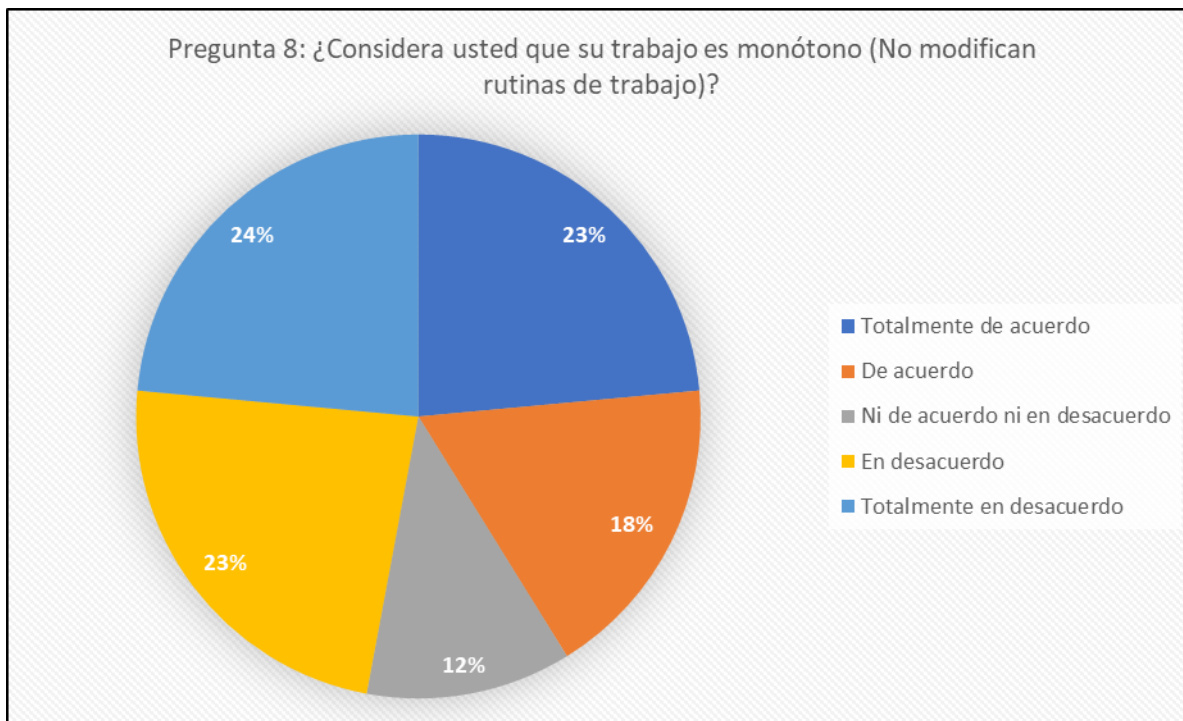
### Gráfico 20. Valoración en el lugar de trabajo



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

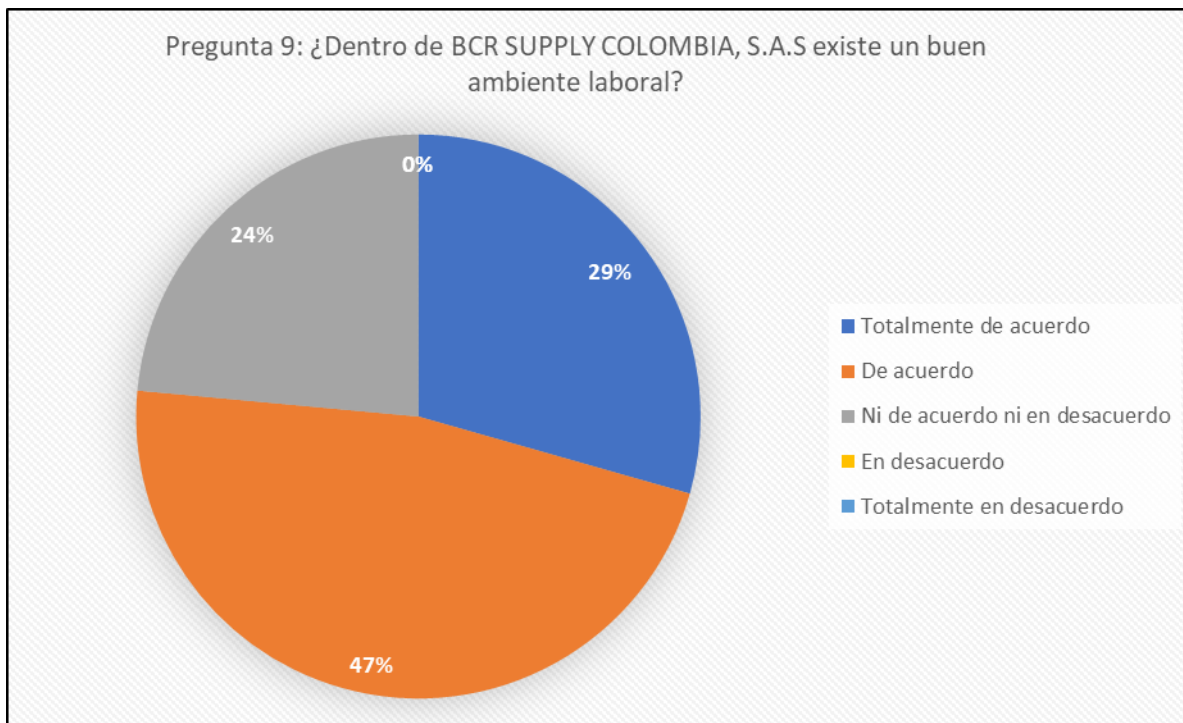
La mayoría de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., se sienten valorados en su lugar de trabajo (65%). De igual forma sienten, aunque en menor proporción, que su trabajo es necesario para el logro de los objetivos de la empresa (23%). Entretanto, un 6% de los empleados cree que cuenta con el apoyo para emprender sus metas profesionales, al cabo que otro 6% estima que sus opiniones no se consideran importantes.

**Gráfico 21. Monotonía del trabajo**



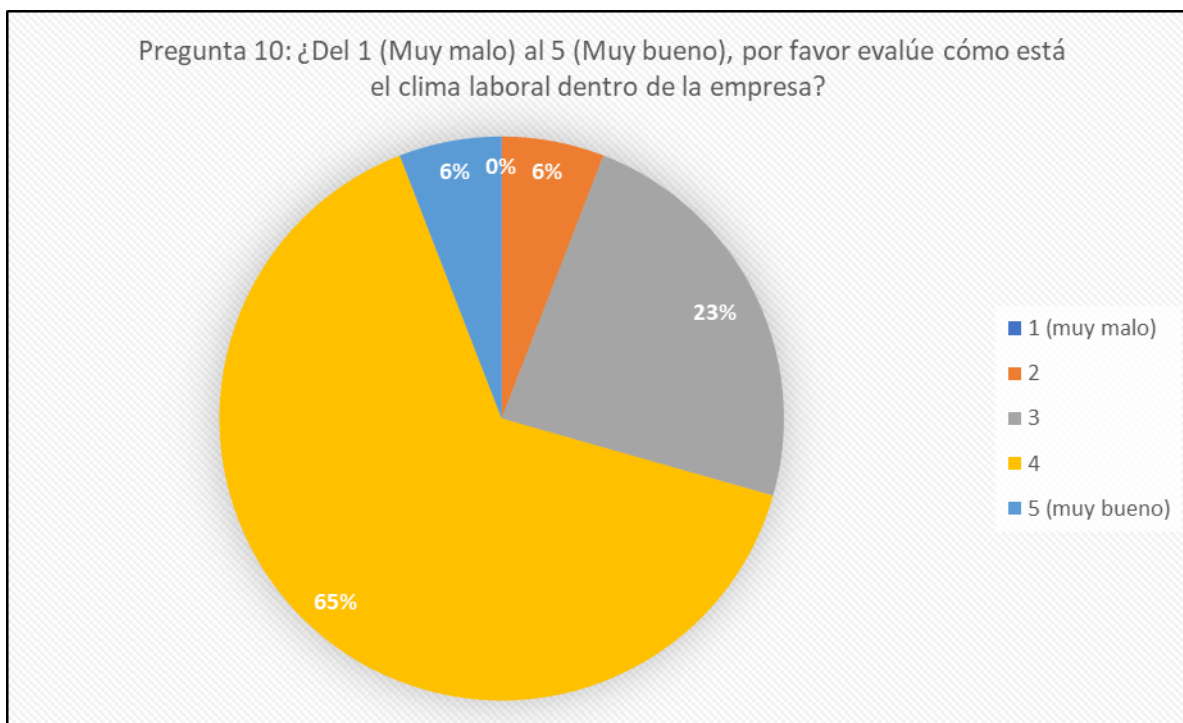
**Fuente:** elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

En esta respuesta, se puede observar que los encuestados respondieron de forma parecida tanto en las opciones negativas, como en las positivas, en proporciones o porcentajes equivalentes. En este sentido, un 23% de los empleados están “Totalmente de acuerdo” en que su trabajo es monótono, secundado por un 18% que también está “De acuerdo” con esta afirmación. Por su parte, los empleados que piensan que su trabajo no es monótono marcaron la opción “En desacuerdo” en un 23%, al cabo que un 24% se inclinó por la alternativa “Totalmente en desacuerdo”. Por su parte, un 12% de los encuestados mantuvo una posición neutral.

**Gráfico 22. Ambiente laboral en la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

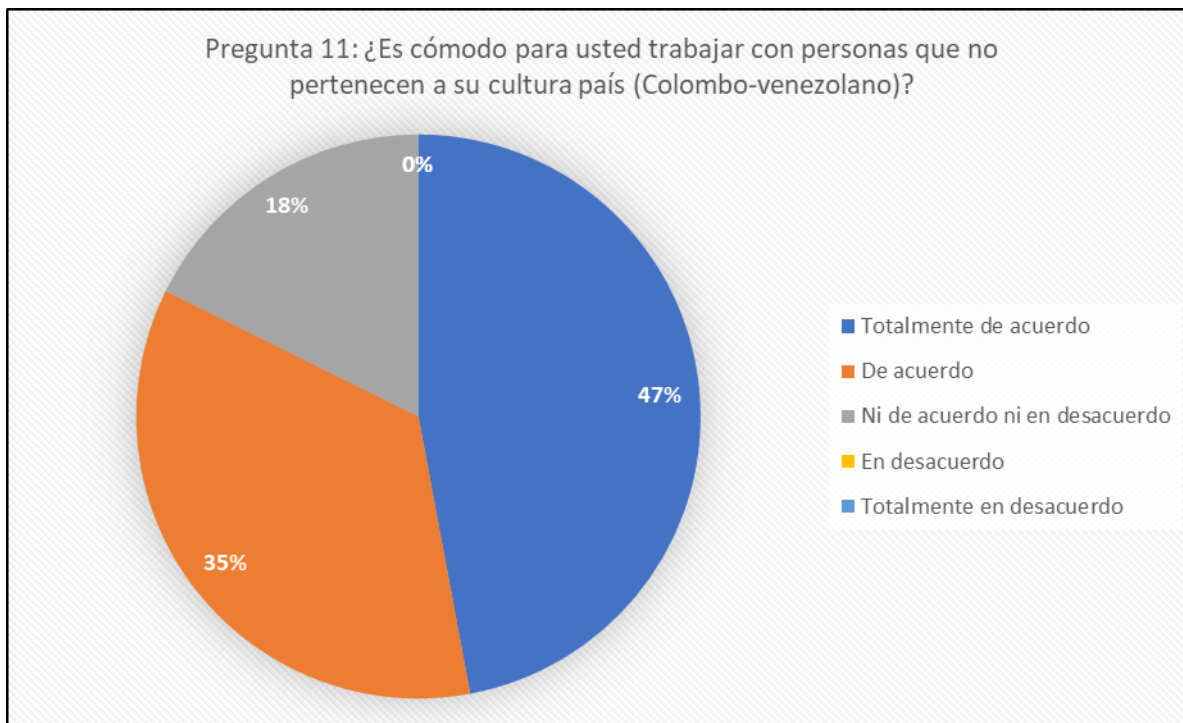
Para los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, la empresa cuenta con un buen clima laboral. El 47% está “De acuerdo” y el 29% expresa estar “Totalmente de acuerdo”. No obstante, un 24% de los empleados mantiene una postura neutral.

**Gráfico 23. Evaluación del clima laboral de la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

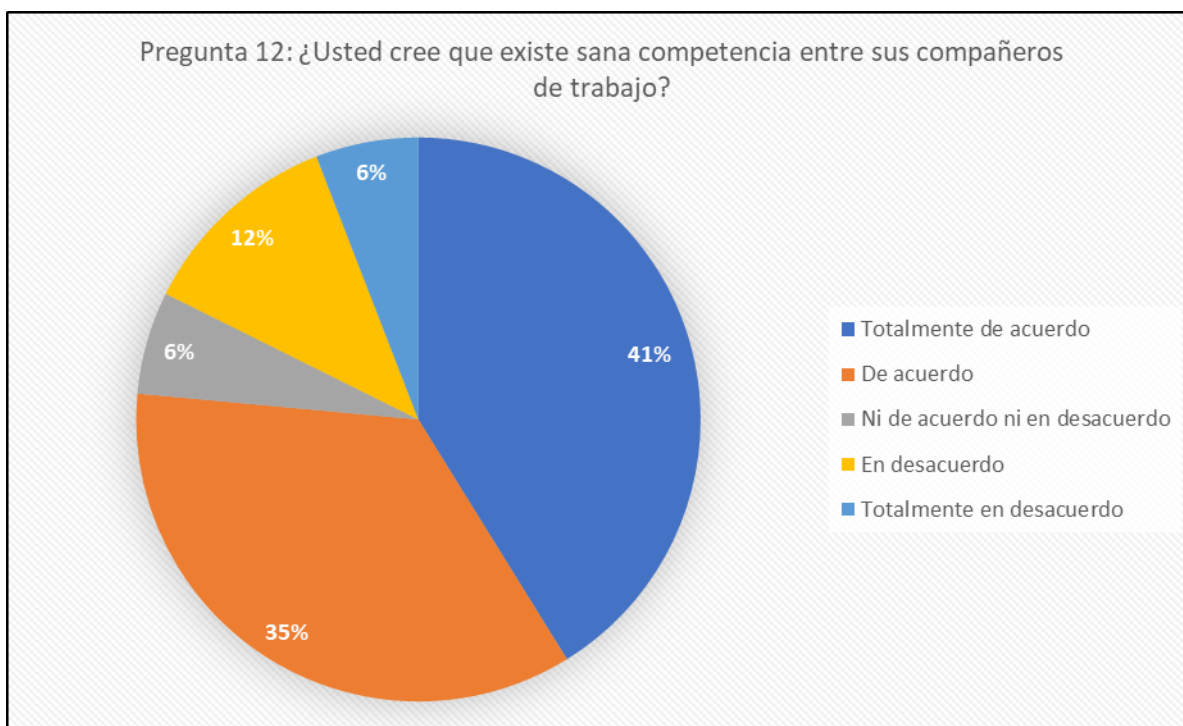
El reflejo de esta respuesta refuerza la anterior (Pregunta 9). Los empleados consideran que, en líneas generales, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., cuenta con un clima laboral adecuado. Siendo 1 “muy malo” y 5 “muy bueno”, el 65% de los encuestados decantó por la opción 4, entendiendo que el clima laboral dentro de la empresa es bueno. La segunda opción preferida fue la 3 con 23%, seguida de las 5 y la 2, ambas con un 6%.

**Gráfico 24. Comodidad al trabajar con personas de otras culturas nacionales**



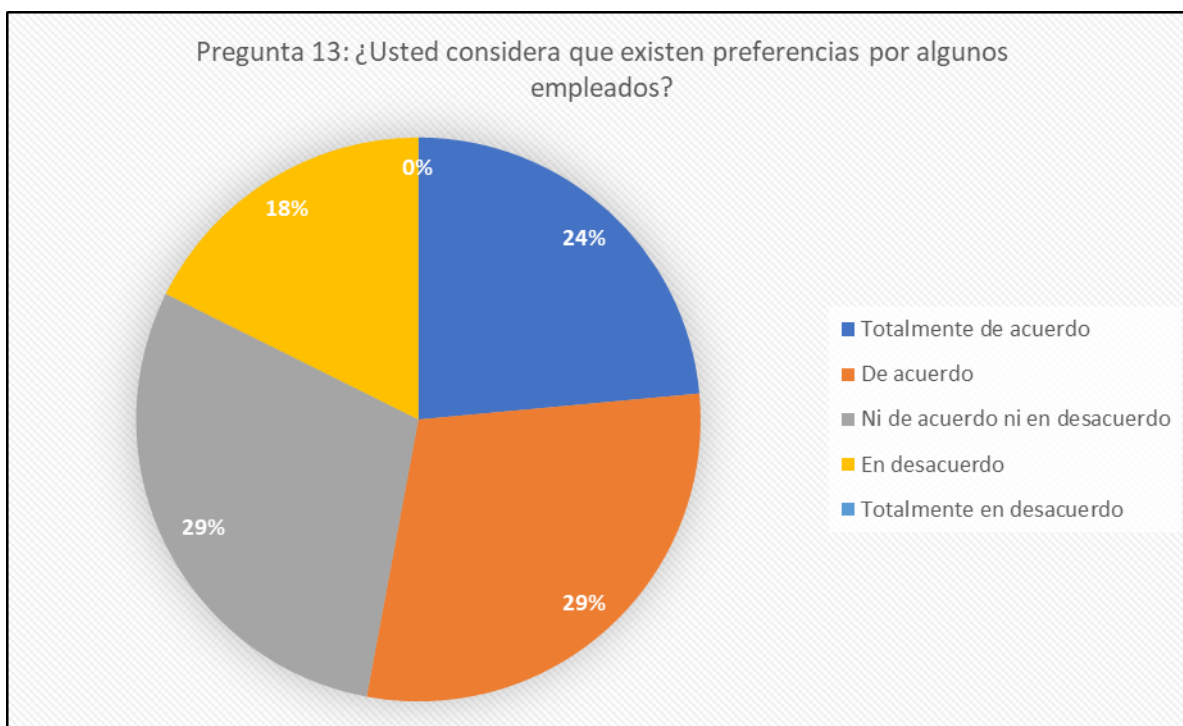
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Aunque BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., es una empresa donde convergen dos culturas diferentes (colombo-venezolana), para los empleados esto no representa un inconveniente. Las respuestas dadas por los encuestados demuestran que trabajar con personas ajenas a su cultura país no representa una barrera para el trabajo en equipo y para cumplir con las metas establecidas por la empresa para la consecución de su proyecto corporativo. El 47% de los empleados está “Totalmente de acuerdo” en que es cómodo trabajar con personas que no pertenecen a su cultura país, mientras que un 35% manifiesta estar “De acuerdo” con esta afirmación, y solo un 18% se mantiene neutral frente a la pregunta

**Gráfico 25. Competencia entre los compañeros de trabajo**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

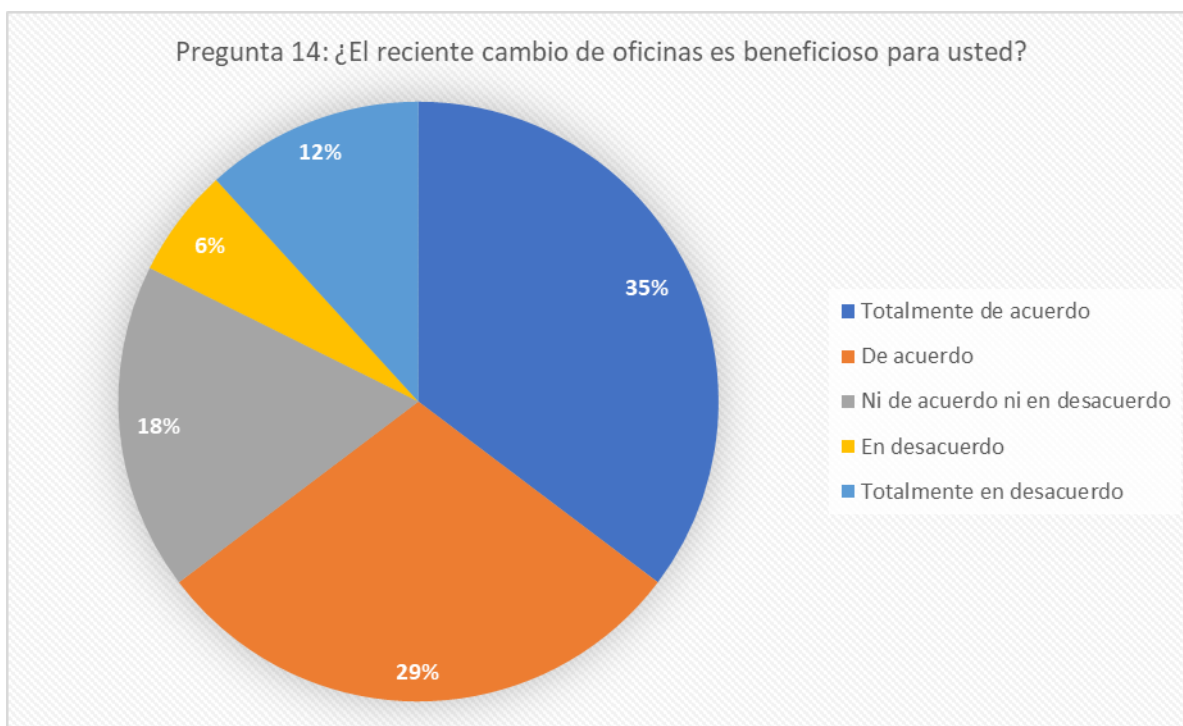
Es claro que los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., creen en la sana competencia y en la igualdad de oportunidades dentro de la empresa. Los resultados muestran una amplia aceptación de esta aseveración (un 41% está “Totalmente de acuerdo”, mientras que un 35% se manifiesta “De acuerdo”). Entretanto, un 12% de los encuestados está “En desacuerdo”, otro 6% se inclinó por la opción “Total desacuerdo”, y sólo un 6% mostró neutralidad en su respuesta.

