

Tendencias en la gestión de la cultura organizacional en Pymes de Sabana Centro

Ana María Urbina Rodríguez

Adriana Marcela Osorio Sánchez

Laura Alejandra Neira Marciales

Resumen

Esta investigación busca identificar las tendencias en la gestión de la comunicación organizacional, en las Mipymes de Sabana Centro y distinguir de qué manera aportan a la construcción de una cultura al interior de las mismas.

Para ello, se contactaron Micropymes de Chía, Cajicá, Tabio, y Cogua; que nos permitieron por medio del instrumento OCAI y una entrevista telefónica o presencial, conocer su funcionamiento, la cultura y valores que viven al interior de la organización y el papel que juega la comunicación organizacional en esta construcción de cultura.

Esta investigación surge con el objetivo de generar un análisis y discusión sobre la comunicación organizacional en las microempresas, teniendo en cuenta que no hay muchos estudios que se dediquen a indagar o profundizar sobre esta y sobre todo las de Sabana Centro, partiendo que es una zona en crecimiento empresarial y nos impacta directamente por su cercanía e interacción.

Abstract

This research seeks to identify trends in the management of organizational communication in the SMEs of Sabana Centro and how they contribute to the construction of a culture within them.

To do this, we contact several SMEs of Chia, Cajicá, Tabio, and Cogua, who have allowed us, through the OCAI instrument and a telephone interview or a face-to-face interview to know their operation, culture and values who live. The interior of the organization and the role that organizational communication plays in this construction of culture.

This research arises with the aim of generating an analysis and discussion of SMEs, because there are not many studies that are devoted to deepening on these and all of Sabana Centro, it is an area that impacts us because of its closeness and interaction.

Palabras clave

Cultura organizacional. Mipymes. Modelos culturales. Gestión de la comunicación. Artefactos. Clima organizacional. Comunicación interna.

Keywords

Organizational culture. Mipymes Cultural models Communication management. Artifacts Organizational climate. Internal communication.

Introducción

La cultura organizacional es un tema de interés desde los años ochenta, y en su evolución ha dejado de ser solo un elemento en las organizaciones para convertirse en un componente de relevante importancia estratégica y diferenciadora para aquellas empresas que buscan una ventaja competitiva (Porter, 1980; Barney, 1986).

En el año 1986, el teórico Thevenet se refirió a la Cultura Organizacional como el cemento que junta a todos los componentes de la empresa. Una explicación fundamental de lo que en ella tiene lugar; el producto de una historia y un patrimonio de experiencias y conocimientos, de formas de actuar y de pensar, de visiones comunes.

Mientras que en los países desarrollados existe una cantidad de estudios empíricos que permiten conocer las dinámicas culturales que se desarrollan en el interior de las organizaciones y cómo la cultura está impactando otros escenarios organizacionales como la estrategia, la estructura, el aprendizaje organizacional; en Colombia los estudios en esta materia aún son incipientes.

La cultura organizacional aporta los valores, creencias y principios que sirven como fundamento para el sistema gerencial de una organización, como también los patrones de comportamientos o prácticas que ejemplifican y refuerzan esos valores, creencias y supuestos básicos (Denison, 1990).

En Colombia, el término de cultura organizacional es novedoso; existen muchas empresas que no tienen una sólida cultura organizacional, específicamente en las zonas rurales. Es evidente que esta falencia en las organizaciones, se debe a la falta de

inversión e interés en este tema por parte de los directivos.

Asimismo, es importante ver las razones por las cuales para los pequeños empresarios no es atractivo invertir en la cultura organizacional. Ya sea porque algunos no saben que podría traer beneficios significativos para la empresa, no solo en el ambiente laboral sino en resultados monetarios. Teniendo en cuenta que diversos estudios ofrecen evidencia del impacto positivo de la cultura a nivel organizacional, influyendo no solo en la percepción de los individuos, moral de los empleados, el compromiso, la productividad, la salud física, el bienestar emocional- (Huselid, 1995; Delery y Doty, 1996) sino también en los resultados financieros (Denison, 1990; Gregory et ál., 2009)

La clasificación de Cultura Organizacional de Cameron y Quinn (1999), es una de las más aceptadas y generalizadas, por ello es la que se utilizará en el desarrollo de este proyecto. Se caracterizan por sus diferencias en la orientación al control formal y en su foco de atención. Según este marco de referencia, una organización podrá representar muchas combinaciones de estos tipos puros, ya sea en su conjunto o por intermedio de subculturas. Las culturas pueden favorecer o perjudicar el desempeño organizacional, dependiendo de su correspondencia con las demandas de los grupos interesados externos y entorno competitivo.