**Gráfico 26. Preferencia entre los empleados**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

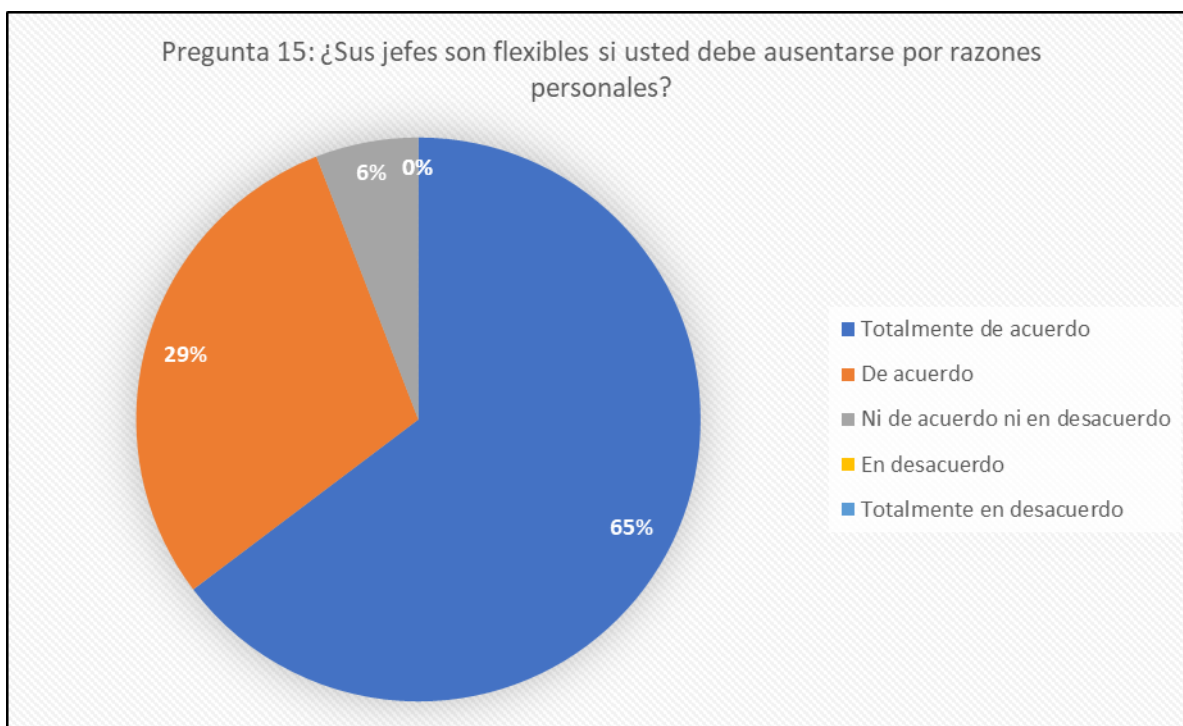
Aunque los directivos de la empresa aseguran que no existen preferencias entre los empleados, ya que todos tienen las mismas oportunidades, se percibe a través de las respuestas que los encuestados mantienen otra opinión diferente a la expresada por los directivos. Tanto así, que un 29% de los empleados marcó la opción “De acuerdo”, mientras que otro 24% decantó por la alternativa “Totalmente de acuerdo”. Entretanto, un 29% de los encuestados mantuvo una posición neutral ante la pregunta, al cabo que el 18% restante está “En desacuerdo” con que existen preferencias.



**Gráfico 27. Beneficios con respecto al cambio de oficina**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

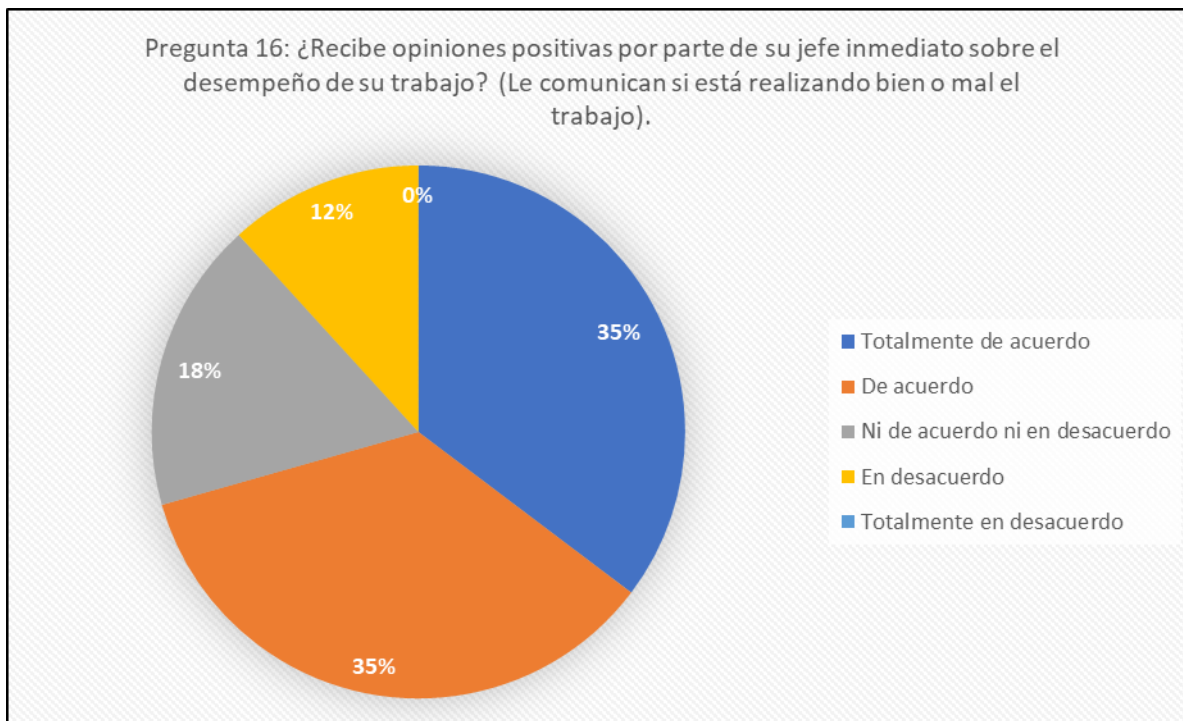
El cambio de oficinas ha sido una de las últimas decisiones de la empresa frente a la crisis; en este sentido, la mayoría de los empleados considera que la mudanza ha sido beneficiosa (35% marcó la opción “Totalmente de acuerdo” y 29% decantó por la alternativa “De acuerdo”). Un 18% de los encuestados respondió de manera neutral, mientras que otro 18% ofreció respuestas negativas ante la pregunta, a razón de 12% por “Totalmente en desacuerdo” y el 6% restante por “En Desacuerdo”

**Gráfico 28. Flexibilidad frente a las ausencias laborales**

Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas a empleados, mayo de 201

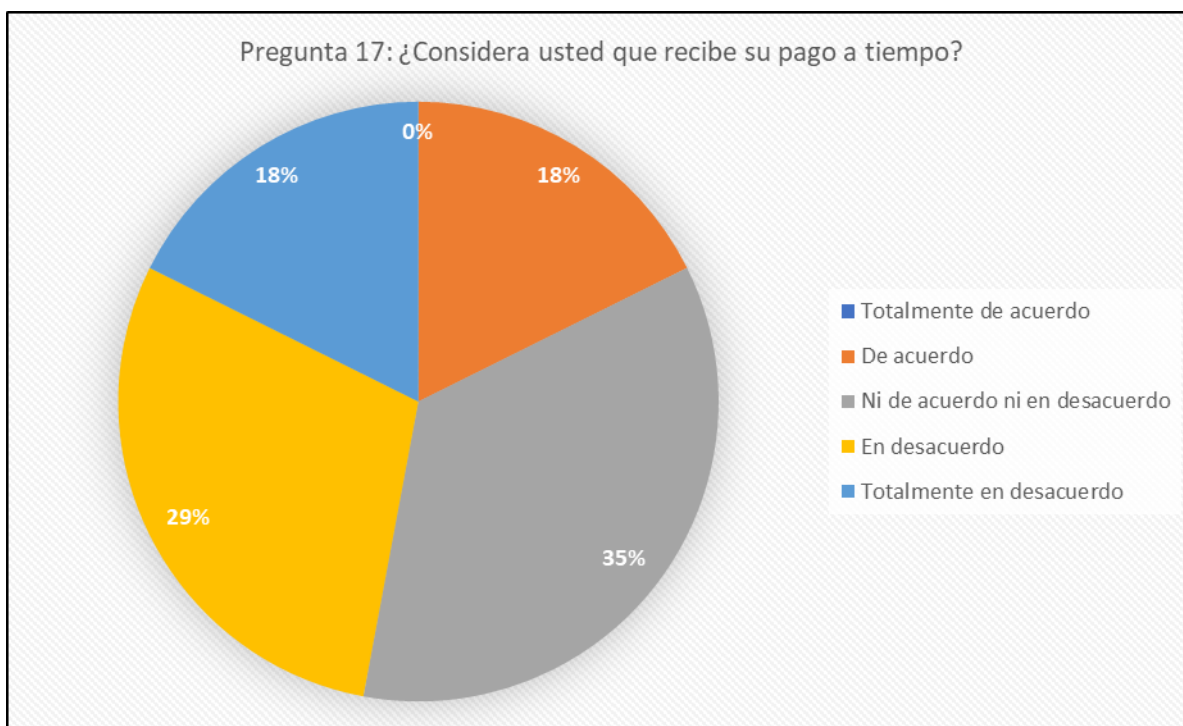
Los encuestados expresan, en su mayoría, estar de acuerdo con que sus jefes son flexibles frente a sus necesidades personales (65% “Totalmente de acuerdo” y 29% “De acuerdo”). Sólo el 6% de los empleados optó por la afirmación “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

**Gráfico 29. Retroalimentación positiva con relación al desempeño laboral**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Estos resultados muestran que el 70% de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. (35% “Totalmente de acuerdo” y 35% “De acuerdo”), reciben un *feedback* positivo por parte de sus jefes o encargados sobre el desarrollo de su trabajo. Por otra parte, un 18% mantuvo una postura neutral frente a la pregunta, y el 12% restante marcó la alternativa “En desacuerdo”.

**Gráfico 30. Recepción del pago a tiempo**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

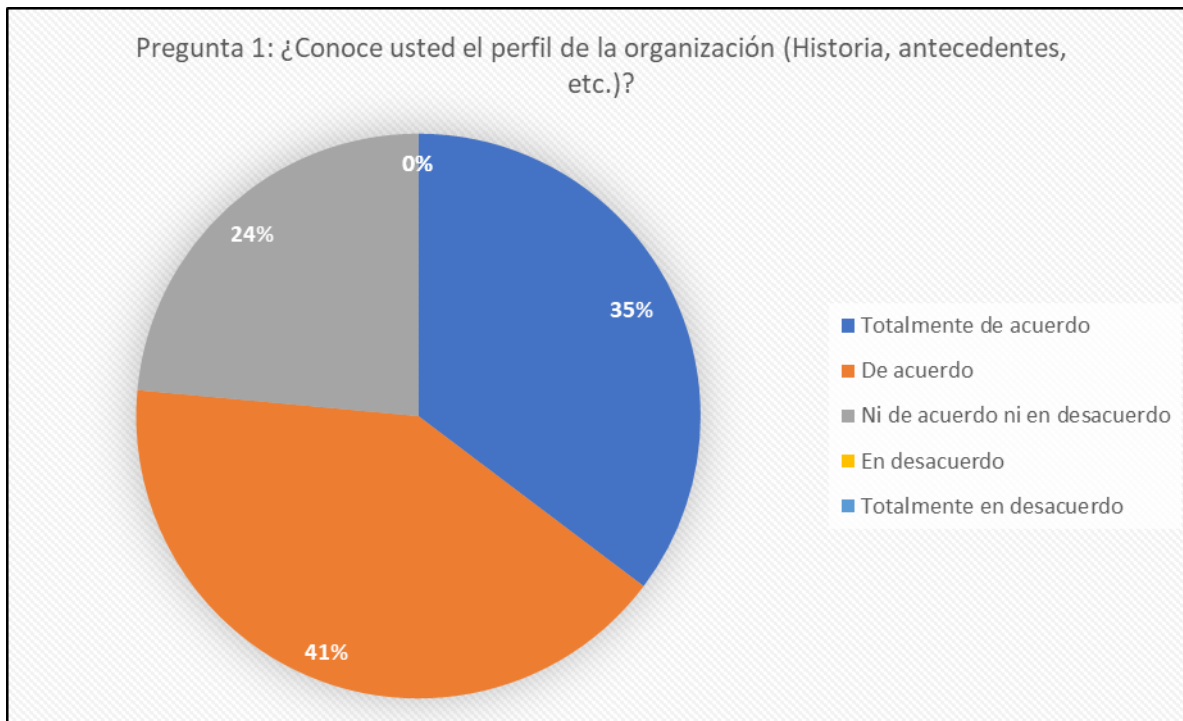
Una de las molestias percibidas durante el diagnóstico fue la preocupación que existe por parte de los empleados de la empresa sobre el pago de los salarios. La respuesta a esta pregunta refleja la inconformidad existente entre los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. En este sentido, el 29% de los encuestados está “En desacuerdo” y otro 18% en “Total desacuerdo” con esta afirmación. Por otra parte, el 35% de empleados se inclinó por la opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”, y sólo el 18% respondió que sí recibe el pago a tiempo.

Finalmente, por lo que concierne a la pregunta abierta “¿De las últimas decisiones que ha tomado la empresa, ¿cuál es la que más le ha afectado como empleado?”, las únicas respuestas obtenidas fueron las siguientes:

- Pagos de salario a destiempo.
- Vacaciones no remuneradas para evitar despidos.
- Cambio de oficinas.
- Despidos injustificados.
- Desconocimiento de las decisiones frente a la crisis.
- Incertidumbre en el pago de los salarios.

#### 4.5 Variable Cultura Organizacional

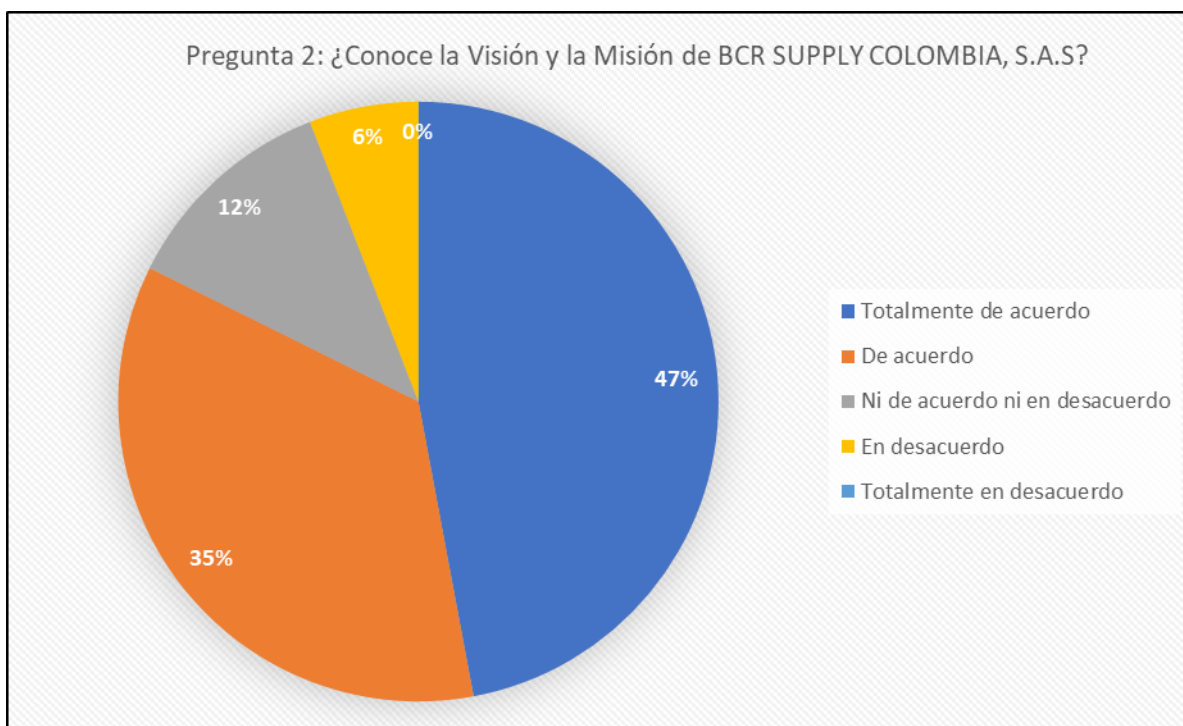
**Gráfico 31. Conocimiento del perfil de la organización**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Los resultados obtenidos demuestran que la mayoría de los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, conocen el perfil de la empresa, tanto así que no se cuenta con ninguna respuesta negativa en los resultados. El 35% está “Totalmente de acuerdo” con la afirmación. De igual forma, el 41% asegura estar “De acuerdo”, mientras que un 24% prefiere asumir una postura neutral.

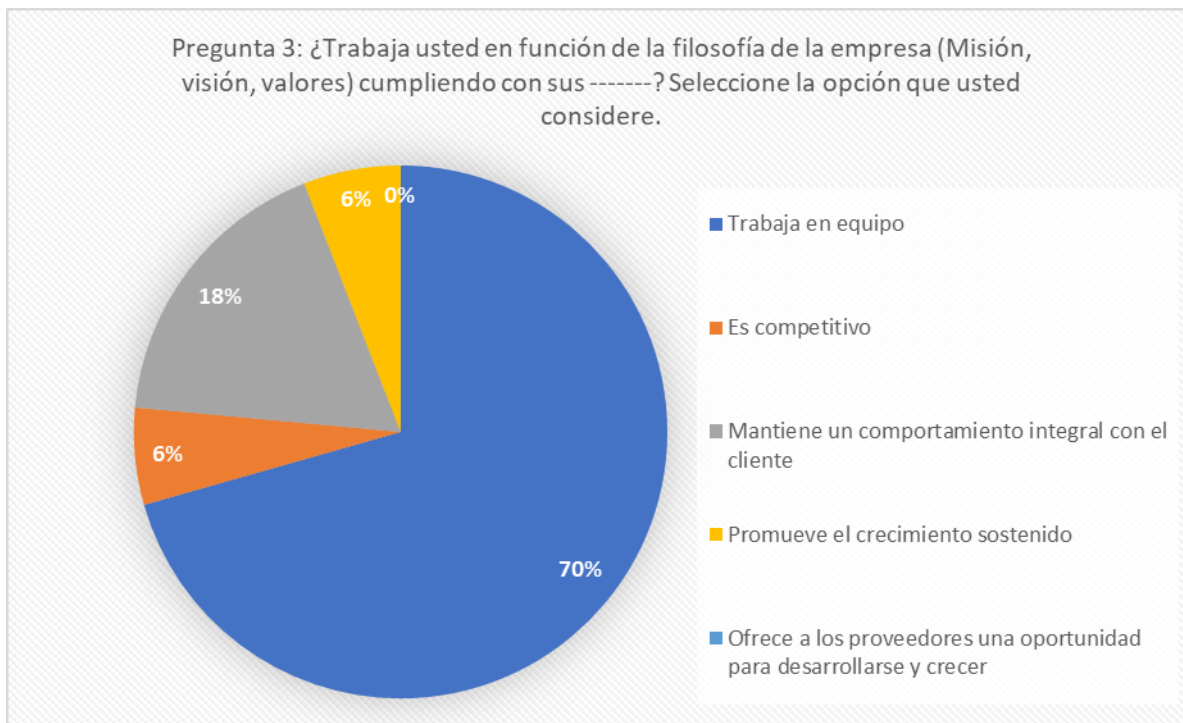
**Gráfico 32. Conocimiento de la misión y la visión de la empresa**



**Fuente:** elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Pese a que los encuestados han expresado conocer la visión y misión de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, con un 47% (“Totalmente de acuerdo”) y un 35% (“De acuerdo”), dentro de las respuestas se observa un pequeño grupo que está “En desacuerdo” (6%) y otro que fija una postura neutral (12%), entendiéndose así que el conocimiento de la filosofía de la empresa no fluye de manera uniforme entre todos los integrantes.

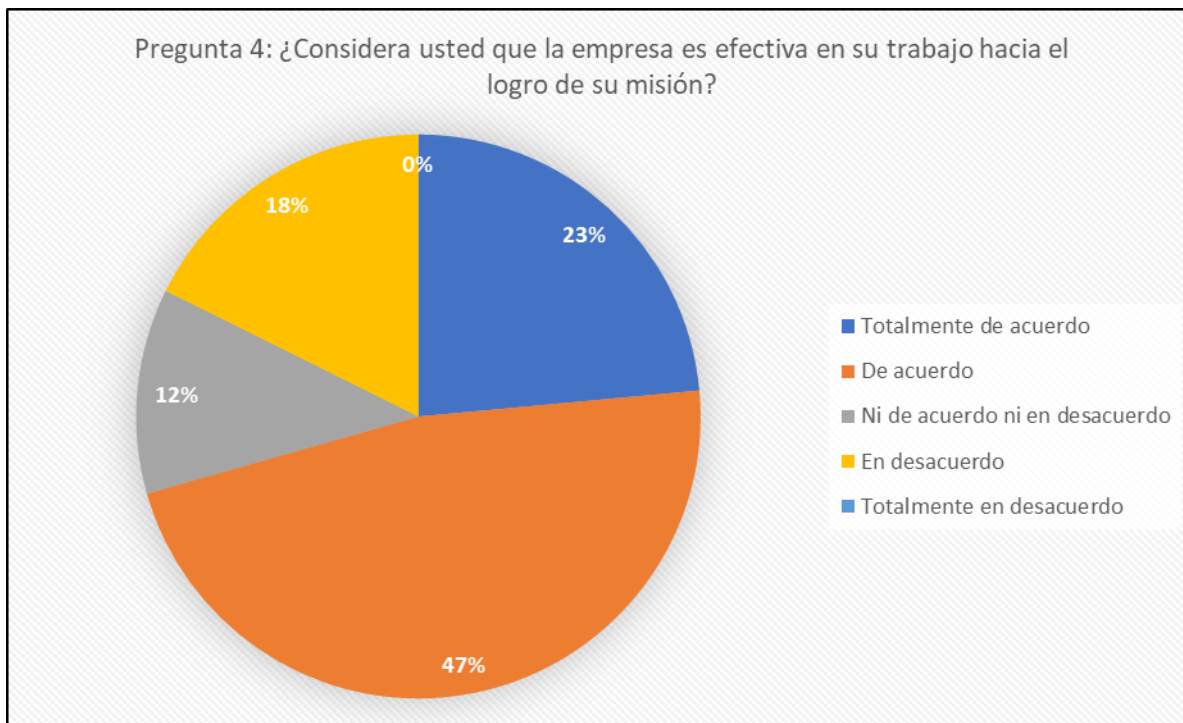
### Gráfico 33. Trabajo en función de la filosofía de la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo 2017.

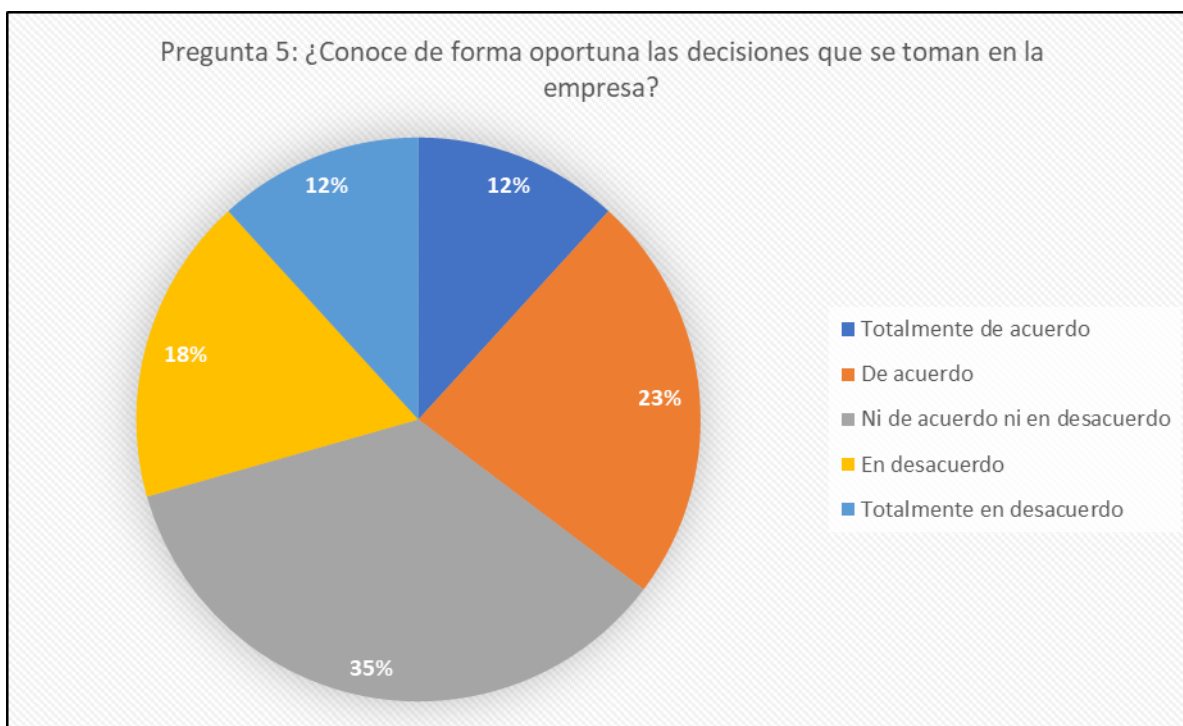
Para los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, el cumplimiento de la filosofía de la empresa se materializa a través de cuatro principios, dentro de los cuales lo más importante es el “Trabajo en equipo” (70%), seguido de un “Comportamiento integral con el cliente” (18%), la “Promoción de un crecimiento sostenido” (6%) y, finalmente, “Ser competitivo” (6%).



**Gráfico 34. Efectividad de la empresa hacia el logro de su misión**

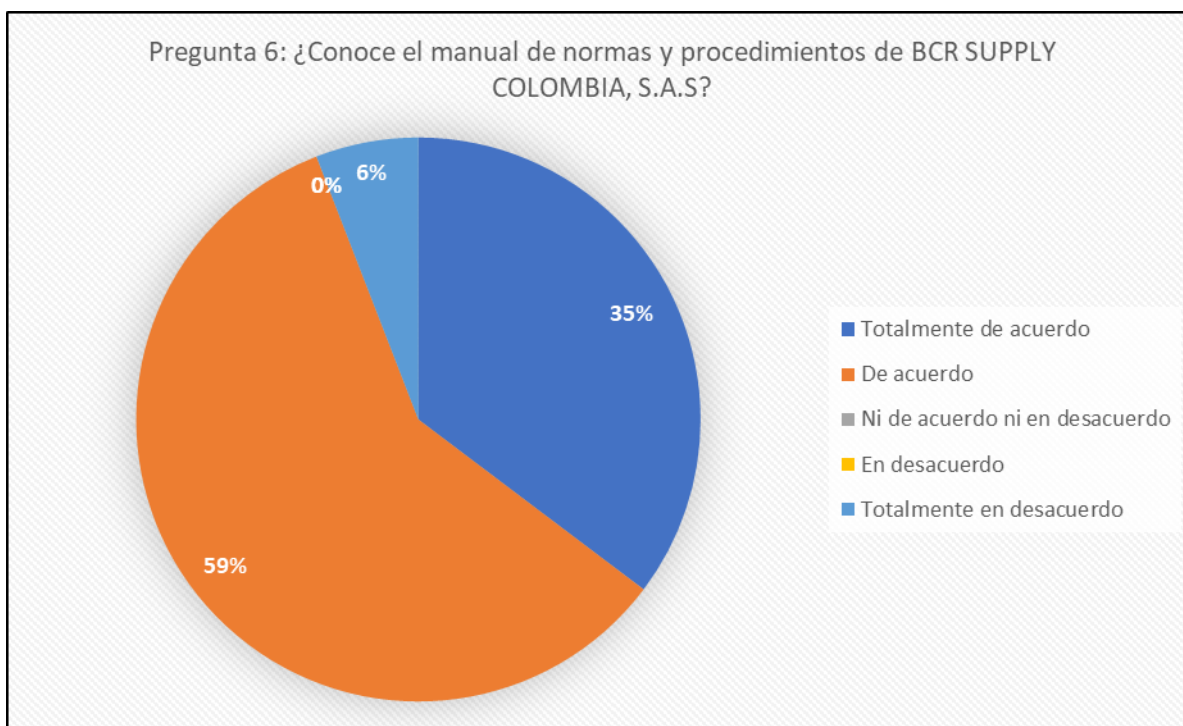
Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Con una respuesta mayoritariamente positiva, los integrantes de la empresa consideran que BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, suma esfuerzos hacia el logro de su misión, a juzgar por el hecho de que un 47% está “De acuerdo” y un 23% está “Totalmente de acuerdo”. A contracorriente, 18% de los encuestados manifestó estar en desacuerdo y otro 12% se mantuvo neutral.

**Gráfico 35. Conocimiento oportuno de las decisiones que se toman en la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

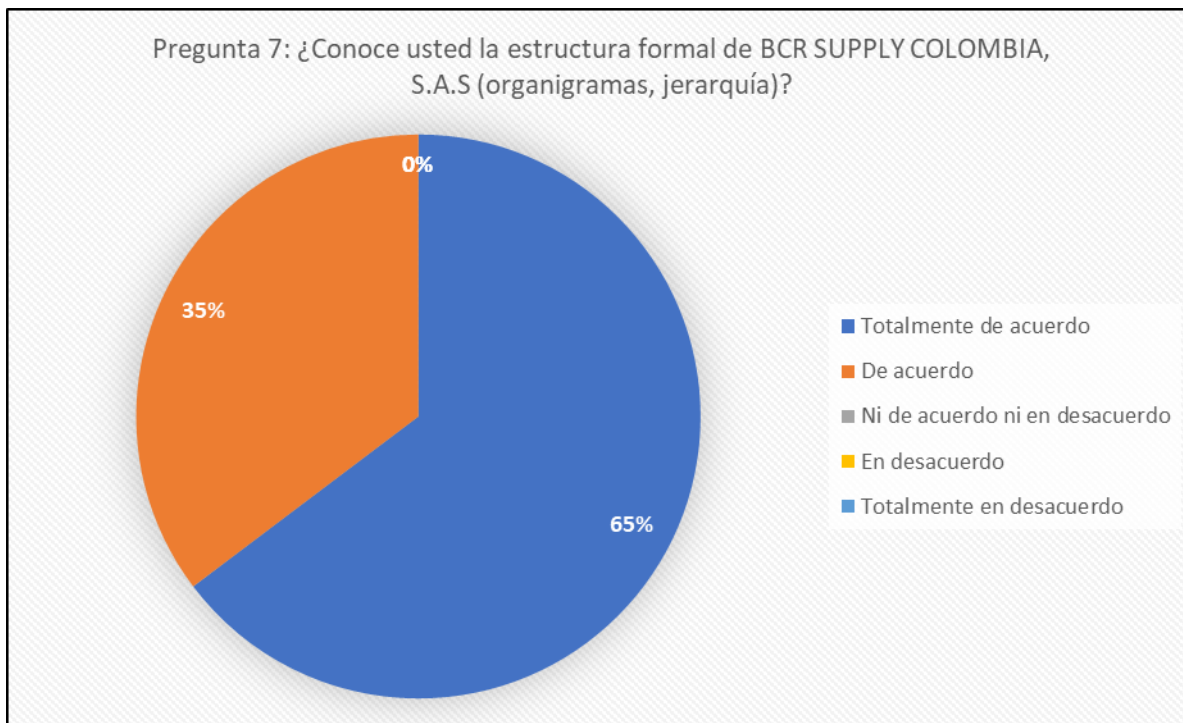
En su mayoría, los encuestados expresaron conocer de forma oportuna las decisiones que toma la empresa (12% se inclinó por la opción “Totalmente de acuerdo” y 23% por la alternativa “De acuerdo”). No obstante, un 12% se mostró “Totalmente en desacuerdo”, al cabo que un 18% hizo lo propio al decantar por “En desacuerdo”. Finalmente, un 35% de los empleados prefirió marco “Ni de acuerdo ni en desacuerdo”.

**Gráfico 36. Conocimiento del manual de normas y procedimientos de la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

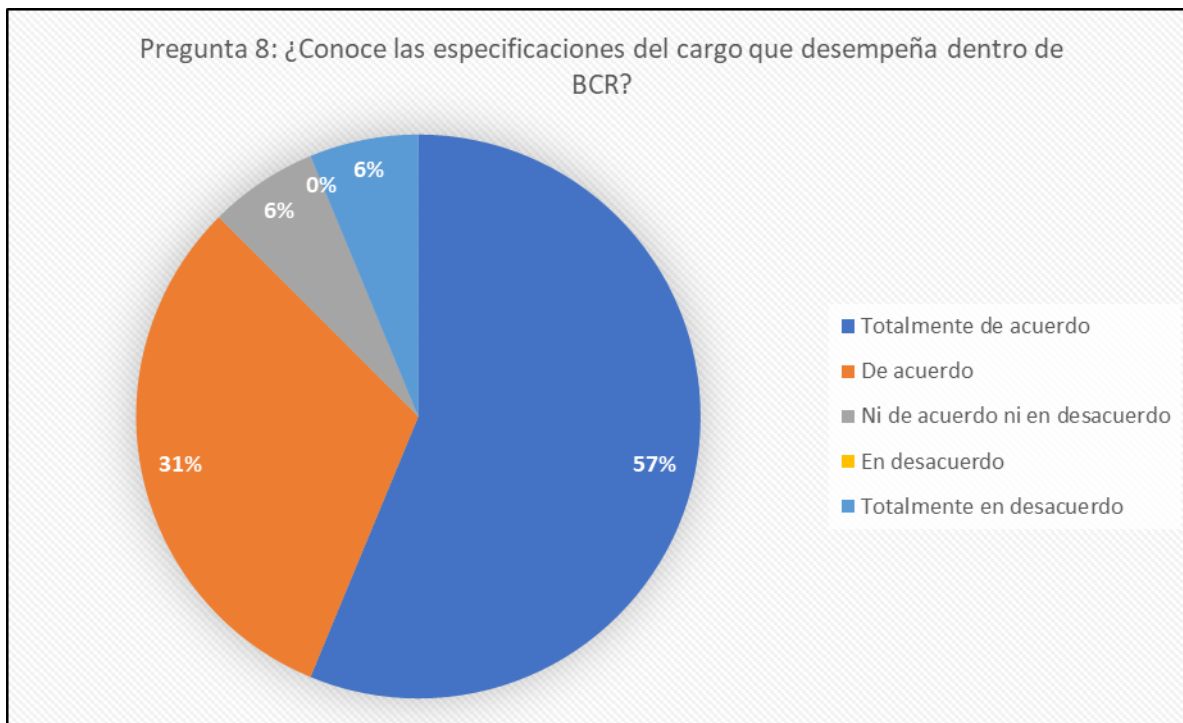
Los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, declaran con sus respuestas afirmativas (59% “De acuerdo” y 35% “Totalmente de acuerdo”) que conocen el manual de normas y procedimientos pertinentes a los cargos que desempeñan dentro de la empresa. Solo el 6% de los encuestados se manifiesta “En desacuerdo”.

**Gráfico 37. Conocimiento de la estructura formal de la empresa**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

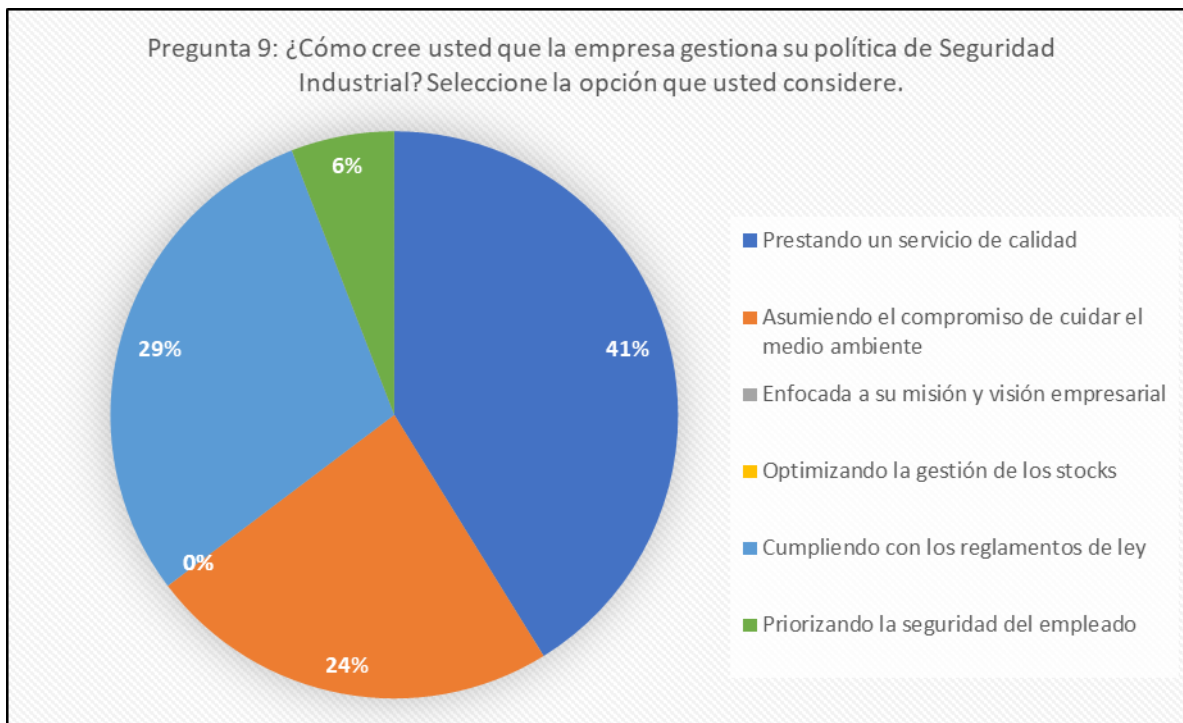
Los resultados reflejan que los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, conocen la estructura formal de la empresa. El 65% está “Totalmente de acuerdo” y el 35% está “De acuerdo”. En esta oportunidad no aparecen tendencias negativas ni neutrales.

**Gráfico 38. Conocimiento de las especificaciones del cargo desempeñado en la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

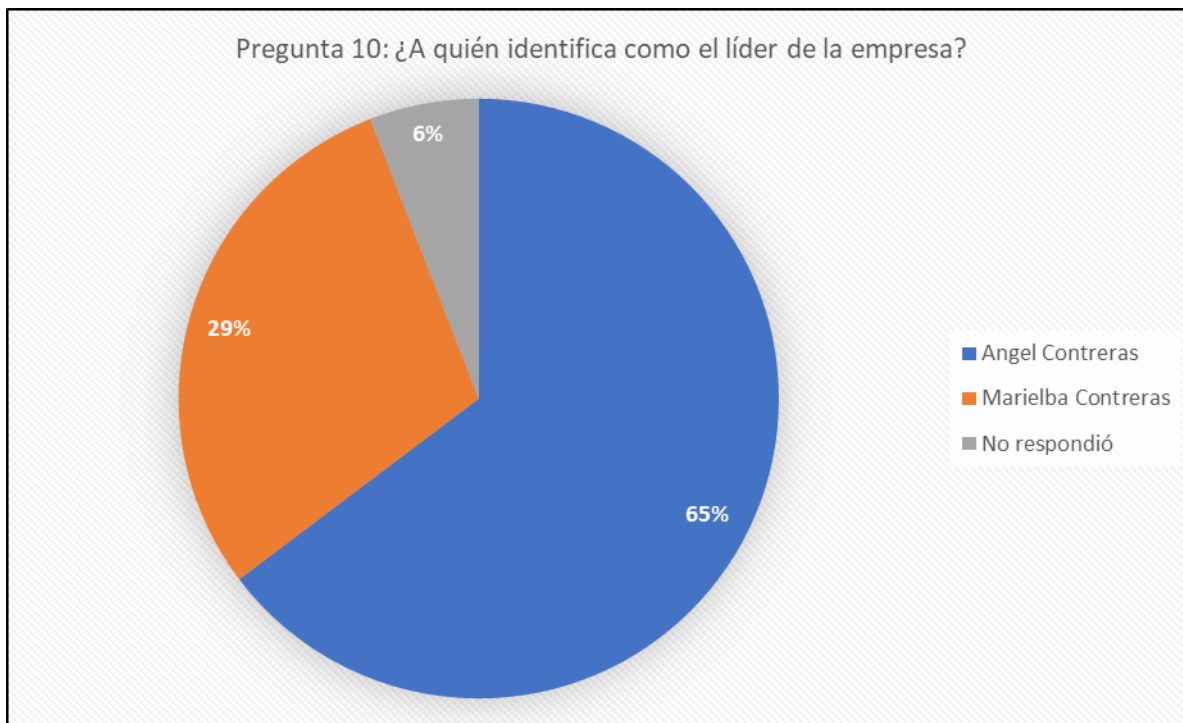
Al igual que en la pregunta 6, los resultados de esta interrogante se inclinan a las alternativas afirmativas, entendiendo que los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., conocen las especificaciones de los cargos que desempeñan dentro de la empresa (57% está “Totalmente de acuerdo” y 31% está “De acuerdo”). Tan sólo un 6% de los encuestados está en “Total desacuerdo” y otro 6% mantuvo una posición neutral.

**Gráfico 39. Gestión de la Política de Seguridad Industrial por parte de la empresa**



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

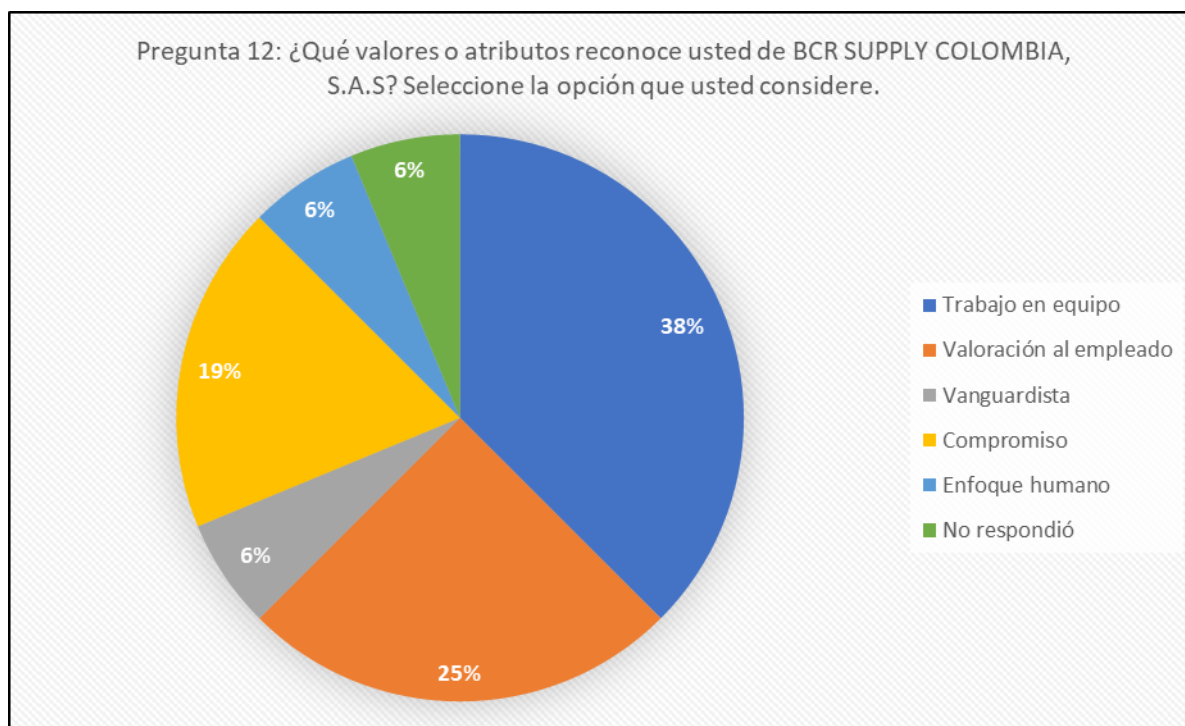
Los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, consideran que la empresa gestiona su política de Seguridad Industrial a través de las siguientes buenas prácticas: “Prestando un servicio de calidad” (41%); “Cumpliendo con los reglamentos de ley” (29%); y “Asumiendo el compromiso de cuidar el medio ambiente” (24%). Por último, y con el porcentaje más bajo, figura la opción “Priorizando la seguridad del empleado” (6%).

**Gráfico 40. Persona identificada como líder de la empresa**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

El Ing. Ángel Contreras, uno de los socios fundadores de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, y quien además ejerce como Gerente General, es reconocido por el 65% de los empleados como el líder de la empresa. Entretanto, la Lic. Marielba Contreras, hija del Ing. Ángel Contreras, quien además está a cargo de la Gerencia de Operaciones, es la segunda persona a quien se le adjudica liderazgo (29%). El 6% de los encuestados no respondió la pregunta.

### Gráfico 41. Valores o atributos reconocidos en la empresa

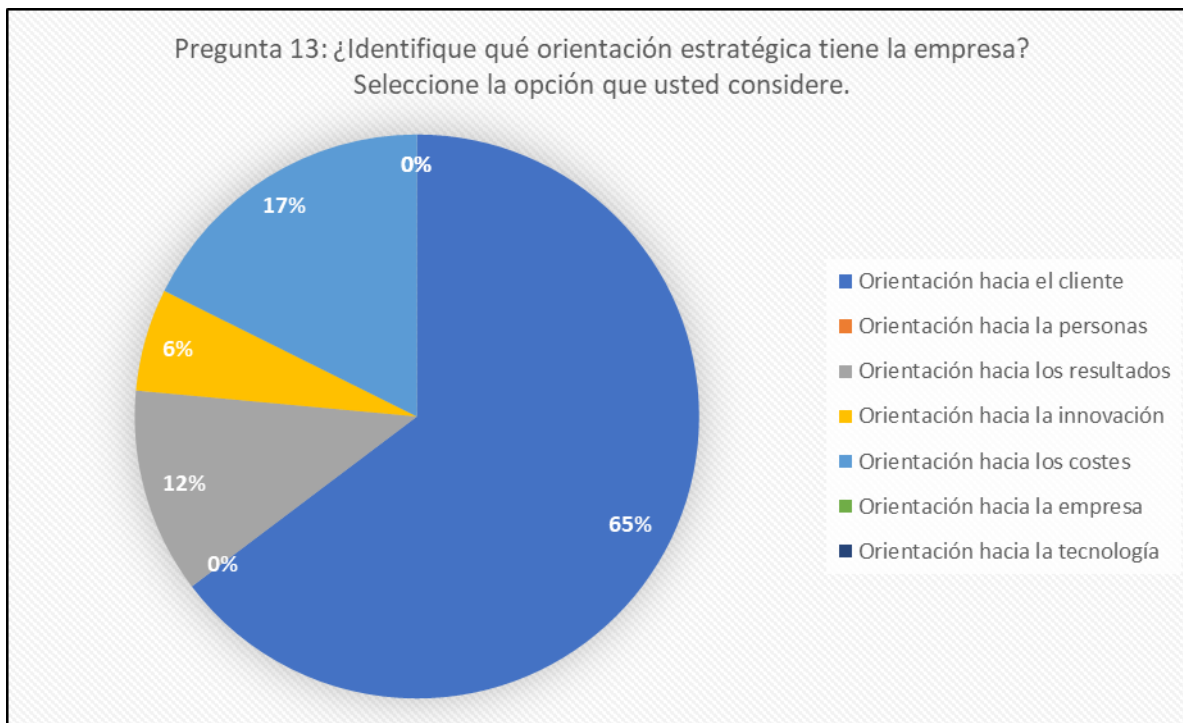


Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Una vez más, como en la Pregunta 3 de este apartado, los empleados de BCR SUPPLY S.A.S., manifestaron que el trabajo en equipo es una de sus fortalezas más importantes (38%). De igual forma, consideran que la valoración al trabajador es un atributo que se debe resaltar de la empresa (25%). Entretanto, un 19% de los encuestados se inclinó por el rasgo “Compromiso”, al cabo que los atributos “Enfoque humano” (6%) y “Vanguardistas” (6%) obtuvieron porcentajes muy bajos. La opción “Ni de acuerdo ni en desacuerdo” aglutinó un 6% de las respuestas.