Metodología

Para mostrar las tendencias en la gestión de la cultura organizacional en las Mipymes de Sabana Centro, se escogieron 11 empresas de los municipios Cogua, Tabio, Cajicá y Chía. Teniendo en cuenta que el número de empleados de la planta fuera igual o menor a 200. Se escogió una metodología de investigación mixta. Se utilizaron métodos de investigación cuantitativa para definir la predominancia de la cultura en la organización por medio del OCAI. Por otro lado, el instrumento cualitativo fue una entrevista abierta con los directivos de la empresa, donde se preguntó por los valores de la entidad y el papel de la comunicación en la misma.

El OCAI es un instrumento que evalúa los niveles de cultura organizacional en las organizaciones, desarrollada por Kim Cameron y Robert Quinn luego de elaborar el modelo del Marco de Valores Competentes.

El examinador debe dividir 100 puntos sobre cuatro alternativas que corresponden a los cuatro tipos de cultura, según la organización actual. Es el método que mide la mezcla o extensión en que uno de los cuatro tipos de cultura domina la cultura

organizacional o de equipo actual. Los examinadores juzgarán las seis dimensiones de la organización:

1. Características dominantes
2. Liderazgo Organizacional
3. Gestión de los empleados
4. Organización pegamento
5. Hincapié estratégico
6. Criterios para el éxito

A través de esta investigación y con ayuda de los instrumentos mencionados se busca medir variables muy importantes para definir la cultura organizacional, tales como los valores de la organización, los rituales que hay en su interior y los espacios que conforman su infraestructura.

Resultados

Empresa: Tecni Servicios Industriales- Cajicá.

Tecni Servicios Industriales, es una empresa que lleva cuatro años en el mercado. Cuenta con cuatro técnicos y sus accionistas, por lo que es una empresa muy pequeña, en la cual predomina una comunicación informal y una estructura plana.

Se identificó que no se tiene claridad sobre los valores que los caracterizan y tampoco existe una preocupación por socializarlos, según Ángela, Gerente Comercial, solo se les indican los valores en la inducción laboral, en ningún otro momento se recuerdan o refuerzan.

Al ser una empresa muy pequeña, no tiene en su esquema un departamento de comunicaciones, la encargada de gestionarlas es una de las socias, que también dirige el área de Gestión Humana y otros asuntos de la compañía.

Por otro lado, confunden el término de cultura organizacional, con el de reputación; dado que al preguntarles si una cultura fuerte ayudaría en tiempos de crisis, respondieron que si los clientes veían el compromiso de la empresa con ellos los apoyarían en tiempos difíciles.

Se concluyó, que tienen una comunicación informal, enfocada a la parte interna de la compañía. No tienen claridad sobre los valores que los representan, ni son

conscientes de la existencia de una cultura organizacional, por lo que no la aprovechan.

Empresa: Invermetros- Chía.

Invermetros es una empresa que cuenta con más de 12 años en el mercado de la administración inmobiliaria. Su estructura jerárquica se compone del jefe inmediato como cabeza de la pirámide, seguido de recursos humanos y el resto de las áreas que están divididas en tres centros dirigidos por un delegado, a quien le sigue un colaborador directo y en la base se encuentran los operarios o empleados base. En su esquema organizacional no tienen un departamento de comunicaciones, por lo que esta es gestionada por el personal de talento humano y a veces por lo mismos jefes de las áreas.

Al analizar la entrevista, se evidenció que a pesar de ser una empresa que lleva más de 12 años constituida, sus colaboradores no tienen claro el concepto de valores y cultura organizacional, es algo que se da de manera informal.

Los valores que dicen tener en la empresa, como lo son el compromiso y la puntualidad, son solo enlistados y no tienen un contexto o un soporte, además en ningún momento son socializados al interior de la empresa, para ellos estos valores son ‘enseñados’ por medio del ejemplo o del trato entre ellos mismos.

Asimismo, para ellos tener “respeto hacia los demás es suficiente para tener cultura”, por lo que se puede deducir que no ven el término como la cultura organizacional, que se da para representar a la empresa, sino más bien como un tema de cultura ciudadana, como un tema personal y no organizacional.

Empresa: Fourmeind Mecanizados Industriales- Cajicá.

Fourmeid Mecanizados Industriales es una empresa dedicada al mantenimiento y reparación especializada de maquinaria y equipos. Al ser una empresa pequeña, no tiene dentro de su esquema un departamento de comunicaciones, por lo que los encargados de manejarla son los jefes de cada área y los directivos de la compañía.

Por medio de la entrevista se evidenció la falta de claridad sobre cuáles son los valores con los que se quieren identificar, pues aunque dicen socializarlos a menudo

en almuerzos y reuniones, solo enlistaron algunos calificativos como honestos, serviciales, cumplidos, entre otros, sin darles ningún contexto o argumentos que respalden estos “valores”.