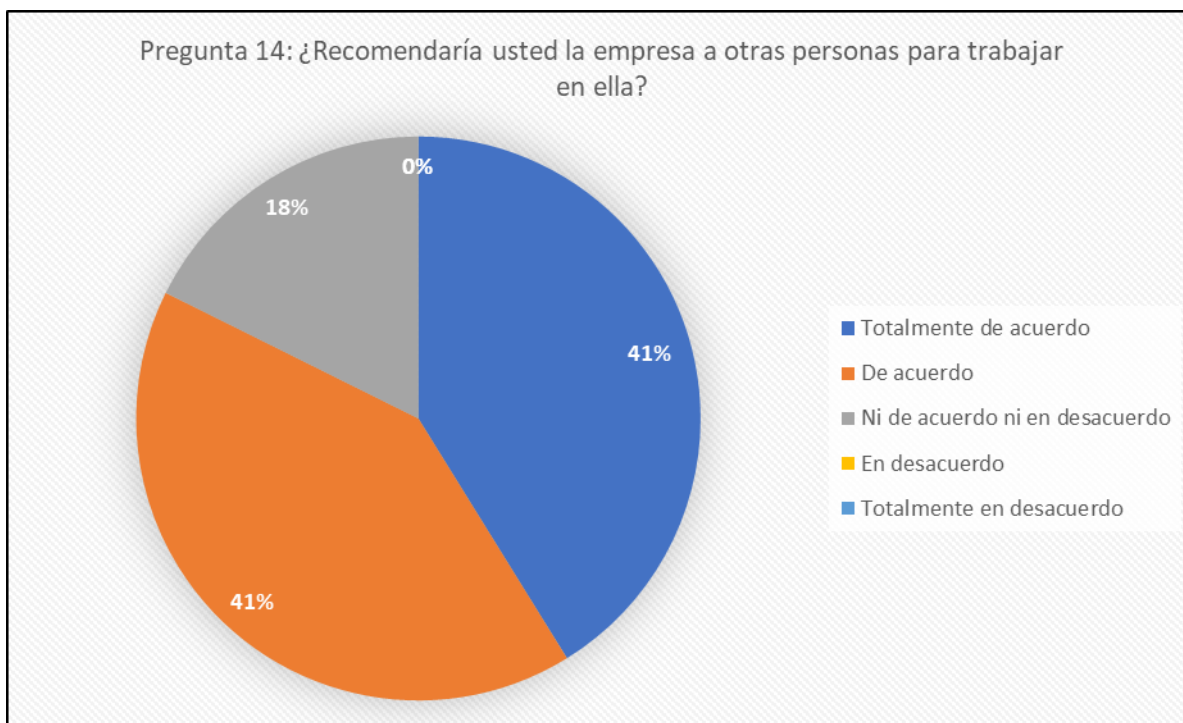


### Gráfico 42. Orientación estratégica de la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

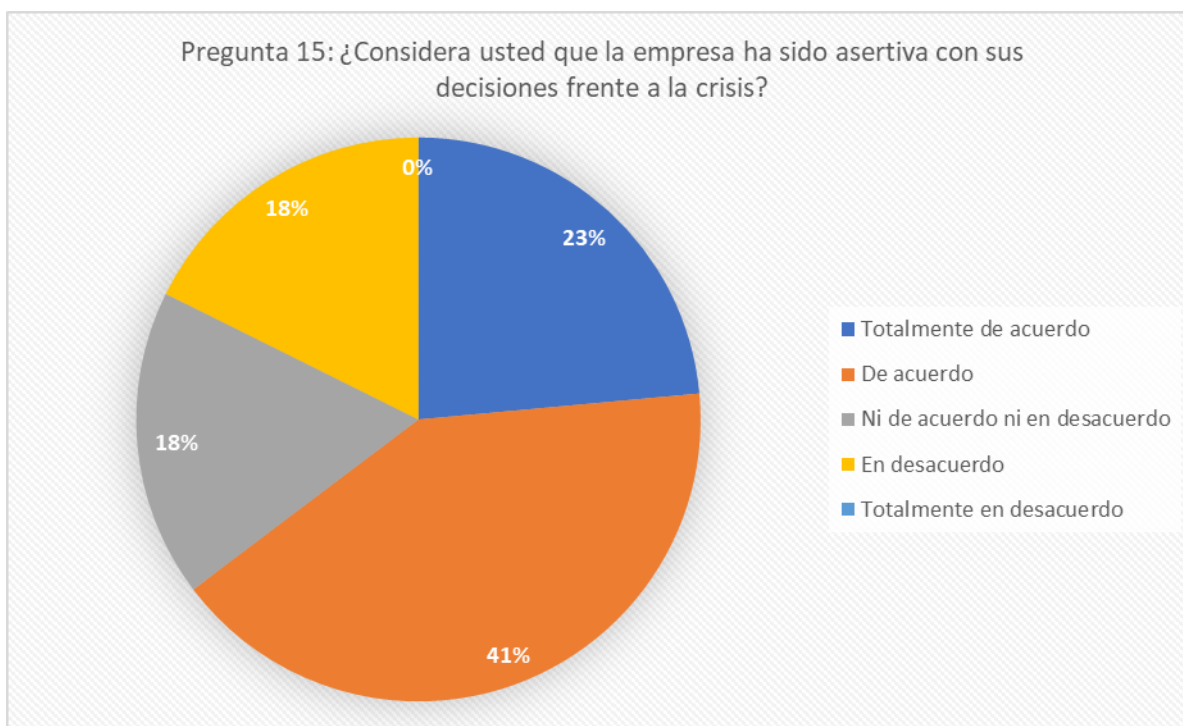
El 65% marcó la opción “Orientación hacia el cliente”. Otro 17% considera que la orientación estratégica de la empresa es hacia los “Costes”. Un 12% de los empleados piensa que la compañía tiene una especial inclinación hacia el logro de “Resultados”, mientras que sólo un 6% cree que le apuesta a la innovación.

**Gráfico 43. Recomendación de la empresa para trabajar en ella**

Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Pese a las inconformidades manifestadas por los empleados en otras interrogantes, la mayoría de ellos recomendaría BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., a otras personas para trabajar en ella (41% marcó la alternativa “Totalmente de acuerdo” y 41% la opción “De acuerdo”). Solo un 18% de los encuestados prefirió mantenerse neutral frente a la pregunta. Por lo demás, no se reflejó ninguna respuesta negativa.

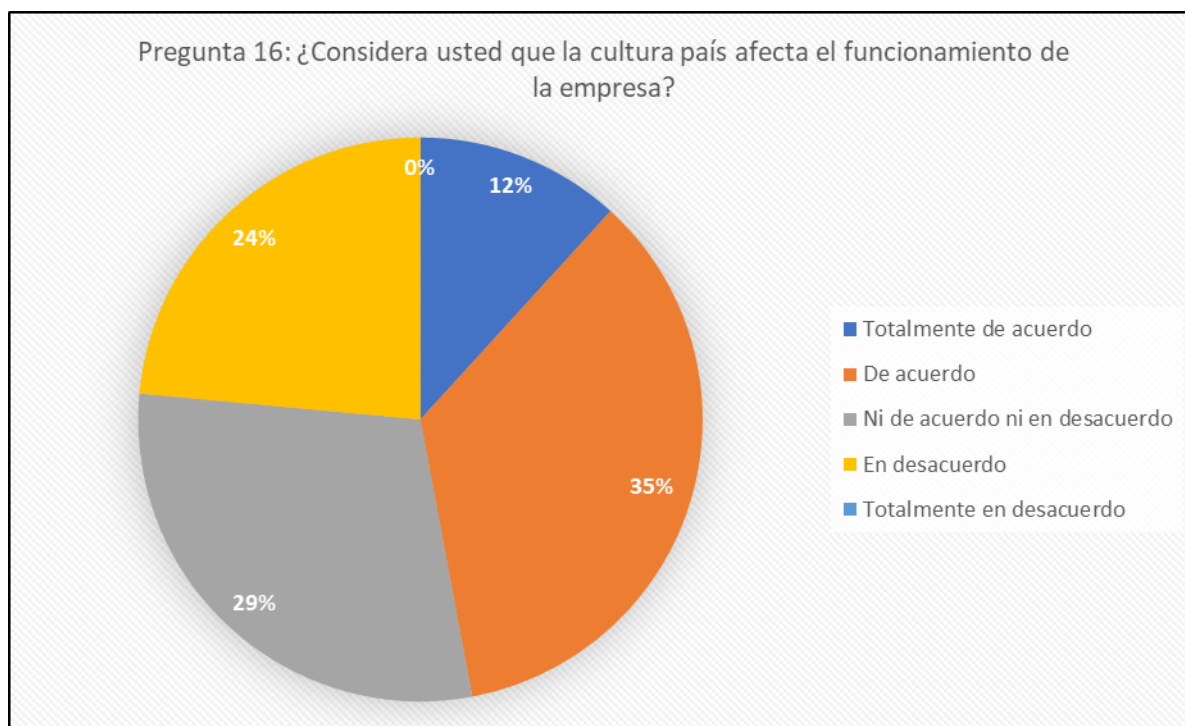
#### Gráfico 44. Asertividad de la empresa frente a la crisis



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo 2017.

Frente a la crisis del sector petrolero, la empresa se vio obligada a tomar medidas drásticas que afectaron su funcionamiento; sin embargo, las respuestas a esta pregunta demuestran que los empleados han sabido valorar sus acciones y consideran que BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, ha sido asertiva con sus decisiones. De hecho, un 23% de los encuestados decantó por la alternativa “Totalmente de acuerdo”, mientras que un 41% se inclinó por la opción “De acuerdo”. Un 18% de los empleados expresó estar “En desacuerdo” con la afirmación, al cabo que otro 18% se mantuvo neutral.

### Gráfico 45. Incidencia de la cultura nacional en el funcionamiento de la empresa



Fuente: elaboración propia con datos de la encuesta a empleados, mayo de 2017.

Considerando que BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S es una empresa colombiana con capital venezolano, se consideró oportuno conocer las apreciaciones de los empleados con relación al funcionamiento de la empresa y la forma de hacer las cosas en una cultura diferente a la propia. Los resultados muestran que un 35% de los encuestados están “De acuerdo” y un 12% “Totalmente de acuerdo” en que la cultura del país afecta el desempeño de la compañía. Por su parte, un 24% declara estar “En desacuerdo” y un 29% mantiene una posición neutral frente a la pregunta.

#### 4.6 Aspectos relevantes de las encuestas

Una vez procesada la información suministrada por los empleados de la empresa a través de las encuestas, se realizó un resumen con los aspectos más importantes obtenidos para su posterior análisis cualitativo.

#### 4.6.1 Comunicación Interna

**Tabla 17. Aspectos relevantes de la Comunicación Interna desde la perspectiva de los empleados**

Variable	Aspectos relevantes
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados manifiestan estar informados sobre las actividades que realiza la empresa.</li> <li>• Los empleados consideran que los medios internos a través de los cuales se mantienen informados son el correo electrónico y las reuniones formales.</li> <li>• Según la apreciación de los encuestados, el mensaje que reciben es claro y llega a tiempo.</li> <li>• El jefe inmediato es el mayor proveedor de información.</li> <li>• Los empleados aseguran que la información que reciben es útil para el desarrollo de su trabajo.</li> <li>• A los empleados les gustaría recibir información periódicamente sobre las actividades de la empresa.</li> <li>• Las conversaciones cotidianas son la forma de comunicación más frecuente entre jefes y empleados.</li> <li>• Las reuniones son otro medio muy utilizado dentro de la empresa para informar a los empleados, aunque éstas se realicen dos veces al año o en ocasiones puntuales para dar a conocer alguna situación importante.</li> <li>• El correo electrónico es el medio de comunicación más usado en la empresa, a través del cual los empleados quieren mantenerse informados.</li> <li>• El rumor forma parte de los medios de comunicación a través de los cuales los empleados se mantienen informados.</li> <li>• Al igual que los directivos, los empleados coinciden en que un plan de comunicación interna les permitiría mejorar su desempeño y, en consecuencia, ser más eficientes como organización.</li> <li>• Los empleados consideran importante que la empresa cuente con herramientas de comunicación que les permita establecer vínculos con sus públicos de interés.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas a empleados, mayo de 2017.**

## 4.7 Cultura Organizacional

**Tabla 18. Aspectos relevantes de la Cultura organizacional desde la perspectiva de los empleados**

Variable	Aspectos relevantes
Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados conocen tanto el perfil como la estructura de la organización.</li> <li>• Los integrantes de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. aseguran contar con un manejo claro de la filosofía de la empresa.</li> <li>• En la empresa se trabaja en función de su filosofía y lo manifiestan a través del trabajo en equipo y el comportamiento integral con el cliente.</li> <li>• La empresa está enfocada al logro de su misión.</li> <li>• Las decisiones se conocen de forma oportuna entre los miembros de la organización.</li> <li>• Los empleados conocen tanto las normas y procedimientos que rigen la empresa, como las especificaciones de sus cargos.</li> <li>• La política de Seguridad Industrial se gestiona prestando un servicio de calidad y cumpliendo con los reglamentos de ley.</li> <li>• Para los empleados, el liderazgo de la empresa está compartido entre el Gerente General y la Gerente de Operaciones (padre e hija).</li> <li>• El trabajo en equipo es el atributo más reconocido por los empleados.</li> <li>• Tanto los directivos de la empresa como los empleados consideran que la orientación estratégica de la empresa es hacia el cliente.</li> <li>• Con un gran porcentaje (82%), los encuestados recomendarían a BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. para trabajar en ella.</li> <li>• Los empleados consideran asertivas las decisiones tomadas por la empresa frente a la crisis.</li> <li>• La cultura país afecta el funcionamiento de la empresa.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas a empleados, mayo de 2017.**

## 4.8 Clima Organizacional

**Tabla 19. Aspectos relevantes del Clima Organizacional desde la perspectiva de los empleados**

Variable	Aspectos relevantes
<p style="text-align: center;"><b>Clima organizacional</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los empleados se han sentido bienvenidos desde el primer día en la empresa.</li> <li>• Hacer carrera y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa, es una opción de los encuestados.</li> <li>• La mayoría de los empleados se consideran parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.</li> <li>• Existen buenas relaciones laborales e interpersonales dentro de la empresa.</li> <li>• Los encuestados aseguran poder expresar sus opiniones sin ningún problema dentro de la empresa.</li> <li>• El trabajo en equipo es uno de los atributos más reconocidos por los empleados.</li> <li>• El público interno se siente valorado porque se toman en cuenta sus opiniones.</li> <li>• El trabajo en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S no es monótono.</li> <li>• La empresa cuenta con un buen clima laboral.</li> <li>• A pesar de contar con dos culturas distintas (colombo-venezolana), los empleados se sienten cómodos con sus compañeros de trabajo, sin importarles las diferencias culturales que puedan existir entre ellos.</li> <li>• Existe sana competencia entre los integrantes de la empresa.</li> <li>• Los encuestados expresan que existe preferencia por algunos empleados.</li> <li>• El cambio de oficinas fue beneficioso para los empleados.</li> <li>• Los jefes son flexibles frente a las necesidades personales de los empleados (Familia, salud, imprevistos).</li> <li>• Los empleados aseguran recibir <i>feedback</i> positivo sobre el desempeño de su trabajo.</li> <li>• Los empleados demuestran inconformidad porque no reciben su pago a tiempo.</li> </ul>

**Fuente: elaboración propia con datos de las encuestas a empleados, mayo de 2017.**

#### **4.9 Análisis consolidado**

Tanto de las entrevistas realizadas a los directivos, como de las encuestas aplicadas a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., se consideraron las respuestas más destacadas (% sobresalientes) por cada una de las preguntas. En función de ello, se hicieron las observaciones pertinentes atendiendo a las variables del diagnóstico (Comunicación Interna, Cultura Organizacional y Clima Laboral).

Dentro de las fortalezas encontradas a partir de la revisión de las encuestas, figura que los empleados, además de sentirse parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., valoran el trabajo en equipo y las oportunidades de crecimiento profesional para hacer carrera; de allí que estén dispuestos a recomendar la compañía a terceros para trabajar en ella. Estos aspectos positivos deben ser reforzados para lograr procesos sinérgicos e integrados con la estrategia central del negocio en pro de establecer la orientación de la cultura. Empero, la compañía debe prestar especial atención a la influencia del carácter familiar sobre sus decisiones, toda vez que los empleados que pertenecen al clan familiar poseen una versión diferente de la realidad de la empresa.

Un aspecto que impacta directamente en el comportamiento de los empleados es la poca información que reciben sobre la situación actual de la empresa. Aun cuando los trabajadores manifiesten recibir información sobre las actividades de la empresa, también señalaron ésta es poca o escasa. El empleado sentiría menos incertidumbre y el rumor no estaría presente si se le informara a cabalidad sobre los procesos y las decisiones en torno a las acciones a ser ejecutadas



a corto y mediano plazo. En este sentido, cobra importancia informar al personal sobre el pago de los salarios, porque es un tema que se ha convertido en un foco de desconfianza.

En estos casos, la comunicación se convierte en la herramienta clave para el éxito de una organización, porque a través de su buena gestión se evita la presencia de “comentarios subterráneos” o una percepción errónea acerca de la realidad de la empresa. De allí que BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. debe pensar en establecer un modelo de comunicación interna formal, que le permita crear canales de comunicación que atiendan las necesidades existentes: boletín informativo electrónico, carteleras, redes sociales, correo electrónico, intranet, y portal corporativo para la difusión de las actividades que realiza la empresa en todos los ámbitos del negocio (interno y externo), abriendo, además, una ventana para conectarse con el público externo.

Como bien lo señala Serna (2016), para que los miembros de una organización vivan la cultura de su empresa, deben conocerla a fondo. La cultura no es un elemento tangible, se expresa a través de los comportamientos, los cuales deben ser socializados entre los empleados. El conocimiento sobre las actividades de la empresa por parte de los trabajadores genera transparencia, haciendo que éstos se involucren y logren los objetivos deseados.

Además de la asesoría y el diseño de nuevos productos químicos, el pilar financiero de la empresa es la venta de productos, razón por la cual necesita de sus clientes para poder permanecer en el tiempo; sin embargo, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. no está preparada internamente para atender a sus clientes, por esa razón los directivos de la empresa manifiestan

que sus empleados no están comprometidos. La empresa debe desarrollar el potencial de sus colaboradores para poder materializar la nueva cultura orientada al cliente.

Otro punto importante a resaltar en el análisis es la incoherencia que existe entre los directivos acerca del valor diferencial de la empresa. Desde esta perspectiva, ¿cómo se les transmite a los empleados una información para ser compartida e internalizada como parte de su cultura, si los líderes de la empresa no están seguros de lo que deben transmitirles a sus colaboradores? La inconsistencia en el discurso corporativo también genera desconfianza e incertidumbre.

#### **4.10 Perfil de la Cultura Organizacional**

Con el objetivo de ampliar la información durante la aplicación de las entrevistas semi estructuradas que se realizaron a los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., fue pertinente establecer comparaciones entre la cultura organizacional actual y la cultura deseada. Por consiguiente, se recurrió al uso de las matrices propuestas por Capriotti (2009), las cuales el autor define como perfil de la cultura actual y perfil de la cultura deseada, con el fin de visualizar, a través de la representación gráfica, las diferencias entre lo que se tiene y lo que se quiere.

Sobre la base de las orientaciones estratégicas (orientación al cambio, al cliente, a los costos, al colectivo, al liderazgo, a las personas), el autor propone determinar el nivel de arraigo o de fortaleza de cada una de éstas en función de una matriz que denomina: Perfil de cultura corporativa, para la cual se establecen unos parámetros que van del 1 (Muy débil) al 7 (Muy

fuerte) y según los resultados obtenidos, se podrán establecer los cambios que requiere la cultura analizada (actuación y profundidad).

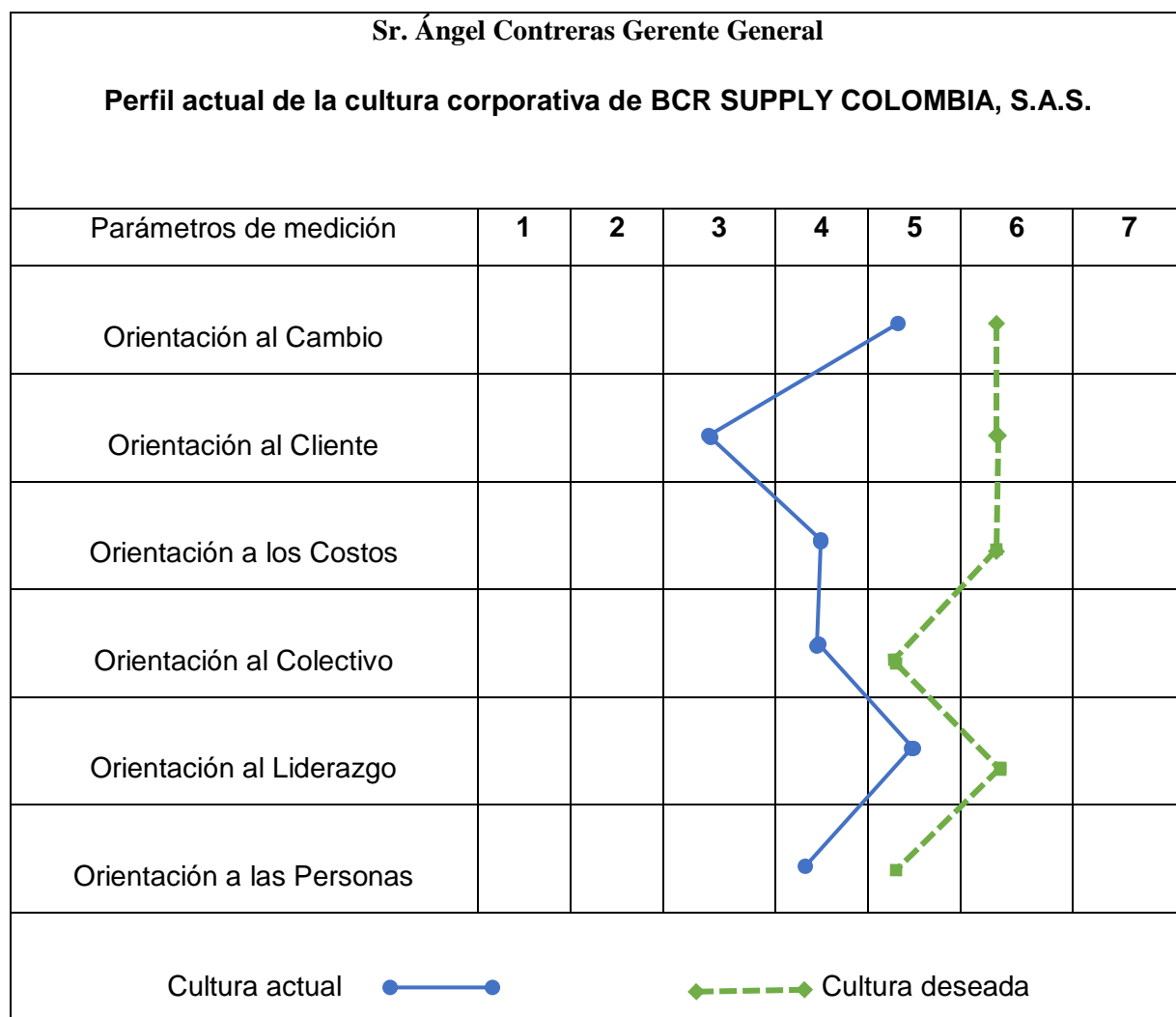
**Tabla 20. Modelo de nivel de fortaleza de la Cultura Corporativa**

Nivel de fortaleza						
1	2	3	4	5	6	7
Muy débil					Muy fuerte	

**Fuente: Capriotti (2009, p.151).**

Seguidamente, se presenta la visualización gráfica de la cultura corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. desde las perspectivas de cada uno de sus gerentes: Gerente General; Gerente de Operaciones; Gerente de Diseño, Producción y Desarrollo; y Gerente de Seguridad Industrial.

Tabla 21. Matriz Gerente General

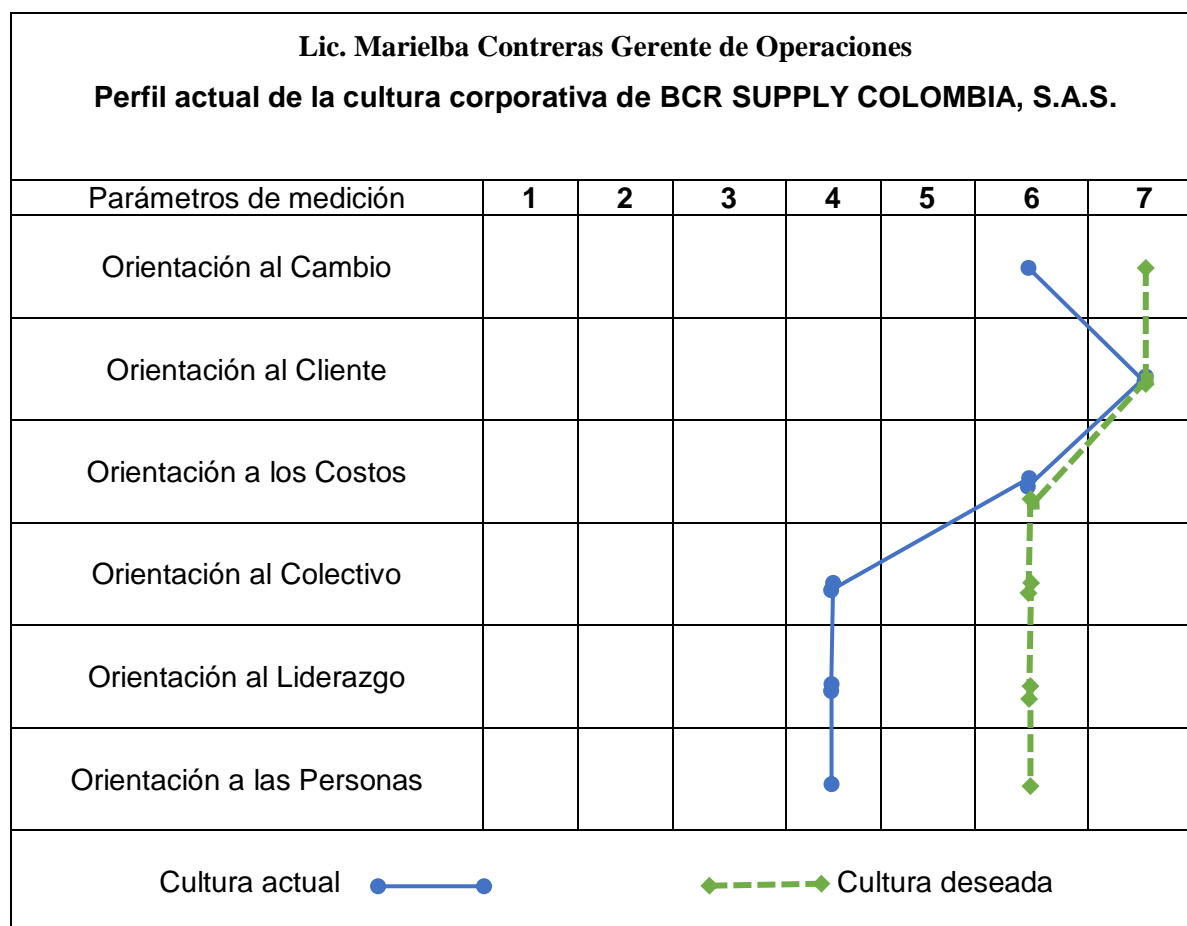


Fuente: elaboración propia con datos de las matrices de perfil de cultura aplicadas a directivos, mayo de 2017.

Los resultados de la matriz aplicada al Ing. Ángel Contreras, Gerente General, demuestran que, según su percepción, la cultura corporativa actual de la empresa está encauzada al cambio (innovación), el liderazgo, los costos, el colectivo y las personas; sin embargo, la orientación al cliente se encuentra rezagada.

Con respecto a la cultura deseada, el Gerente General resalta entre sus prioridades la orientación estratégica hacia el cliente, la innovación, los costos y el liderazgo.

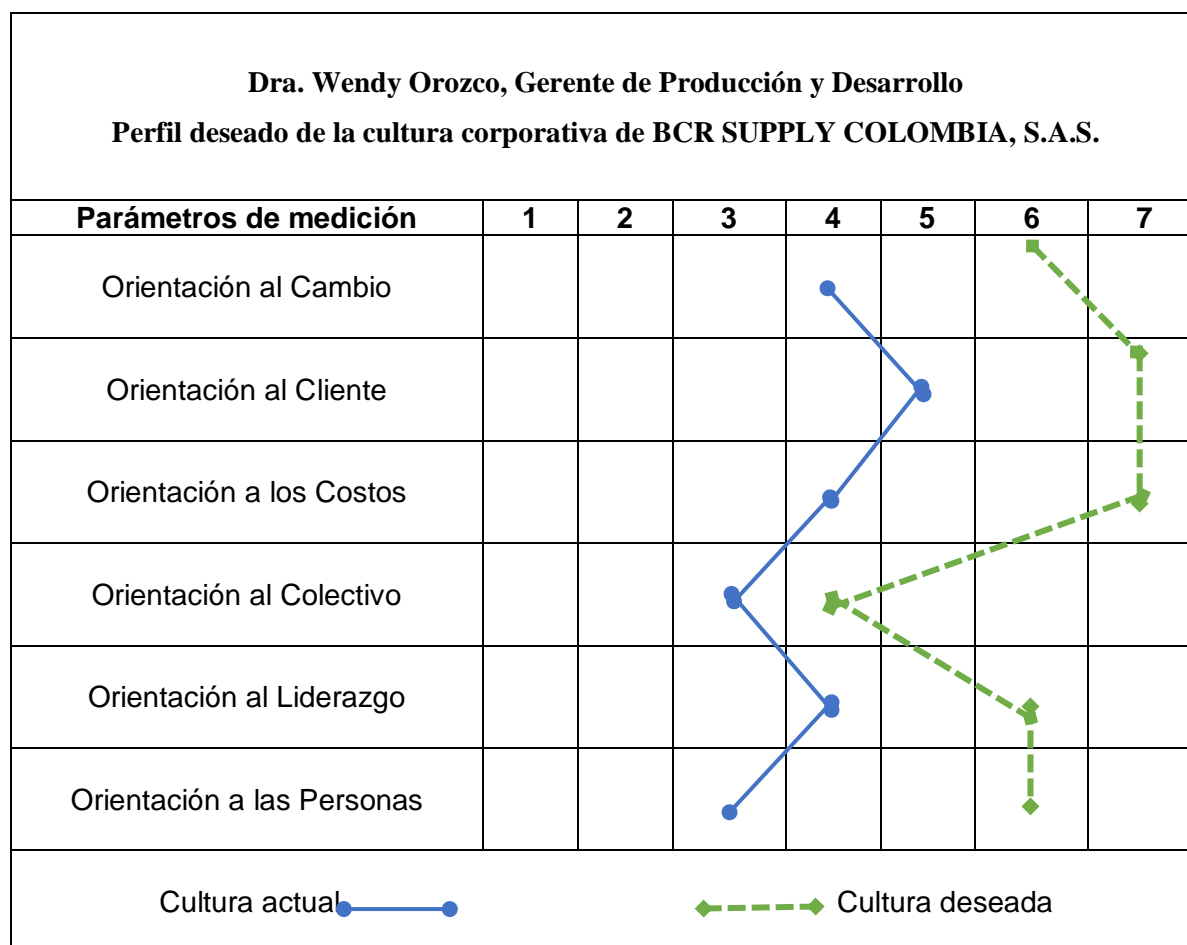
**Tabla 22. Matriz Gerente de Operaciones**



Fuente: elaboración propia con datos de las matrices de perfil de cultura aplicadas a directivos, mayo de 2017.

La Gerente de Operaciones considera que la cultura corporativa actual de la empresa está orientada básicamente a los costos, el cliente y la innovación. Sus proyecciones de cara a la cultura corporativa deseada apuntan, con las valoraciones más altas, hacia la orientación al cliente y a la innovación.

**Tabla 23. Matriz Gerente de Diseño, Producción y Desarrollo**



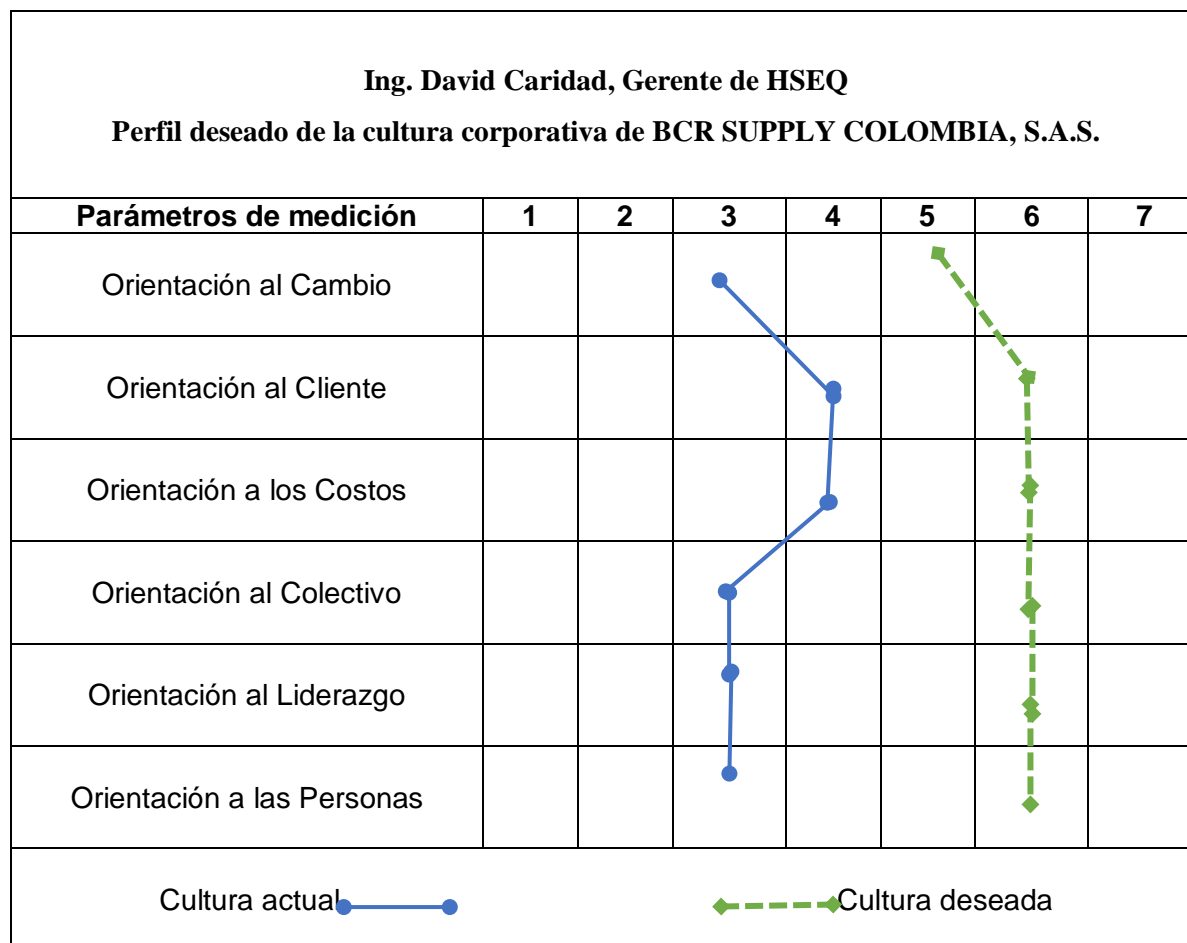
Fuente: elaboración propia con datos de las matrices de perfil de cultura aplicadas a directivos, mayo de 2017.

Los resultados obtenidos a partir de la respuesta obtenida de la Gerente de Diseño, Producción y Desarrollo reflejan que sus percepciones sobre la cultura de la empresa están enfocadas al cambio, los costos, el liderazgo y el cliente.

En cuanto a la valoración de la matriz y sus orientaciones, la informante marca una gran diferencia entre la cultura actual y la deseada, toda vez que va desde una puntuación de 3 (Cultura actual) a puntuaciones de 6 y 7 (Cultura deseada), respectivamente. Sus estimaciones para la cultura deseada, está orientada a las personas, el liderazgo, los costos, el cliente y la

innovación, aunque esta última -que corresponde directamente a su área de desempeño- figura con una puntuación por debajo de las orientaciones al cliente y a los costos.

**Tabla 24. Matriz Gerente de HSEQ**



Fuente: elaboración propia con datos de las matrices de perfil de cultura aplicadas a directivos, mayo de 2017.

En su participación, el Gerente de Seguridad Industrial establece una gran diferencia entre la cultura actual y la deseada. En la primera, resalta las orientaciones hacia los costos y al cliente sobre las demás con una valoración de 4 puntos, mientras que al resto las valora sobre un nivel 3.

En relación con la cultura deseada, el informante mantiene una linealidad entre todas las orientaciones sobre un nivel 6, con excepción de la orientación al cambio o innovación que la valora con el nivel 5.

Aunque no cuenten con una formalidad establecida desde sus inicios, todas las organizaciones disponen de una cultura corporativa que las hace diferente a las demás (las distingue y las identifica). Por esta razón, los elementos o manifestaciones culturales (visibles y no visibles): creencias, hábitos, ritos, comportamientos básicos de sus integrantes, motivación, clima laboral, símbolos o logotipos, cohesión grupal, vestimenta, infraestructura, condiciones de trabajo, etc., son los principales factores que deben ser analizados durante el diagnóstico de toda cultura organizacional (Chiavenato, 2009). Es importante destacar que todo análisis o definición de la cultura se hace con el fin de mejorar el accionar de las organizaciones, conociendo el estado actual de la misma para comparar si los resultados obtenidos corresponden a los lineamientos estratégicos de su filosofía corporativa y, en función de ello, hacer los ajustes que se requieran.

En el caso particular de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., la empresa ha establecido sus políticas, normas y procedimientos, al igual que su código de ética, a través de las cuales se referencia su gestión. Es una compañía joven que procura contar con un marco axiológico que regule u oriente su acontecer diario, cumpliendo tanto con las normas vigentes que establece el gobierno, como las propias.

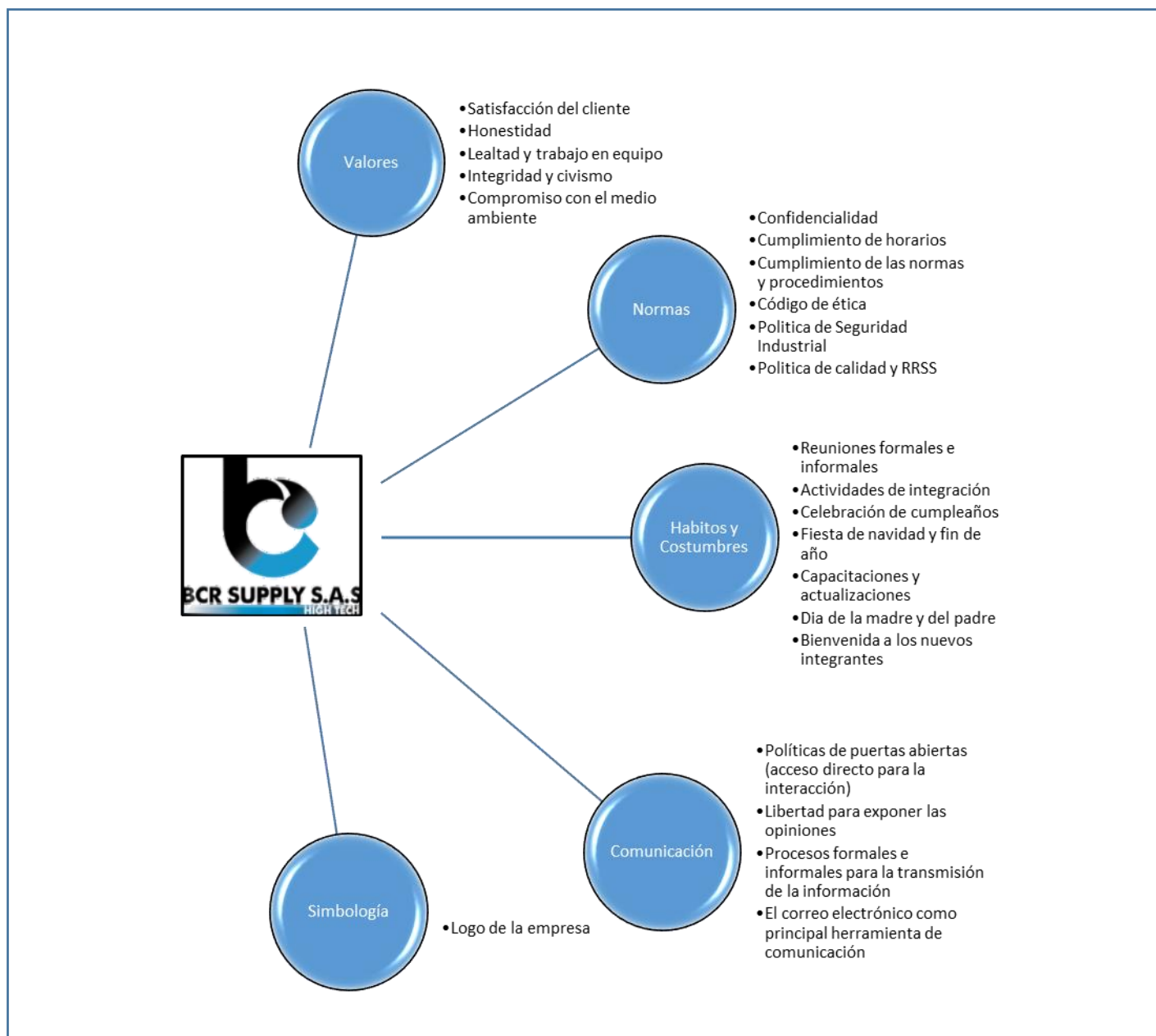
Para la definición de la cultura de la empresa, fue necesario evaluar los elementos de su cultura, percibidos a través de las diferentes visitas que se realizaron a la empresa, las entrevistas



a sus directivos, las encuestas a sus empleados, el material entregado para el estudio, así como las conversaciones informales que se mantuvieron mientras se organizaba el proceso para realizar el diagnóstico.

El siguiente diagrama recoge los aspectos más relevantes de la cultura de la empresa, entendiendo que, su metodología de trabajo (hábitos, creencias y rituales), representa la forma por la cual la organización comunica su cultura y se hacen realidad los valores estratégicos, propósitos, metas y objetivos corporativos.

**Figura 9. Componentes de la Cultura Corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**



Fuente: elaboración propia.

## **CAPITULO V**

### **HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO PARA LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. CON ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA HACIA CLIENTE**

Se parte de la premisa de Serna (2016), quien asegura que un cambio de cultura hacia la medición como estrategia de mejoramiento continuo es la única opción que tienen las empresas para crecer, permanecer en el tiempo y generar utilidades.

Esta herramienta fue diseñada en función de los elementos que definirán la nueva orientación estratégica de la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., una vez definidas las necesidades de los directivos de la empresa. El instrumento de diagnóstico está estructurado a partir de las tres variables que orientaron la evaluación previa al diseño de la herramienta y que además permitieron conocer la realidad de la empresa. Estas variables son imprescindibles para la efectiva implementación de la nueva cultura, ya que son interdependientes.

Los resultados arrojados por la herramienta permitirán contar con datos cuantitativos que, en su valoración (indicadores), le proporcionarán a la empresa la información para corroborar si su equipo de trabajo está cumpliendo con lo establecido para el éxito de su cultura orientada al cliente.

Estos indicadores serán una clara señal para establecer acciones que impacten directamente en el comportamiento de la organización, retomando su orientación estratégica hacia el cliente en pro de contribuir al éxito de la actividad empresarial y su sostenibilidad en el tiempo.

### **5.1 Objetivos de la herramienta**

- Desarrollar capacidades de autodiagnóstico a partir de una herramienta que permita detectar los factores de influencia negativa que están desviando la orientación estratégica de la cultura de cara a la consecución del proyecto corporativo.
- Alinear los objetivos con la estrategia del negocio a partir de los resultados arrojados por la herramienta.
- Crear hábitos y protocolos que faciliten la orientación estratégica de la cultura.
- Establecer métodos y procedimientos a través de la autogestión y el autoconocimiento.
- Promover entre los empleados la necesidad de evaluar la cultura organizacional como método de cambio continuo y éxito organizacional.

## **5.2 Instructivo para la aplicación y posterior análisis de los resultados de la herramienta**

La siguiente herramienta de diagnóstico es de carácter anónimo y de uso exclusivo para BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., diseñada con el fin de evaluar la cultura organizacional orientada al cliente y determinar el compromiso de los empleados con la implementación del cambio cultural para el cumplimiento de los objetivos de la empresa y el logro del comportamiento deseado.

La herramienta consta de una serie de interrogantes por cada una de las variables que orientan el diagnóstico, a saber: 11 por la variable Comunicación Interna, 18 por la variable Cultura Corporativa y 18 por la variable Clima Organizacional. En su disposición se presentan preguntas de opción múltiple y preguntas abiertas de libre interpretación y respuesta.

## **5.3 Guía de aplicación de la herramienta**

- La persona encargada de aplicar las encuestas debe informar al personal de la empresa, por lo menos una semana antes de la actividad, y establecer todas las pautas de cómo será la sesión y el objetivo de la misma.
- La encuesta debe ser realizada en un espacio tranquilo, preferiblemente con grupos pequeños para evitar el estrés que generan los grupos grandes tanto para los

encuestados como para las personas encargadas de organizarlos en función de aplicar la herramienta.

- Antes de comenzar, el encuestado debe recibir instrucciones básicas sobre el cuestionario y contar con una persona que le ayude a despejar alguna duda.
- La aplicación del cuestionario tiene una estimación de 15 a 20 minutos de duración, pero el encuestado puede tomarse el tiempo que desee si así lo requiere.
- Dar respuesta al cuestionario debe ser una opción libre por parte del empleado, quien no debe ser presionado u obligado ya que ello puede traer como consecuencia una predisposición negativa en sus respuestas.
- Se deben respetar las respuestas y opiniones emitidas por los empleados en la encuesta.
- El encuestado no debe ser inducido o aceptar sugerencias para responder las preguntas.
- La herramienta que no fue completada debe permanecer en blanco. Las respuestas no deben ser intervenidas, falseadas o alteradas por personas ajenas al procedimiento.