Así mismo, se observó la poca claridad que hay sobre su cultura organizacional, pues para ellos basta con conocer más a las personas y que estas los conozcan a ellos. Además, según su representante legal, al socializar a los empleados lo que se está haciendo al interior de la compañía ya se está definiendo la cultura que se quiere.

A la hora de analizar la forma en la que toman las decisiones y la participación o empoderamiento que se le da a los empleados, se observó que es nula, pues los socios se reúnen, toman las decisiones necesarias sobre el negocio y posteriormente se lo comunican a los trabajadores, quienes no tienen participación de ninguna manera en el proceso.

Empresa: Bichopolis - Tabio.

Bichopolis es una empresa dedicada a la cría de material biológico capaz de contrarrestar plagas en sembrados; esta ha crecido rápidamente y ha sabido acomodarse a los cambios, al preguntar por los valores de la empresa, se percibió que tanto la fundadora como los empleados, tenían claros los valores de la compañía.

Es una empresa en crecimiento, en el momento no cuenta con departamento de comunicaciones, pero si planean instalarlo pronto. Las personas son como una familia, se ayudan y aunque hay un modelo jerárquico, es fácil hablar con los directivos. Se concluyó que tienen una comunicación informal, enfocada a la parte interna de la compañía con proyección a la parte externa.

Por los resultados obtenidos en el OCAI, se ve que la empresa es una entidad muy dinámica y emprendedora. Las personas están dispuestas a apostar por sus ideas y asumir riesgos. La gerencia se puede considerar como ejemplo de emprendedor nato, innovador y tomador de riesgos.

Empresa: Soldafer - Cajicá.

Soldafer es una empresa con más de 20 años de antigüedad, que con los años ha creado una cultura organizacional. Existen los valores y la cultura, pero sus empleados y jefes no tienen conocimientos teóricos sobre dichos conceptos. No existe un interés en mejorar la comunicación interna, solo contemplan la comunicación entre clientes y proveedores.

En el momento, no cuentan con un departamento de comunicaciones, el área de Recursos Humanos es la encargada de realizar las tareas comunicativas.

Por los resultados obtenidos en el OCAI, se puede concluir que la empresa es una entidad orientada al cumplimiento de resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a cumplir los objetivos estipulados. La gerencia se puede considerar como ejemplo de ejecutivo agresivo, competitivo y con orientación clara a resultados.

Empresa: Materiales Los Andes - Tabio y Cajicá.

Dentro de esta organización se respiran valores como la lealtad y el servicio. Aunque no hay conocimientos conceptuales, hay una cultura espontánea. Existe un interés en crear una atmósfera agradable para los empleados pero no se concibe la relación entre comunicación y cultura organizacional. Al ser un negocio pequeño, la comunicación es limitada y coordinada por el dueño de los almacenes, es informal y directa.

Por los resultados obtenidos en el OCAI, se concluyó que la empresa es una entidad orientada al cumplimiento de resultados. La gente es muy competitiva y enfocada fundamentalmente a cumplir objetivos.

Empresa: Smart group - Chía.

Al preguntar por los valores de la empresa, se percibió que no está claro el concepto de cultura organizacional, y que la opinión del gerente es muy diferente a la de los empleados. No existe un departamento de comunicaciones, los socios y jefes la gestionan, por esta razón se identificó vacíos en la comunicación interna. Hay inconformidades de los empleados y no es fácil de comunicarlas a los jefes.

Ante la falta de comunicación entre empleados y directivos, el ambiente no es ameno y han surgido rumores. No existen formas de demostrar inconformidades. La comunicación es directa, pero los empleados no sienten la suficiente confianza para expresar sus pensamientos e ideas.

Empresa: Gimnasio Campestre Santa Rita de Casia - Tabio.

Se identificó que existe una falta de claridad en los conceptos de cultura organizacional, pero que si se viven dentro de la organización. No hay un área de comunicaciones y las directivas no creen que sea necesario tener una, puesto que la comunicación es reducida y puede controlarse de maneras sencillas, por ejemplo, con el voz a voz, con circulares y por teléfono.

Teniendo en cuenta los resultados del OCAI, se observó que en la empresa predomina la cultura de mercado, que está orientada al cumplimiento de objetivos. La gente es muy competitiva y enfocada en cumplir objetivos.

Empresa: Productividad y Eficacia - Chía.

Los valores y rituales son supuestos que la empresa ha estado desarrollando, teniendo en cuenta que ellos mismos describen los valores nombrados como característicos de la empresa. Sin embargo, solo son enseñados a los empleados en la inducción y el afianzamiento de estos es gracias a que los directivos y empleados, son modelos de dichos valores en las labores diarias.