#### 5.4 Interpretación de los resultados

Los resultados serán de carácter cuantitativo y cualitativo debido a la estructura de la herramienta. La valoración de las respuestas se hará utilizando el método Likert, el cual propone una evaluación a través de cinco alternativas, dos afirmativas (“Totalmente de acuerdo” y “De acuerdo”), para manifestar preferencia sobre la orientación estratégica de la nueva cultura de la empresa; una neutral (“Ni de acuerdo, ni en desacuerdo”) que denota una posición sin compromiso o desinterés por cualquiera de las alternativas propuestas frente a la pregunta; y dos negativas (“Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”), por cuyo intermedio el encuestado manifiesta discordancia con lo que se le está planteando en la interrogante. En función de las respuestas, se podrá conocer la inclinación (opinión) de los empleados frente a cada pregunta.

La interpretación de los resultados se hará en función de cada una de las variables sobre las cuales se ha diseñado la herramienta:

- **Comunicación Interna:** confirmar si la empresa promueve a través de su comunicación interna la nueva orientación estratégica de la cultura de la empresa entre sus empleados (flujos de comunicación, diseño de nuevos medios externos para vincularse con los clientes, difusión de la información).
- **Cultura Corporativa:** medir el compromiso de los directivos de la empresa hacia el logro del objetivo corporativo a través de lineamientos estratégicos trazados en función de la nueva orientación estratégica de la cultura de la empresa.

- **Clima Organizacional:** evaluar la disposición y el compromiso de los empleados (intenciones, actitudes y valoraciones) con la nueva orientación estratégica de la cultura de la empresa.

Se entiende que la parte más sustancial del diagnóstico reposa sobre la caracterización cultural de la organización, de donde se sigue la necesidad de una descripción detallada que, partiendo de los ejes conceptuales de la Comunicación Interna, la Cultura Corporativa y el Clima Organizacional, ofrezca luces sobre un conjunto de subtemas para nada menores, como por ejemplo las expectativas e intereses en los diferentes niveles, la visión compartida de la compañía y la apropiación de ésta, las oportunidades de innovación desde la cultura organizacional presente y las posibles barreras para el cambio.

Seguidamente se expone la operacionalización base para el diseño de los instrumentos de diagnóstico.

## **5.5 Comunicación Interna**

A continuación, se ofrece un cuestionario que le permitirá evaluar algunos aspectos de la Comunicación Interna de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.



**Tabla 25. Cuestionario Variable Comunicación Interna**

Variable Comunicación Interna	Valoración de la pregunta				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿La comunicación que recibe de la empresa es congruente con la cultura orientada al cliente?					
¿La empresa difunde los lineamientos estratégicos de la cultura orientada al cliente?					
¿Recibe información periódicamente sobre los lineamientos estratégicos?					
¿Las carteleras de la empresa contienen información sobre la orientación estratégica hacia el cliente?					
¿Tiene acceso a la información sobre la empresa (historia, antecedentes, estructura organizativa, objetivos, lineamientos de la cultura, etc.)?					
¿Cuenta con la propuesta por escrito de la nueva orientación estratégica de la cultura organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.?					
¿La empresa ha diseñado material informativo que promocióne el desempeño de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. como consultora de químicos para el asesoramiento técnico y la gestión comercial en el mercado de aditivos químicos en la industria petrolera?					
¿BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. cuenta con plataformas o herramientas de comunicación externa para establecer vínculos con sus clientes?					
¿Se difunden los logros de la empresa tanto entre sus públicos internos como externos?					
<b>Preguntas abiertas</b>					
A su juicio, ¿qué debe mejorar la empresa en cuanto a la comunicación interna para lograr el éxito de la nueva cultura orientada al cliente?					
A su juicio, ¿cuáles son las fortalezas de contar con una cultura organizacional orientada al cliente?					
A su juicio, ¿qué necesita usted para ser más efectivo en la relación con los clientes?					

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico (elaboración propia)**

## 5.6 Cultura Corporativa

A continuación, se ofrece un cuestionario que le permitirá evaluar algunos aspectos de la Cultura Corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

**Tabla 26. Cuestionario Variable Cultura Corporativa**

Variable Cultura Organizacional	Valoración de la pregunta				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Se entiende con claridad lo que la empresa quiere lograr en los enunciados de la misión y la visión?					
¿Conoce lo que es la orientación estratégica de la cultura corporativa enfocada al cliente?					
¿La empresa cuenta con acciones estratégicas encaminadas al logro de la cultura orientada al cliente?					
¿Los objetivos de la empresa cumplen con el propósito de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. como organización orientada al cliente?					
¿Los objetivos de la empresa son impuestos o compartidos?					
¿La promesa de valor está dirigida a su nueva orientación estratégica?					
¿Están organizados para la implementación de la cultura orientada al cliente?					
¿Cuentan con una política formal con pautas establecidas para la adecuada atención al cliente?					
¿La empresa tiene la infraestructura para llevar a cabo una orientación estratégica hacia el cliente (tecnología, recursos financieros para las visitas y eventos para captación de nuevos clientes, planificación estratégica, personal calificado, etc.)?					
¿Los directivos de la empresa están comprometidos e involucrados con la orientación estratégica de la cultura hacia el cliente?					
¿Los grupos de trabajo están cohesionados y comprometidos al logro de la orientación estratégica de la cultura hacia el cliente?					
¿Los gerentes promueven con su estilo de dirección y liderazgo la cultura hacia el cliente?					
¿Realiza actividades de capacitación para la atención adecuada al cliente?					
¿Ejecutan reuniones de evaluación para medir los resultados de la propuesta por cada área de la empresa?					
¿Conoce los lineamientos básicos de la cultura local (valores, costumbres, creencias)?					

Preguntas abiertas	
A su juicio, ¿qué debe mejorar la empresa en cuanto a la cultura organizacional para lograr el éxito de la nueva cultura orientada al cliente?	
A su juicio, ¿la empresa ha invertido los recursos necesarios para establecer una comunicación efectiva con sus clientes?	
A su juicio, ¿Cuáles son los atributos que destaca de la empresa para promover el contacto regular y proactivo con sus clientes?	

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico (elaboración propia)**

## 5.7 Clima Organizacional

A continuación, se ofrece un cuestionario que le permitirá evaluar algunos aspectos del Clima Organizacional de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.

**Tabla 27. Cuestionario Variable Clima Organizacional**

Variable Clima Organizacional	Valoración de la pregunta				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ Ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
¿Cree en el proyecto de la cultura orientada al cliente de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.?					
¿Está dispuesto a colaborar con los lineamientos estratégicos de la empresa para el logro de sus objetivos enfocados al cliente?					
¿Su comportamiento como empleado tiene correlación con los objetivos de la empresa frente a su nueva orientación estratégica hacia el cliente?					
¿Existe poco interés por parte de los empleados hacia el cliente?					
¿Ha recibido algún tipo de inducción para atender a los clientes?					
¿Se siente cómodo prestando un buen servicio a los clientes de la empresa?					
¿Se siente motivado para formar parte de las acciones previstas por la empresa en su orientación estratégica hacia el cliente?					
¿Existe algún tipo de incentivo o reconocimiento por su buen desempeño hacia el logro de la cultura orientada al cliente?					
¿El personal de BCR SUPPLY COLOMBIA,					

S.A.S. sigue instrucciones y lineamientos claros acerca de lo que debe hacer para promover la cultura hacia el cliente (socialización de la propuesta)?					
¿El trabajo en equipo le permite ser competitivo frente a los clientes y jefes?					
¿Prefiere trabajar solo para que se le reconozcan sus esfuerzos?					
¿La cultura país le impide tener un mejor desempeño a la hora de establecer vínculos con los clientes?					
¿Comenta con los clientes los problemas que tiene con la empresa?					
¿Se siente satisfecho formando parte de esta propuesta?					
¿Esta nueva orientación estratégica ha mejorado el clima laboral de la empresa?					
<b>Preguntas abiertas</b>					
A su juicio: ¿Qué debe mejorar la empresa en cuanto al clima organizacional para lograr el éxito de la nueva cultura orientada al cliente?					
A su juicio: ¿La empresa ofrece <i>feedback</i> a sus empleados para atender la comunicación con el cliente y de sus reclamaciones?					
A su juicio: ¿La empresa ha adecuado las actividades de los empleados a las necesidades del cliente?					

**Fuente: Herramienta de autodiagnóstico (elaboración propia)**

## **5.8 Perfil de la cultura corporativa para los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA,**

### **S.A.S**

Al igual que en el diagnóstico previo realizado para conocer las necesidades de la empresa y definir así su cultura actual y el perfil de la cultura deseada por los directivos de la empresa, se hace imprescindible adaptar la matriz propuesta por Capriotti (200) como parte de la herramienta de diagnóstico para la evaluación de la cultura corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. con orientación estratégica hacia cliente.

A través de estas matrices (perfil actual y perfil deseado de la cultura) se podrá conocer el nivel de arraigo o de fortaleza de la cultura corporativa entre los gerentes o encargados de la



Orientación al Cliente							
Orientación a los Costos							
Orientación al Colectivo							
Orientación al Liderazgo							
Orientación a las Personas							

**Fuente: Capriotti (2009, pp. 152-153).**

El diseño final de esta herramienta dependerá de las particularidades de la organización, pero también de las facilidades para recolectar la información, el tiempo y los recursos disponibles para el estudio. En este sentido, lo ideal es que las encuestas sean puestas a prueba con un grupo pequeño de empleados, tanto para validarlas como para calcular el tiempo que amerita su registro, informándose a los participantes sobre los propósitos y el alcance del estudio y la utilización que van a tener los datos. Si bien es recomendable mantener el anonimato de los informantes, en todo caso siempre debería ser factible ubicar la posición de éstos dentro de la estructura organizacional.

El estudio de los documentos corporativos de la organización, así como una visita previa a sus instalaciones, facilitará una primera visión sobre su cultura. A partir del análisis documental se pueden establecer puntos de referencia para el diagnóstico e, inclusive, detectar cuestiones que necesiten ser profundizadas a través de entrevistas personales.

Se entiende que la herramienta supone para la empresa una reflexión sobre su propia cultura, permitiéndole realizar una autocrítica basada en un espíritu de mejora continua (enfocar sus problemas de gestión y de funcionamiento con una visión diferente), lo que, de por sí, habilita una operación de cambio. De allí la importancia de la difusión de la información derivada del diagnóstico, para que todos los miembros de la organización (tanto directivos como trabajadores) entiendan los resultados, y se puedan aplicar las recomendaciones propuestas y hacer el seguimiento de rigor.

Por lo demás, aunque esta propuesta plantea la estructura básica de una herramienta para el diagnóstico de la cultura corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., no se puede concebir como un instrumento acabado y definitivo. Cada aplicación deberá pasar por una evaluación que dará como resultado un remozamiento de la metodología de actuación y de los instrumentos (recolección, procesamiento, análisis y presentación de la información) para obtener la información requerida, alineándolos con las especificidades organizacionales y su evolución en el tiempo. Por consiguiente, no se pretende que las ideas aquí expuestas se conviertan en una “camisa de fuerza”, sino que constituyan una guía orientativa y puedan ser utilizadas con flexibilidad de cara a la identificación de las creencias dominantes relacionadas con las principales directrices estratégicas de la cultura corporativa en los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

## **CAPITULO VI**

### **IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO DE LA CULTURA CORPORATIVA EN BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S**

La herramienta de diagnóstico diseñada para determinar la cultura de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., es sólo un instrumento que, tras su aplicación, permitirá conocer si los colaboradores permanecen alineados con la orientación estratégica de la cultura corporativa, lo que contribuirá al logro de los objetivos del negocio. No obstante, para que esta herramienta tenga éxito, la empresa debe diseñar estrategias que redireccionen sus valores y metas, encauzándolas a sus nuevos desafíos empresariales.

Para la implementación de una cultura orientada al cliente, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. debe comenzar por definir los nuevos valores que desea alcanzar y, posteriormente, diseñar lineamientos estratégicos que garanticen el entendimiento por parte de los empleados del nuevo proyecto corporativo. La empresa debe promover la cultura hacia el cliente con una visión integral, involucrando a todas las áreas, con el fin de que los objetivos que se persiguen se hagan realidad. Mientras no se difundan y promuevan los valores, los empleados no internalizarán la propuesta de cambio de la cultura orientada al cliente. De allí la necesidad de desarrollar programas de capacitación que serán el norte de los miembros de la empresa.



El grupo directivo de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. debe estar involucrado directamente en el proceso de diseño de los nuevos lineamientos estratégicos (valores y metas) que serán la guía de las acciones de la empresa para que los empleados sepan hacia dónde deben enfilar sus esfuerzos. Desde esta perspectiva, el líder de la compañía (Gerente General), debe promover la nueva orientación estratégica de la cultura de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., manteniendo un discurso corporativo que sea coherente con un comportamiento a través del cual dé el ejemplo a sus colaboradores (manifestaciones conductuales), y muestre su compromiso.

En esta línea, la organización deberá formular un plan de comunicación interna que le permita difundir la orientación estratégica de su cultura corporativa. El objetivo de esta tarea no se encamina, simplemente, a socializar la información, sino a desarrollar una visión y unos significados compartidos. Para ello, la alta dirección debe asumir un liderazgo participativo pero exigente, con objetivos, directrices y actividades concertadas, al tenor de que el contenido de los mensajes, en todas las iniciativas, debe adaptarse a los valores identificados como los más próximos a una cultura organizacional orientada al cliente.

Consecuentemente, BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, deberá apostar por el compromiso de sus colaboradores, dado que ellos serán los responsables directos de transmitir la nueva orientación estratégica de la empresa a los clientes. Por ende, resulta adecuado y recomendable involucrarlos de manera formal en la definición, la implementación y el seguimiento de las necesidades y demandas planteadas como iniciativas de mejora, apelando a tales fines a acuerdos que incluyan plazos, responsables y una especificación de los recursos necesarios para alcanzar las metas. Esto favorece la sostenibilidad de las iniciativas, al tiempo que permite empoderar y

responsabilizar toda vez que los empleados, motivados y satisfechos, establecerán un clima laboral favorable a la atención al cliente, mejorando el servicio y desarrollando habilidades de tolerancia (sobrellevar situaciones imprevistas), respeto hacia el otro, escucha, empatía y diálogos asertivos que faciliten la generación de vínculos a través de buenas experiencias.

En este contexto, y considerando la actual situación de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, es pertinente que la empresa sume esfuerzos para que la implementación de su nueva orientación estratégica hacia el cliente sea exitosa, consolidando así una cultura fuerte en el marco de un aprendizaje paulatino, que le garantice la permanencia en el mercado, abriéndose un nuevo espacio de competencia. Este es el desafío de cualquier gerencia alineada a la gestión de los intangibles, en aras de tender puentes entre la situación actual y la situación deseada y posible.

## CONCLUSIONES

El objetivo de la presente investigación se cumplió puesto que se pudo definir la cultura corporativa de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. y, a partir de los resultados del diagnóstico, identificar los puntos clave para el diseño de la herramienta de autodiagnóstico destinada a evaluar la cultura que predomina en la organización en el momento de su aplicación.

La implementación de un cambio en la cultura organizacional debe contar con una plataforma que le garantice a la empresa el acierto en el logro de sus objetivos; por esta razón se realizó el diseño de una herramienta de diagnóstico con el fin de contribuir al mejoramiento continuo del desempeño de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., lo que le permitirá evaluar su cultura anualmente, así como revisar y ajustar los lineamientos de su cultura actual y la deseada según sus prioridades para la toma de decisiones.

Se entiende que el diagnóstico inicial del componente cultural permite establecer una línea de base; por lo tanto, no debe mirarse como una iniciativa aislada, sino como parte de la gestión estratégica de la organización, por lo demás integrada a una perspectiva de aprendizaje definida dentro de un tablero de mando en función de las siguientes variables: necesidades, intereses y expectativas detectadas en los diferentes niveles; necesidades, intereses y expectativas factibles de ser satisfechos; creencias alineadas (o no) con la visión organizacional, discriminadas por niveles jerárquicos; diseño y ejecución de planes de capacitación alineados con los hallazgos del

diagnóstico cultural; iniciativas de mejora surgidas en el proceso de diagnóstico; iniciativas factibles de implementar; participación de los integrantes de la organización en la implementación de mejoras; y principales barreras para el cambio.

Los resultados obtenidos del diagnóstico que se realizó para conocer la realidad actual de la empresa apuntan a que BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., posee una cultura corporativa con orientación estratégica hacia el cliente, lo que constituye un buen punto de partida de cara a articularse con una orientación estratégica hacia la innovación, dado que su propósito como organización, además del asesoramiento en el área de químicos para la industria petrolera, remite al diseño y el desarrollo de nuevos productos, como por ejemplo el hallazgo reciente de un fluido novedoso basado en la nanotecnología para la reducción de la viscosidad de crudos pesados y extra-pesados en yacimientos y/o transporte. Este nuevo producto cuenta con el aval de aliados estratégicos como Colciencias y la Agencia Nacional de Hidrocarburos, lo que le permite a la empresa ser más competitiva en el mercado.

No obstante, la empresa debe prepararse para materializar su cultura corporativa considerando especialmente la comunicación interna como el vehículo y la herramienta que permitirá que los valores estratégicos orientados hacia el cliente lleguen y sean internalizados por los colaboradores de la empresa (significados compartidos). Por tratarse de una Pyme, el líder se convierte en un factor clave que influye de manera directa en el entendimiento de la organización y de su cultura, la cual transmite a partir de su comportamiento, sus acciones y su narrativa.

A pesar de que los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S., asumen en sus apreciaciones empíricas que los empleados no están comprometidos con la empresa, los

resultados de las encuestas demostraron que estos creen y apuestan por seguir formando parte del proyecto corporativo. Esta es una ventaja competitiva que los responsables de la compañía deben considerar de cara a una cultura orientada hacia el cliente, visto que, sin el apoyo de los colaboradores, la organización no podrá conseguir los cambios que requiere.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alles, M. (2011). *Comportamiento Organizacional*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

Anzola, O. (2005). *Cultura, Supervivencia y Perdurabilidad Organizacional. Una aproximación*. Colombia: Universidad Externado de Colombia.

Anzola, O. (2003). *Una mirada a la Cultura Corporativa*. Colombia: Universidad Externado de Colombia. Colombia.

Benavides, J. & Monfort, A. (2015). *Comunicación y Empresa Responsable*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).

Berceruelo, B. (2011). *Comunicación Interna en la Empresa. Claves y desafíos*. España: RGM.

Bernal, C. (2016). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Editorial Delfín Ltda.

Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la Gestión Estratégica de la Identidad Corporativa*. Chile: Colección Libros de la Empresa.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw Hill.

Confecámaras, Red de Cámaras de Comercio. (2016). *Nacimiento y supervivencia de las empresas en Colombia*. Cuadernos de análisis económico. Recuperado de [http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno N\\_11.pdf](http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno N_11.pdf).

- Corporate Excellence & Alcor. (2015). *La responsabilización de los empleados en el fomento de la reputación corporativa. Palancas para estimular el compromiso de los empleados con la reputación*. España: Corporate Excellence & Alcor.
- Costa, J. (2010). *El DirCom hoy. Dirección y Gestión de la Comunicación en la Nueva Economía*. España: Costa PuntoCom.
- Denison, D. (1990). *Cultura Corporativa y Productividad Organizacional*. Colombia: Fondo Editorial LEGIS.
- Dona, A. (2015). *El choque cultural en la internacionalización empresarial*. *Magazín empresarial*, 11 (27), 39-48. Colombia.
- Drucker, P. (1999). *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Colombia: Editorial Norma.
- Enos, R. (2010). *La administración de empleados internacionales: ¿Cómo superar el choque cultural en la empresa multinacional?* *Ciencias Económicas* 28-No.1:2010/205-215/ISSN: 0252-9521. Costa Rica: Universidad de Costa Rica.
- Etkin, J. (2011). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones. La estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. México: Ediciones Granica S.A.
- Fanjul, E. (2010). *Factores culturales de la internacionalización de la empresa*. ICE No 856.
- Fernández, C. (2002). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.
- Fuentes Martínez, Sandra. (2013). *Comunicación de Marketing*. Ecuador: Universidad de Las Américas (UDLA).
- Hall, E. (1973), *The Silent Language*, New York, Anchor Books.

Hofstede, G. (1999), *Culturas y organizaciones. El software mental. La cooperación internacional y su importancia para la supervivencia*. España: Editorial Alianza.

García, S., & Dolan, S. (1997). *La Dirección por valores*. España: McGraw-Hill/Instituto de Estudios Superiores de la Empresa.

García, M. (1993). “La encuesta”. En: M. García, J. Ibáñez & F. Alvira (Edits.), *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de Investigación*. (pp. 141-170). España: Alianza Universidad Textos.

Goldhaber, G. (2001). *Comunicación organizacional*. México: Editorial Diana.

Hellriegel, D. & Slocum, J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.

Hernández S., Fernández C., & Baptista P. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.

Kerlinger, F., & Lee, H. (2002). *Investigación del comportamiento*. México: McGraw Hill/Interamericana.

Lessen, R. (1990). *Gestión de la Cultura Corporativa*. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Losada, J. (2013). *Cultura Organizacional y Comunicación Interna*. Ecuador: Universidad de Las Américas (UDLA).

Lucas, A. (2000). *Comunicación en la Empresa y en las Organizaciones*. España: Bosch Casa Editorial, S.A.



- Manucci, M. (2016). *Competitividad Emocional. Cinco fórmulas para ampliar la capacidad emocional de las organizaciones y transformar el desempeño colectivo*. Argentina: Ediciones B Argentina S.A.
- Manucci, M. (2012). *Estrategia, táctica y acción*. Ecuador: Universidad de Las Américas (UDLA).
- Manucci, M. (2004). *Impacto Corporativo*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Marín, P. (2015). Comunicación empresarial en las pequeñas y medianas empresas (PYMES). *Revista Mediterranea*, 6 (2), 63-82.
- Martínez, M. (2005). La Investigación Cualitativa. Razón de Ser y Pertinencia. *Conciencia Activa* 21, (10), 50-51.
- Mellado, C. (2005). *El Proceso Comunicativo al interior de la Pequeña Empresa Industrial*. España: Publicaciones Universidad Pontificia de Salamanca.
- Ocampo, M. (2013). *Comunicación Empresarial. Plan Estratégico como herramienta gerencial y nuevos retos del comunicador en las organizaciones*. Colombia: Ediciones ECOE.
- Ongallo, C. (2000). *Manual de Comunicación*. España: Editorial Dykinson, S.L.
- Pérez, R. (2012). *Estrategias de Comunicación*. España: Editorial Ariel.
- Preciado, A. (2014). *Comunicación Directiva*. Colombia: Editorial Universidad Pontificia Bolivariana.
- Preciado, A., Guzmán, H., & Losada, J. (2013). *Usos y prácticas de comunicación estratégica en las organizaciones*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones – Universidad de La Sabana.

- Putnam, L. (2002) *Comunicación empresarial. Nuevas tendencias en comunicación para potenciar la estrategia empresarial*. España: Ediciones Gestión 2000, S.A.
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. Argentina: La Crujía Ediciones.
- Robbins, S. (1993). *Comportamiento Organizacional. Conceptos, Controversias y Aplicaciones*. México: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.
- Rodríguez, D. (2016). *Diagnóstico Organizacional*. Chile: Ediciones Universidad Católica de Chile.
- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. España: Aljibe.
- Sabino, C. (2000). *El Proceso de Investigación. Una introducción teórico-práctica*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- Schein, E. (1999). *The Corporate Culture. Survival guide: sense and nonsense about culture change*. USA: Warren Bennis Book.
- Serna, H. (2014). *Gerencia Estratégica*. Colombia: Panamericana Editorial.
- Siliceo, A., Casares., D. & González. J. (1999). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva*. México: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Taylor, S., & Bogdan, R. (1996). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires, Argentina: Paidós.

Ugalde, N., & Balbatre, B. (2013). *Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación*. Ciencias Económicas 31-N-2:2013/179-187/ ISSN: 0252-9521.

UNESCO, (2001). *Declaración universal sobre la diversidad cultural*. Recuperado de [http://portal.unesco.org/es/ev.phpURL\\_ID=13179&URL\\_DO=DO\\_TOPIC&URL\\_SECTION=201.html](http://portal.unesco.org/es/ev.phpURL_ID=13179&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html).

Vanegas, B. (2011). La investigación cualitativa: un importante abordaje del conocimiento para enfermería. *Revista Colombiana de Enfermería*, 6, (6), 128-142.

van Riel, C. (1998). *Comunicación Corporativa*. España: Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

Vinuesa, M. (2005). *Investigar en comunicación. Guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. España: McGraw Hill/Interamericana de España, S.A.U.

Villafañe, J. (2008). *La Gestión Profesional de la Imagen Corporativa*. España: Ediciones Pirámide.

Viloria, E. (2001). *¿Qué es una organización?* Venezuela: Editorial PANAPO.

## **ANEXOS**

### **ANEXO I: Entrevistas de los directivos de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.**

#### **Transcripción de las entrevistas**

**Li. Marielba Contreras, Gerente de operaciones**

**Variable Cultura Organizacional**

**¿Cómo concibes la empresa?**

**R** - Es una organización familiar, una organización prospera que ha sabido mantenerse a pesar de la crisis y que aprende de todas sus experiencias para fortalecerse internamente, hacia el logro de los objetivos.

**¿Qué atributos resaltas de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

**R** - Nosotros nos dedicamos a la venta de productos químicos y a prestar servicios técnicos de esos productos. Nuestro principal atributo es el trabajo en equipo para ofrecer un servicio de calidad a nuestros clientes. La experiencia en la industria del petróleo también es un atributo que nos permite mantenernos en el mercado.

**¿Consideras que los empleados cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa?**

**R** - Considero que sí, nosotros hacemos reuniones gerenciales donde se hacen presentaciones y se les muestra la visión, la misión, los valores, etc. También hablamos sobre la situación de la empresa, sobre todo cuando se nos presenta un problema que no podemos sostener, entonces se lo informamos porque a pesar de que somos una empresa familiar, los empleados son los que nos acompañan en esta encrucijada.

**¿BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. trabaja en función de su filosofía?**

**R** - Pienso que sí.

**¿Cómo defines la cultura organizacional de la empresa?**

**R** – No contamos con una cultura organizacional establecida, pero nuestra prioridad son los clientes y la venta de los productos que comercializamos. Aunque también tenemos de todo un poco: Desarrollo de productos, nos preocupamos por los costos y las personas que nos colaboran en este proyecto que se llama BCR SUPPLY COLOMBIA.

**¿Tienen lineamientos estratégicos para establecer esas prioridades frente a los empleados?**

**R** – No, solo fijamos objetivos por áreas y lo demás está sobreentendido porque si comercializamos productos químicos, necesitamos venderlos.

**¿Cree usted que tanto la filosofía como la estrategia del negocio están alineados con la cultura de la empresa?**

**R** - Creo que sí porque nos dedicamos a la venta y no hacemos más que encaminar nuestros esfuerzos para vender los productos. También desarrollamos nuevos productos, pero la empresa vive de las ventas que hagamos. Lo otro es que nos dedicamos a una sola rama, no diversificamos.

**¿Cómo es la gestión de la empresa?**

**R** - Por ser una empresa familiar, nosotros tenemos un estilo de gestión paternalista. Todo pasa por el líder que es el gerente general, quien es como el padre de todos. Esa es la filosofía que se maneja, darles protección a los empleados, brindándoles las oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa.

De igual forma, manejamos objetivos e indicadores para conocer cómo está trabajando cada área. Estos objetivos se definen todos los meses de marzo a través de una reunión gerencial con los empleados y se asignan responsabilidades a cada área. Además, cada gerente presenta los resultados del año anterior y que quedó pendiente para el año siguiente.

**¿Los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., están comprometidos con el proyecto corporativo?**

**R** - Yo siento que existe desapego por parte de los empleados con el proyecto corporativo porque a pesar de las reuniones informativas y de mostrarles cuáles son los objetivos de la empresa, manifiestan poca preocupación por el cumplimiento de los objetivos, así que no están comprometidos.

**¿Cómo lo manifiestan?**

**R** - Manifiestan poca preocupación por la situación que estamos viviendo. Están más pendiente de saber cuándo van a cobrar el salario que dedicarse a vender los productos. Si no vendemos, la empresa no puede ser sostenibles. Si no hay ventas, si no se hacen llamadas, contactan los clientes para ofrecer los productos o cobrar las facturas, tampoco buscan nuevos clientes, etc. Si eso no se hace, la empresa no genera dividendos y por consecuencia no tenemos para pagar los sueldos.

La gente no está cumpliendo con sus objetivos, desde los controles de calidad, hasta conseguir una nueva venta, todo se debe hacer como parte del compromiso adquirido con la empresa.

**¿Qué puede estar pasando?**

**R** - Entiendo que la crisis tampoco nos ayuda y el mercado está cada vez más complejo para vender, pero hay que vender. Todo esto nos ha traído como consecuencia la implementación de medidas drásticas como por ejemplo no aumentar los sueldos en dos años, bajar los incentivos y las comisiones de ventas, pero ellos deben entender que, al apoyarnos, la empresa podrá seguir en el mercado y una vez que salgamos de la crisis, ajustaremos todo el patrón de recompensas y volverán a tener sus beneficios.

Los empleados no tienen sentido de pertenencia porque no se esfuerzan en vender, ellos igual cobran sus salarios haciendo el menor esfuerzo y no entienden que la empresa necesita de ellos para ser sostenible, mucho más en estos momentos de la crisis mundial del sector petrolero que además representa el nicho de mercado más importante para nosotros.

**¿Cuáles han sido los cambios más importantes que han sufrido los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. en estos dos últimos años?**

**R** - Hemos tenido que congelar los sueldos, despedir empleados y repartir las cargas entre los que quedamos, cambiar de oficinas (infraestructura) para bajar costos, quitar algunos beneficios, sobre todo, en el departamento de ventas con respecto a las comisiones.

**¿Considera usted que la cultura país afecta el funcionamiento de la empresa?**

**R** - Si la afecta. Particularmente creo que hay mucha burocracia en los procesos y eso retrasa todo, mucho más en estos momentos que nos retrasan los pagos hasta a 90 días y eso impacta fuertemente nuestra estabilidad.



Por otra parte, dentro de la organización, hemos tenido que implementar la gestión del cambio para aprender a convivir con las dos culturas porque si existen diferencias entre la cultura colombiana y la venezolana, siempre en el marco del respeto y el profesionalismo.

**¿Cuál es el factor diferencial de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

**R** - Somos una empresa que ofrece al cliente un producto de calidad y nuestra fortaleza es el servicio post venta (servicio técnico).

**¿Cómo vez a CBR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. EN 10 AÑOS?**

**R**- Nos vemos como una organización prospera, con muchos éxitos y posicionada en el mercado.

### **Variable Clima Organizacional**

**¿Consideras que la empresa tiene buen clima laboral?**

**R** - Tenemos buen clima laboral.

**¿Los empleados forman parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

**R** - A pesar de lo que estamos pasando, considero que los empleados sí pertenecen a la familia BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., aunque en estos momentos estén desmotivados, pero nadie quiere abandonar la empresa.

**¿Los empleados conocen las especificaciones de sus cargos?**

Sí, es lo primero que se hace cuando comienzan a trabajar en la empresa.

**¿Los empleados tienen las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo en la empresa?**

**R** - Dentro de la empresa, todos los empleados reciben el mismo trato y se les brindan las mismas oportunidades de crecimiento y desarrollo en igual de condiciones. No existe trato preferencial. Sin duda alguna, hemos recibido algunos reclamos de casos específicos en los cuales, algunos empleados, manifiestan que sí existe trato preferencial.

Con respecto al tema familiar, tenemos como política, mantener un trato estrictamente profesional dentro de las instalaciones de la empresa, como el resto de los empleados. Cuando llegamos a nuestras casas, retomamos nuestra conducta normal de familia.

Como ya lo comenté, cuando hicimos una considerable reducción de personal, tuvimos que cambiar roles, asignar nuevas funciones al personal ajenas a su área de competencia para cubrir las faltas. Sin embargo, eso no afecta el desarrollo de los empleados dentro de la empresa.

**¿A quién identifican como el líder de la empresa?**

**R-** Tenemos un sólo líder y es el Sr. Ángel Contreras, dueño y fundador de BCR.

**¿Los empleados son apoyados por la empresa frente algún problema personal?**

**R** - Tenemos mucho ausentismo laboral. Los empleados se amparan en las incapacidades que les otorga la EPS y frente a eso no podemos hacer nada. Sin embargo, nosotros somos flexibles y los apoyamos frente a cualquier situación que se les presente a nivel personal.

Los directivos de la empresa mantenemos una relación cercana con nuestros empleados, gerencia de puertas abiertas. Los empleados tienen la libertad de hablar con nosotros cuando lo requieren.

La empresa cuenta con un horario laboral de 8:00 am a 5:00 pm con su respectivo receso para almorzar, de lunes a viernes y los sábados si es necesario. No obstante, nosotros no estamos detrás de los empleados para que cumplan el horario. Somos flexibles en cuanto a que, si el empleado está cumpliendo con sus objetivos, ellos pueden organizarse en función de sus planes. El empleado que quiera llegar más temprano e irse más temprano lo puede hacer, o viceversa.

**¿El cambio de oficinas fue beneficioso para los empleados?**

**R** – Todo cambio representa ciertos inconvenientes y sobre todo cuando es para desmejorar tu zona de confort, pero dadas las circunstancias, todos debemos poner de nuestra parte. Para las finanzas de la empresa, el cambio de oficinas fue muy favorable, además estamos conjuntamente con la bodega porque anteriormente estábamos pagando dos alquileres, uno para la parte administrativa y otro para la bodega.

Todo es cuestión de acostumbrarse...

### **Variable Comunicación Interna**

**¿Los empleados están informados sobre las actividades de la empresa?**

**R-** Considero que sí. Se realizan dos reuniones gerenciales al año para evaluar indicadores. Pero cuando hay temas puntuales o urgentes, se realizan reuniones informativas.

El personal está debidamente informado sobre lo que ellos deben saber acerca de la empresa.

**¿La información que reciben los empleados es suficiente?**

**R -** Considero que la información que se les proporciona a los empleados es suficiente y tampoco existen rumores que distorsionen la realidad de la empresa.

**¿La información que se transmite es transparente?**

**R-** Siempre se les informa lo que como directivos acordamos informar sobre la empresa.

**¿Existe alguna persona responsable de transmitir la información de la empresa?**

**R –** La mayor parte de las veces, esa responsabilidad recae sobre mí.

**¿Cómo se les ha comunicado a los empleados los procesos de cambios de los últimos dos años?**

**R –** Por medio de reuniones informativas

**¿La empresa fomenta la cultura corporativa a través de su comunicación interna?**

**R –** No propiamente, porque nuestra comunicación interna es funcional, no contamos con material informativo que fomente la cultura de la empresa.

**¿Considera importante contar con un plan de comunicación interna que optimice los procesos de integración entre sus empleados?**

**R –** Considero importante contar con un plan de comunicación porque nos ayudaría a ser más eficientes como organización

**¿Considera importante que la empresa cuente con un portal corporativo que le permita presentar la información relevante para sus clientes?**

**R-** No tenemos portal corporativo porque no lo consideramos importante cuando teníamos como financiarlo y ahora no podemos tenerlo.

**¿La información que le transmite la empresa a los empleados es formal o informal?**

Usamos poca comunicación formal porque el espacio de las oficinas nos permite tener un contacto directo y decimos las cosas sin protocolos. Utilizamos mucho el correo electrónico para comunicarnos más con los clientes que internamente.

Transcripción de la entrevista a la Dra. Wendy Orozco, Gerente de Diseño, Producción y Desarrollo de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.

### **Variable Cultura Organizacional**

**1- ¿Cómo concibes la empresa?**

La concibo como una empresa familiar, una empresa joven que está en vías de desarrollo. Estamos dedicados a la venta y desarrollo de productos químicos para el área del petróleo y sus derivados.

**2- ¿Qué atributos resaltas de la empresa?**

Lo que resalto de la empresa son tantos los productos que comercializamos y desarrollamos, como nuestros colaboradores porque son personas emprendedoras, con ganas de desarrollarse y que trabajo en equipo que es super importante en esta área.

**3- ¿Cómo empleados cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa?**

Hemos estado trabajando fuertemente en eso porque al principio nos costó mucho canalizar a los empleados hacia los objetivos de la empresa, pero creo que, en estos momentos, ellos están más claros sobre lo que somos y hacia dónde vamos.

4- **¿BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., trabaja en función de su filosofía?**

Creo que sí.

5- **¿La filosofía de gestión está alineada a la estrategia del negocio y de su cultura?**

Creo que sí. No lo tengo claro porque estoy muy enfocada a los temas del laboratorio.

6- **¿Qué tipo de gestión tiene la empresa?**

Somos una empresa paternalista porque la cabeza de la empresa es mi tío y él es una persona muy sobreprotectora. Está pendiente de sus empleados y de que todo vaya bien para todos, como si nos cuidara.

También creo que tenemos un estilo de gestión abierto y cada quien gestiona su trabajo como quiere.

7- **¿La cultura país afecta el funcionamiento de la empresa?**

A veces sí porque uno viene con otra mentalidad y eso nos hace ver las cosas de otra forma distinta y pretendemos que las cosas funcionen diferentes y hemos tenido choques a la realidad que nos hacen reaccionar bruscamente, pero hemos aprendido cómo manejarnos, sobre todo con respecto a las exigencias de los entes gubernamentales, los tiempos de entrega de productos y a los tiempos de pagos de las facturas.

8- **¿Los empleados están comprometidos con la empresa?**

Considero que sí. Pero nos afecta la crisis petróleo y la incertidumbre que tenemos de podernos mantener si la situación no mejora pronto. Probablemente esa situación haga que se perciba que los empleados no estén comprometidos. En mi caso particular, yo me llevo super bien con mi grupo de trabajo y tenemos una excelente comunicación, por esa razón creo que si están comprometidos con la empresa.

**9- ¿Cuál es la orientación estratégica de BCR SUPPLY S.A.S.?**

Como es una empresa de servicios, está orientada a satisfacer las necesidades de los clientes. Ellos son nuestra prioridad a la hora de comercializar los productos.

No obstante, muchas veces se irrespeta el tiempo de los empleados por darle prioridad al cliente y eso genera ciertas molestias. No existe organización para realizar el trabajo (lo urgente prima sobre lo importante). El cliente exige que se le entreguen los productos según sus necesidades, sin entender que se deben respetar los procesos y esto genera mucho estrés e incomodidad en el grupo de trabajo (complacencia por parte de los directivos hacia los clientes sin considerar los tiempos adecuados para la obtención de resultados).

Se vulnera la calidad del producto por la falta de organización. Considero importante establecer un equilibrio o lineamientos para que los empleados no generen rechazo al cliente por este tipo de acciones.

**10- ¿Los empleados tienen sentido de pertenencia?**

Creo que existen inconformidades, pero si existe sentido de pertenencia. Existe preocupación por el pago del salario y eso ha generado malestar interno entre los empleados, ellos se esfuerzan por cumplir sus objetivos.

**11-¿Cuál es el valor diferencial de la empresa?**

Nuestro factor diferencial son los precios competitivos y la preocupación por hacer un producto de calidad.

**12-¿Cómo ves a la empresa dentro de 10 años?**

Si la crisis petrolera levanta rápido, veo una empresa fuerte, más grande a nivel de desarrollo de proyectos y más sostenible.

**Variable Clima Organizacional**

**1- ¿La empresa cuenta con un buen clima laboral?**

Considero que sí. Algunas veces se presentan inconvenientes, pero todo se soluciona.

**2- ¿Los empleados forman parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

Pienso que sí, hemos tenido dificultades como empresa, pero la gente quiere a la empresa y eso es lo importante.

**3- ¿El cambio de oficinas ha sido favorable para los empleados?**

En nuestro caso ha sido muy favorable porque tenemos un laboratorio más grande y estamos en pleno contacto con los encargados de la bodega que son los que nos suministran los químicos.

Sin duda alguna está más lejos y no tenemos lugares cercanos donde comer, dentro de todo, eso nos ha unido más porque ahora comemos todos juntos.

Todo es cuestión de adaptarse.

**4- ¿A quién reconoces como líder de la empresa?**

Reconozco a dos líderes, al Sr. Ángel Contreras, dueño y fundador de BCR y a Marielba Contreras. El primero va por la parte económica y la segunda por la parte de desarrollo de la empresa.

**5- ¿Consideras que los empleados se sienten satisfechos y cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?**

Pienso que sí porque contamos con un buen salario y beneficios frente al mercado colombiano. Además, la empresa nos brinda la oportunidad de hacer carrera. Tenemos oportunidad de crecimiento y desarrollo siempre y cuando el empleado lo quiera. Debido a los despidos que se han hecho, hemos tenido que asumir otros roles además del propio, pero nos hemos ajustado al volumen de trabajo a pesar de la reducción de personal.

De igual forma, la empresa es muy flexible con los empleados y les permite ausentarse si tienen algún problema personal o ajustar sus horarios frente a sus necesidades.

En lo personal, considero que no existe trato preferencial entre los empleados, todos tenemos las mismas oportunidades, sin discriminación, ni preferencias.

**6- ¿Los empleados conocen las especificaciones de sus cargos?**

Sí, por lo menos los de mi grupo.

**7- ¿Te afecta trabajar con personas de otra cultura diferente a la tuya?**

Nunca he tenido problemas con mis compañeros de trabajo por nuestras diferencias culturales, creo que el respeto es lo primero en cualquier relación.



### **Variable Comunicación Interna**

**1- ¿Te consideras informada de las actividades que realiza la empresa?**

Si, además siento que tenemos una comunicación fluida entre las distintas áreas o departamentos.

**2- ¿La información que reciben es suficiente?**

Pienso que la información que recibimos es suficiente, pero informal y no es transparente del todo.

**3- ¿Cómo se mantienen informados?**

Nos convocan a reuniones para informarnos. De igual forma tenemos dos reuniones gerenciales al año para evaluar indicadores y usamos mucho el correo electrónico.

Mantengo buena comunicación con mi grupo de trabajo y cuando ellos necesitan alguna información adicional, yo como responsable, se las facilito con las personas correspondientes al área.

**4- ¿La empresa fomenta la cultura corporativa a través de su comunicación interna?**

No lo creo

**5- ¿Considera importante contar con un plan de comunicación interna que optimice los procesos de integración entre sus empleados?**

Considero importante contar con un plan de comunicación porque nos integraríamos más y eso nos fortalece como organización.

**6- ¿Considera importante que la empresa cuente con un portal corporativo que le permita presentar la información relevante para sus clientes?**

No tenemos portal corporativo, pero creo que sería útil para proyectar nuestro trabajo.

**Entrevista Ing. David Caridad, Gerente de Seguridad Industrial de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S.**

**Variable Cultura Organizacional:**

**1- ¿Cómo concibe la empresa?**

**R** - Empresa pequeña, familiar, difícil de manejar por no presentar un manejo gerencial con experiencia

**2- ¿Qué atributos resalta de BCR?**

**R** - Capacidad de salir adelante con las deficiencias que tiene (Recursiva), aunque cuenta con personal calificado, pero no comprometido con la empresa.

**3- ¿Los empleados cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa?**

**R** - No lo creo, honestamente pienso que no están al tanto de cuál es la filosofía de la empresa y, si te refieres a la misión, visión, objetivos y metas, aunque se han capacitado en ellos, no los aplican en el desarrollo de su trabajo.

**4- ¿BCR trabaja en función de su filosofía?**

**R** - La verdad no sé, si existe una filosofía de BCR SUPPLY COLOMBIA, pero habría que ver si la gerencia general sabe cuál es.

**5- ¿Cómo defines la cultura organizacional de la empresa?**

**R** - No contamos con una cultura definida, pero sabemos que lo importante son los clientes y la venta de los productos que comercializamos, así que todos deberíamos estar enfocados a ello.

**6- ¿Cree usted que la filosofía de gestión de la empresa está alineada a la estrategia del negocio y a su cultura?**

**R** - Existen lineamientos como la misión, visión, objetivos y metas que hemos tratado de que los empleados los internalicen, pero no se ha logrado a satisfacción. La prioridad de la empresa es la venta de los productos y, por consiguiente, los clientes.

**7- ¿Cómo es la gestión de la empresa?**

R- Creo que muchas veces es improvisado o informal

**8- Tanto el gerente general, como la gerente de operaciones, aseguran que la empresa tiene un sistema de gestión paternalista, ¿usted que piensa al respecto?**

R- No me queda claro que sistema de gestión maneja la empresa. Puede ser paternalista.

**9- ¿Los empleados conocen la política de seguridad industrial de la empresa?**

R – Creo que sí, se hacen capacitaciones anuales para dar a conocer la política de seguridad de la empresa. También, a través de las inducciones y capacitaciones cortas.

**10- ¿Qué aspectos destaca de la política de Seguridad Industrial?**

R - Prevención de incidentes y accidentes, prevención de daños a la propiedad, disminución del impacto socio ambiental, cumplimiento de las leyes y el mejoramiento continuo. De igual forma se trabaja con la satisfacción del cliente y los recursos necesarios para la optimización del sistema de gestión HSEQ.

**11- ¿Cuáles han sido los cambios más importantes que ha sufrido la organización en los últimos dos años?**

R - Los cambios más importantes han sido el cambio de locación u oficinas, congelación de salarios y la pérdida de personal que gestionaba el departamento de ventas.

**12- ¿Para usted, qué orientación tiene la cultura corporativa de BCR?**

R - Disminución de costos, satisfacción del cliente

**13- ¿La estrategia del negocio está alineada a la cultura de la empresa?**

R- La estrategia del negocio no está alineada a la cultura.

**14- ¿Cómo ve a BCR dentro de 10 años?**

R - Espero siga operando ya que por estadísticas las empresas familiares tienden a desaparecer, y esto ocurre por el mal manejo administrativo y operacional de las mismas

**15- ¿Cuál es el factor diferencial de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

R- Nuestro factor diferencial son los productos que pueden diversificarse y ajustarse a las necesidades de los clientes.

**16- ¿A quién reconoce como líder de la empresa?**

R - El gerente general debería ser el líder

**Variable Clima Organizacional:**

**1- ¿Los empleados forman parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

**R-** Algunos empleados si pertenecen a la familia BCR, pero sin duda alguna, otros no lo sienten así. Hemos sufrido muchos cambios y eso hace que las personas se sientan desmejoradas y esa puede ser una razón para que no se sientan parte de la familia BCR. Todos tenemos oportunidad de crecimiento y desarrollo, pero la crisis no ha permitido continuar con los proyectos de crecimiento profesional.

**2- ¿Los empleados conocen las especificaciones de sus cargos?**

**R-** Muchas veces no me queda claro.

**3- ¿Considera que el cambio de oficinas ha sido beneficioso para los empleados?**

**R –** Sí, ya que estamos todos en la misma locación y es más fácil el manejo y control integral de la empresa, sobre todo en mi área porque tenemos la bodega en el mismo lugar. Sin embargo, para algunos empleados, en especial para las mujeres se les complica el ambiente porque no es tan cómodo y cercano como lo eran las otras instalaciones.

**4- ¿Es recomendable que los empleados estén en contacto directo con el stock de químicos de la empresa?**

**R -** La verdad es que son muy pocos los que están en contacto directo con los químicos, aunque todos estamos expuestos a gases y vapores, pero el tipo de químicos con los que se trabajan en la empresa, en su mayoría, no son de alta peligrosidad, por esa razón, no considero que sea un problema.

**5- ¿Dentro de la política de seguridad industrial de BCR, se contemplan acciones de contingencia frente algún incidente debido a la cercanía que existe entre los productos químicos y el lugar de trabajo de los empleados de BCR?**

**R -** Sí, se cuenta con los siguientes procedimientos: BHSEQ - P – 012, Procedimiento de preparación y respuesta ante emergencias; Oficina, BHSEQ - P - 021, Plan de contingencia general BHSEQ, - P - 024, Plan de contingencia para el transporte y manipulación de productos químicos, sobre los cuales se han dictado capacitaciones a los empleados.

**6- ¿Siendo una empresa venezolana, existen diferencias entre los empleados colombianos y los venezolanos?**

**R –** Sí, ya que hay personal de ambas culturas y muchas veces no se promueve un ambiente laboral cordial. Lo importante es entender que no somos iguales y que hay que respetar los criterios de cada quien.

**7- ¿BCR cuenta con buen clima laboral?**

**R -** La mayor parte del tiempo sí contamos con buen clima laboral. No obstante, como en todos lados, tenemos quien se queja de todo y quien apoya las decisiones de la empresa, lo importante es que seguimos juntos hacia adelante

**8- ¿Como jefe, usted considera que mantienen una relación cercana con sus subalternos y es flexible frente a sus necesidades?**

**R-** Sí, la puerta siempre está abierta para atender cualquier problema, situación o eventualidad. Somos flexibles si los empleados necesitan permisos para resolver asuntos personales, aunque tenemos mucho ausentismo laboral.

Tenemos una relación cercana con los empleados porque los mismos espacios lo permiten. Tampoco existe trato preferencial entre los empleados, tratamos de ser justos.

**9- ¿Usted cree que sus empleados están satisfechos trabajando en BCR?**

**R –** No creo que estén satisfecho, pero todo se basa en las necesidades que cada quien. Considero que el sistema de compensación no es malo y se procura mantener un ambiente de trabajo cordial.

Existe un sentimiento de individualidad, cada quien se preocupa por lo suyo, pero no por los intereses de la empresa.

**Variable Comunicación Interna**

**1- ¿Se considera informado sobre las actividades que realiza la empresa?**

**R –** No siempre.

**2- ¿La información que reciben los empleados es suficiente?**

**R-** Considero que la información que se les proporciona no es suficiente. El personal debe estar más informado sobre la situación de la empresa.

**3- ¿Existe transparencia en la información que se le transmite a los empleados?**

**R -** Falta mayor comunicación en las cosas del día a día. Eso nos ayudaría a formalizar los procesos y que no se queden en simple conversaciones de pasillo.

**4- ¿Con que frecuencia se les transmite información a los empleados sobre las actualizaciones o reformas sobre la política de Seguridad industrial?**

**R-** Anualmente ya que las misma se revisan una vez al año, tal como se establece en el manual de gestión del sistema

**5- ¿Qué tipo de canales de comunicación utilizan para transmitir la información?**

**R -** Reuniones, correo electrónico y rumores (chismes), aunque el más común es el correo electrónico.

**6- ¿La comunicación que se transmite a los empleados se hace de manera formal o informal?**

**R -** Usamos poca comunicación formal. La comunicación formal es a través de reuniones gerenciales, aunque son pocas, dos al año y en ocasiones especiales. En general, la comunicación es poco formal porque se lleva a cabo por medio de conversaciones rutinarias del día a día (cara a cara) y de los rumores de pasillo. Muchas veces se pierde el control o seguimiento de algunos procesos porque nada queda registrado.

**7- ¿Existe alguna persona responsable de transmitir la información de la empresa?**

**R** - No, aunque Marielba Contreras, la gerente de operaciones, es la persona que transmite alguna que otra información.

**8- ¿Cómo se les ha comunicado a los empleados los procesos de cambios de los últimos dos años?**

**R** - A través de reuniones y rumores de pasillo

**9- ¿Considera usted que la empresa fomenta la cultura corporativa a través de su comunicación interna?**

**R** - No. Creo que sólo en inducciones y capacitaciones de HSEQ.

**10- ¿Considera importante contar con un plan de comunicación interna que optimice los procesos de integración entre sus empleados?**

**R** – Definitivamente sí. De esa manera creo que sería una empresa más formal y mejoraría toda la interacción y compromiso de los empleados.

**11- ¿Considera importante que la empresa cuente con un portal corporativo que le permita presentar información relevante a los clientes?**

**R**- Puede ser importante, pero no creo que sea una prioridad para la empresa en estos momentos.

Transcripción de la entrevista al Ing. Ángel Contreras, Gerente General de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.

### **Variable Cultura Organizacional**

**13- ¿Cómo concibes la empresa?**

BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., es una pequeña y mediana empresa (PYME), que por circunstancias ajenas a nuestra voluntad se ha convertido en una empresa familiar, dado que nos hemos visto en la necesidad de apoyar a nuestros familiares que viven en Venezuela, ya que la

crisis política, social y económica del país, obliga a los venezolanos a buscar otras alternativas de vida en otros países. Por esta razón, le hemos abierto las puertas a nuestros familiares, sobre todo a los profesionales jóvenes.

Como fundador y gerente general, creo es una empresa con mucho potencial que hay que desarrollar y que debe contar con el apoyo de todos los empleados para lograr nuestros objetivos.

**1- ¿Qué atributos resalta de la empresa?**

El trabajo en equipo, aunque le falte motivación al personal

**14- ¿Los empleados cuentan con un manejo claro de la filosofía de la empresa?**

En general sí. Ellos saben cuál es el rumbo, hacia donde vamos, pero a algunas personas les falta motivación .

**15- ¿BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S., trabaja en función de su filosofía?**

Creo que sí.

**16- ¿La filosofía de gestión está alineada a la estrategia del negocio y de su cultura?**

Creo que sí. Tenemos objetivos, herramientas para desarrollar el trabajo y estrategias de ventas definidas, pero le falta motivación al personal del departamento de ventas. Creo que los demás están haciendo su trabajo, pero ventas no quiere avanzar, además que cada vez más está más pequeño porque hemos tendió que despedir personal de esa área.

**17- ¿Qué tipo de gestión tiene la empresa?**

Somos una empresa que maneja una gestión de puertas abiertas, no me gusta presionar a los empleados porque entiendo que cada quien debe ser responsable.

También me considero paternalista porque soy el responsable de encaminar esta gran familia. Somos una empresa familiar y yo soy el padre y tío de la mayoría, así que procuro que todos estén bien y cuenten con mi apoyo en todos los aspectos.

**18-¿La cultura país afecta el funcionamiento de la empresa?**

La cultura país si nos afecta porque considero que en Colombia los procesos son muy burocráticos y eso nos retrasa desde los pagos hasta la planificación de las visitas a los clientes y entrega de los productos.

**19-¿Los empleados están comprometidos con la empresa?**

Considero que sí, aunque estén muy desmotivados. Entiendo que la crisis del sector petrolero nos ha golpeado fuertemente y que la competencia se ha vuelto muy fuerte frente a la poca demanda. Sin embargo, los empleados deben concientizar que, si no se vende, la empresa no puede pagar los sueldos y no puede ofrecerles más beneficios y, en consecuencia, no podrá ser sostenible en el tiempo. Muchas veces pienso que los empleados no entienden la realidad de la empresa.

**20-¿Cuál es la orientación estratégica de BCR SUPPLY S.A.S.?**

Nuestra prioridad es el cliente, pero también a la innovación en el desarrollo de nuevos productos.

**21-¿Los empleados tienen sentido de pertenencia?**



Pienso que tenemos mucho desapego y poco sentido de pertenencia.

**22- ¿Cuál es el valor diferencial de la empresa?**

La capacidad que tenemos de ajustarnos a las necesidades del cliente.

**23- ¿Cómo ves a la empresa dentro de 10 años?**

BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S. es una empresa con mucho futuro y con la opción de abrirnos mercados en otros países, manteniendo la esperanza de poder regresar a Venezuela.

**Variable Clima Organizacional**

**8- ¿La empresa cuenta con un buen clima laboral?**

Considero que sí. Pueden presentarse algunas situaciones, pero todos terminan juntos para celebrar los cumpleaños, navidad y cualquier actividad de la empresa.

**9- ¿Los empleados forman parte de la familia BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.?**

Pienso que sí, porque nadie quiere irse de la empresa. Actualmente estamos en crisis por la situación del sector petrolero y eso nos afecta a todos los miembros de la empresa.

**10- ¿El cambio de oficinas ha sido favorable para los empleados?**

Para las finanzas de la empresa ha sido muy favorable. En cuanto a los empleados, pues todos nos tendremos que adaptar y poner nuestra mejor cara para seguir adelante.

Entiendo que estamos más lejos y que la calidad de los espacios no son los mismos y entiendo que no estén conformes con el cambio, pero estamos en crisis y tenemos que ajustarnos para ahorrar en costos.

**11-¿A quién reconoces como líder de la empresa?**

Yo me considero el líder de la empresa, soy fundador, gerente general y se me respetan mis opiniones.

**12-¿Consideras que los empleados se sienten satisfechos y cuentan con oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa?**

Pese a la crisis, los empleados están bien pagados con respecto al mercado colombiano. Entiendo que deben estar molestos porque en dos años no han recibido aumento de sueldos y se han recortado los beneficios por el tema de la crisis. No obstante, ellos tienen la oportunidad de hacer carrera en la empresa y de desarrollarse porque todos tienen las mismas oportunidades.

En lo personal, considero que no existe trato preferencial entre los empleados, sin embargo, algunos empleados me han manifestado sus molestias con respecto al tema. Por ejemplo, no entienden que hay personas que ganan más que otras porque están en ventas.

La empresa está pasando por un momento difícil y necesitamos que los empleados manifiesten interés y preocupación por los nuevos proyectos porque si no se vende, no tenemos como pagara los sueldos.

**13-¿Los empleados conocen las especificaciones de sus cargos?**

Sí, ellos reciben una inducción el primer día que llegan a formar parte de la empresa.

**14- ¿Les afecta trabajar con personas de otra cultura diferente a la propia?**

Nunca hemos tenido problemas con eso. Todos nos respetamos como profesionales y compañeros de trabajo. De igual forma, debemos adaptarnos a la cultura colombiana porque estamos viviendo y desarrollando el negocio aquí.

**Variable Comunicación Interna**

**7- ¿Considera que los empleados están informados sobre las actividades que realiza la empresa?**

Considero que, si están informados, pero no sé si necesitan más información sobre lo que la empresa realiza, fuera de sus áreas de competencia.

**8- ¿La información que reciben los empleados es suficiente?**

Desconozco si los procesos de comunicación son formales o informales y tampoco sé si la información que reciben es suficiente.

**9- ¿Cómo se mantienen informados?**

Hacemos reuniones gerenciales para establecer objetivos y evaluar indicadores. También usamos el correo electrónico para el envío de la información de forma interna y para los clientes.

**10- ¿La empresa fomenta la cultura corporativa a través de su comunicación interna?**

No lo creo porque no estamos preparados para ese tema de la comunicación interna.

**11- ¿Considera importante contar con un plan de comunicación interna que optimice los procesos de integración entre sus empleados?**

Considero importante contar con un plan de comunicación porque nos ayudaría a ser más eficientes como organización.

**12-¿Considera importante que la empresa cuente con un portal corporativo que le permita presentar la información relevante para sus clientes?**

No tenemos portal corporativo porque con la crisis estamos reduciendo los costos al máximo.

**ANEXO II Formato de validación de las encuestas:**

Formato de evaluación para la validación del instrumento de medición:  
Encuesta modelo dirigida a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA,  
S.A.S.

Validación del cuestionario				
Criterios a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Pertinencia con los objetivos de la investigación	✓			
Redacción clara y de fácil comprensión		✓		
Pertinencia con las variables: Comunicación interna, Clima, Cultura organizacional	✓			
Contenido relevante para la investigación		✓		
Factibilidad para su aplicación	✓			

Observaciones: TODAS MIS OBSERVACIONES FUERON  
SOLVENTADAS CON RAPIDEZ Y BUENOS  
ARGUMENTOS


Profesor validador: JUAN GILLES LLANOS MORALES

Fecha de validación: 18 / 05 / 2017

**Formato de evaluación para la validación del instrumento de medición:  
Encuesta modelo dirigida a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA,  
S.A.S.**

Validación del cuestionario				
Crterios a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Pertinencia con los objetivos de la investigación		X		
Redacción clara y de fácil comprensión	X			
Pertinencia con las variables: Comunicación interna, Clima, Cultura organizacional		X		
Contenido relevante para la investigación		X		
Factibilidad para su aplicación		X		

Observaciones: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_



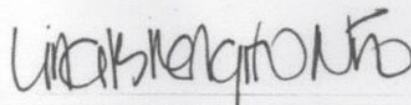
Profesor validador: Jaime Alberto Orozco Toro

Fecha de validación: \_\_15\_\_ / \_\_05\_\_ / \_\_2017\_\_

Formato de evaluación para la validación del instrumento de medición:  
Encuesta modelo dirigida a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA,  
S.A.S.

Validación del cuestionario				
Criterios a evaluar	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Pertinencia con los objetivos de la investigación	X			
Redacción clara y de fácil comprensión	X			
Pertinencia con las variables: Comunicación interna, Clima, Cultura organizacional	X			
Contenido relevante para la investigación	X			
Factibilidad para su aplicación	X			

Observaciones: las preguntas son claras y están formuladas con buen propósito y acorde con los objetivos del trabajo en desarrollo



Profesor validador: Lina Bibiana Rengifo Niño

Fecha de validación: 11 mayo de 2017

**ANEXO III Modelo de encuesta aplicada a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA S.A.S.**



Cuestionario dirigido a los empleados de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S. para conocer (diagnosticar) su cultura organizacional. Proyecto de tesis de la Maestría en Comunicación Estratégica de la Universidad de La Sabana (2017).

El cuestionario es de carácter anónimo y la información recabada será utilizada solo para fines del proyecto de investigación: Modelo de diagnóstico para determinar la cultura organizacional de una Pyme colombo-venezolana. Caso BCR SUPPLY COLOMBIA, SAS

La herramienta cuenta con tres variables que orientaran la investigación:

**Cultura Organizacional:** Comportamiento de la información corporativa, discurso corporativo, simbología (identidad gráfica), valores, atributos, estilo de dirección (Autocrático, paternalista, *Laissez faire*, democrático, patrimonial, burocrático institucional, transaccional). Culturas mixtas (colombo-venezolana), subculturas.

**Clima Organizacional:** Actitudes, satisfacción, motivación, relaciones entre empleados, capacitación, ambiente de trabajo, espacios físicos, relaciones de autoridad, competencias.

**Comunicación Interna:** Flujos de comunicación, mensajes, canales, herramientas de comunicación, tipos de comunicación.

**Para iniciar el cuestionario, por favor, indique ¿Cuántos años lleva laborando en la empresa?**



De 0 a 1 años ( )

De 1 a 2 años ( )

De 2 a 3 años ( )

De 3 a 4 más ( )

De 4 a 5 años ( )

De 5 años o más ( )

### **Variable Comunicación Interna**

1. **¿Se considera informado sobre las actividades que realiza BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

2. **¿A través de que medio interno se mantienen informado? Seleccione las opciones que considere.**

- Intranet ( )
- Comunicaciones escritas ( )
- Correo electrónico ( )
- Carteleras ( )

- Boletín informativo ( )
- Reuniones ( )
- Rumores ( )
- Otros\_\_\_\_\_ ( )

3. **¿Considera usted que en la información que recibe el mensaje es claro?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

4. **¿Considera usted que en la información que recibe llega a tiempo?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

5. **¿De quién recibe mayor información?** Seleccione la opción que usted considere.

- Gerencia ( )
- Jefe inmediato ( )

- Recursos Humanos ( )
- Otros compañeros ( )

6. **¿La información que recibe es útil para el desarrollo de sus actividades dentro de la empresa?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

7. **¿Le gustaría contar con información periódica que le mantenga informado sobre las actividades (internas y externas) que realiza la empresa?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

8. **¿A través de que medio le gustaría estar informado?** Seleccione las opciones que considere.

- Intranet ( )
- Comunicaciones escritas ( )

- Correo electrónico ( )
- Carteleras ( )
- Boletín informativo ( )
- Redes sociales ( )
- Otros \_\_\_\_\_ ( )

9. **¿La comunicación que recibe de la empresa es de manera formal?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

10. **¿Cómo calificaría la cantidad de información que recibe de la empresa?** Seleccione la opción que usted considere.

- Inexistente ( )
- Escasa ( )
- Suficiente ( )
- Abundante ( )
- Excesiva ( )

11. **¿Considera usted que la buena gestión de la comunicación interna es importante para mejorar su desempeño dentro de la empresa?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )

- Totalmente en desacuerdo ( )

12. **¿A través de que medio se comunica usted con sus jefes o demás miembros de la empresa?** Seleccione las opciones que usted considere.

- Correo electrónico ( )
- Conversaciones cotidianas ( )
- Reuniones ( )
- Correspondencia formal ( )
- Otros \_\_\_\_\_

13. **¿Le gustaría que la empresa contara con un portal corporativo que le permitan establecer vínculos con sus públicos externos?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**Variable Cultura Organizacional**

1. **¿Conoce usted el perfil de la organización (Historia, antecedentes,etc.)?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

2. **¿Conoce la Visión y la Misión de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

3. **¿Trabaja usted en función de la filosofía de la empresa (Misión, visión, valores)?**  
Seleccione la opción que usted considere.

- Trabaja en equipo ( )
- Es competitivo ( )
- Mantiene un comportamiento integral con el cliente. ( )
- Promueve el crecimiento sostenido ( )
- Ofrece a los proveedores una oportunidad para desarrollarse y crecer. ( )

4. **¿Considera usted que la empresa es efectiva en su trabajo hacia el logro de su misión?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

5. **¿Conoce de forma inmediata las decisiones que se toman en la empresa?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

6. **¿Conoce el manual de normas y procedimientos de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

7. **¿Conoce usted la estructura formal de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S (organigramas, jerarquía)?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

8. **¿Conoce las especificaciones del cargo que desempeña dentro de BCR?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )



- Totalmente en desacuerdo ( )

9. **¿Cómo cree usted que la empresa gestiona su política de Seguridad Industrial?**

Seleccione la opción que usted considere.

- Prestando un servicio de calidad ( )
- Asumiendo el compromiso de cuidar el medio ambiente ( )
- Enfocada a su misión y visión empresarial ( )
- Optimizando la gestión de los stocks ( )
- Cumpliendo con los reglamentos de ley ( )
- Priorizando la seguridad del empleado ( )

10. **¿A quién identifica como el líder de la empresa?**

- \_\_\_\_\_

11. **¿Qué valores o atributos reconoce usted de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S?**

Seleccione la opción que usted considere.

- Trabajo en equipo ( )
- Valoración al empleado ( )
- Vanguardista ( )
- Compromiso con el medio ambiente ( )
- Enfoque humano ( )

12. **¿Identifique qué orientación estratégica tiene la empresa?** Seleccione la opción que usted considere.

- Orientación hacia el cliente ( )
- Orientación hacia las personas ( )
- Orientación hacia los resultados ( )
- Orientación hacia la innovación ( )
- Orientación hacia los costes ( )
- Orientación hacia la empresa ( )
- Orientación hacia la tecnología ( )

**13. ¿Recomendaría usted la empresa a otras personas para trabajar en ella?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**14. ¿Considera usted que la empresa ha sido asertiva con sus decisiones frente a la crisis?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**15. ¿Considera usted que la cultura país afecta el funcionamiento de la empresa?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

### **Variable Clima Organizacional**

1. **¿Cuándo entró a formar parte del equipo de trabajo BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S, se sintió bienvenido?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

2. **¿Le gustaría hacer carrera en BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

3. **¿Usted considera que forma parte de la familia de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

4. **¿Mantiene buenas relaciones laborales e interpersonales con sus compañeros de trabajo (¿jefes, subalternos, etc).? Seleccione la opción que usted considere.**

- Existe un trato cordial ( )
- Se respetan sus opiniones ( )
- Mantiene una buena comunicación con sus jefes ( )
- Cuenta con la colaboración de sus compañeros ( )
- Sus compañeros no le colaboran cuando usted se lo pide ( )
- Es indiferente para usted contar con el apoyo de sus compañeros ( )
- Prefiere trabajar solo ( )

5. **¿Puede expresar su punto de vista, aun cuando contradiga a los demás miembros del equipo de trabajo?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )

- Totalmente en desacuerdo ( )

6. **¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en BCR?** Seleccione la opción que usted considere.

- Beneficios: Seguro de salud (EPS/ Prepagada), bonos, vacaciones, cesantías, primas. ( )
- Salarios ( )
- Trabajo en equipo ( )
- Seguridad/confianza ( )
- Crecimiento profesional ( )
- Otros \_\_\_\_\_ ( )

7. **¿Se siente valorado en su lugar de trabajo?** Seleccione la opción que usted considere.

- Se toman en cuenta sus opiniones ( )
- Su trabajo es necesario para el logro de los objetivos de la empresa ( )
- Cuenta con el apoyo para emprender sus metas profesionales ( )
- Sus opiniones no se consideran importantes ( )
- No le reconocen sus esfuerzos ( )

8. **¿Considera usted que su trabajo es monótono** (No modifican rutinas de trabajo)

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

9. **¿Dentro de BCR SUPPLY COLOMBIA, S.A.S existe un buen ambiente laboral?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

10. Del 1 ( Muy malo) al 5 (Muy bueno), Por favor evalúe como está el clima laboral dentro de la empresa?

1	2	3	4	5

11. **¿Es cómodo para usted trabajar con personas que no pertenecen a su cultura país (Colombo-venezolano)?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

12. **¿Usted cree que existe sana competencia entre sus compañeros de trabajo?**

- Totalmente de acuerdo ( )

- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**13. ¿Usted considera que existen preferencias por algunos empleados?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**14. ¿Considera usted que el reciente cambio de oficinas es beneficioso para usted?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

**15. ¿Sus jefes son flexibles si usted debe ausentarse por razones personales?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )

- Totalmente en desacuerdo ( )

16. **¿Recibe opiniones positivas por parte de su jefe inmediato sobre el desempeño de su trabajo?** (Le comunican si está realizando bien o mal el trabajo).

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )

17. **¿Considera usted que recibe su pago a tiempo?**

- Totalmente de acuerdo ( )
- De acuerdo ( )
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )
- En desacuerdo ( )
- Totalmente en desacuerdo ( )



**18. ¿De las últimas decisiones que ha tomado la empresa, cuál es la que más le ha afectado como empleado?**

Comente su respuesta

---

---

---