Empresa: Tablegres - Cagua.

Tablegres es una empresa que está comprometida con el crecimiento económico. Los objetivos están direccionados a el alcance de proyectos que beneficien la estabilidad de la empresa.

A pesar de reconocer la importancia de la comunicación como canal para generar un ambiente positivo; el entrevistado admite que falta consolidar la confianza entre trabajadores y directivos. Por lo que están trabajando en la comunicación desde el departamento de recursos humanos.

Por otro lado, el Gerente manifiesta que existe claridad sobre la importancia de los valores organizacionales y que estos deben ser compartidos con los empleados. Por esta razón, desde gerencia se realizan tres reuniones mensuales con el fin de generar un sentimiento de apoyo y cohesión entre empleados y directivos. A pesar de lo afirmado se observó que los valores nombrados no están establecidos, por duda en la respuesta.

Empresa: Transcagua - Cagua.

Transcagua es una empresa de tradición, que está direccionada al compromiso y compañerismo entre empleados y directivos. Este compañerismo se evidencia en el material de las capacitaciones que se realizan con los empleados para inculcar los valores corporativos, como por ejemplo la cartilla semestral que se entrega a los empleados y las reuniones informales en las que se realizan ejercicios para fortalecer los vínculos.

Además se observa interés de parte de gerencia y recursos humanos por el bienestar y crecimiento personal de los empleados, con el desarrollo de programas para culminar la primaria básica de aquellos que no lo han hecho; y además la realización de actividades extracurriculares que incentivan la comunicación directa entre empleados y directivos.

Empresa: Supracil - Cajicá.

Supracil es una empresa orientada al cumplimiento de objetivos y a un ambiente de trabajo productivo. Donde los directivos se preocupan por difundir los valores que rigen la organización y hacer que todos los empleados los compartan.

Es una organización tradicional y pequeña, así que no existe un área de comunicaciones, puesto que los directivos gestionan todo ese tema. Se identificó que la persona entrevistada no tenía claridad de los términos de cultura y clima organizacional.

Discusión

“Es necesario que la cultura organizacional esté presente en cada organización, ya que esta es la encargada de medir el rendimiento tanto individual como colectivo de los trabajadores” (Robbins, 2005). Con la investigación que se realizó se puede diferir dicha información, puesto que muchas empresas se han consolidado en mercados regionales sin tener en cuenta la comunicación y han construido una cultura organizacional espontánea y sin planificación. Dicha afirmación puede ser cierta teniendo en cuenta el tipo de empresa, tamaño y alcance de la misma.

Los autores que más han estudiado esta materia son: Edgar Schein, Roger Harrison, M. Thevenet, Deal y Kennedy; han concluido que la cultura organizacional está formada por tres niveles de conocimiento. En primer lugar, los supuestos, que se refiere a las creencias adquiridas en la empresa. Estas actuaciones se convierten de un modo inconsciente como verdaderas o reglamentadas por los miembros de la empresa constituyendo ideas, creencias, pensamientos y sentimientos que mueven las actuaciones de la entidad y que dan por sentado los miembros de la organización.

Con base a la información recolectada, se evidenció que los supuestos, no necesitan una planificación y gestión directiva, puesto que las creencias de las personas en una organización son construcciones inevitables. Lo que sí se puede hacer desde una gerencia es aportar para que las creencias sean positivas y beneficien el ambiente laboral.

El otro nivel de conocimiento, abarca los valores, principios, normas y modelos importantes que dirigen el comportamiento de quienes conforman la empresa. Para David Fischman, los valores son ideales de conducta que usualmente tienen un impacto en nuestros actos. En muchas de las empresas que participaron en esta investigación, los directivos tienen una preocupación por la difusión y construcción de valores dentro de la organización, muchas de las empresas donde prevalecen los valores son empresas tradicionales y familiares. En las empresas grandes los directivos esperan que sus empleados compartan los valores pero no prestan mucha atención a la vivencia de estos.

Antes de 1980, eran pocos los autores que investigaban sobre la cultura organizacional en el mundo. En las primeras obras se dieron a conocer términos como valores, creencias, principios y otros temas que posteriormente se vincularon con el campo empresarial. A pesar de que en el mundo se ha hecho investigación sobre la cultura organizacional; las empresas en Colombia hasta ahora están prestando atención a la cultura organizacional, pero solo en las empresas muy grandes o con profesionales a la vanguardia prestan atención a la comunicación y a sus beneficios.

En cuanto a la dominancia de la cultura, Robbins en su libro “Comportamiento Organizacional”¹ (2010), sostiene que una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización, jerarquizados en función de su importancia están claramente definidos, difundidos y se aceptan con firmeza. En la muestra de empresas se identificó que la afirmación del autor es cierta, puesto que en las empresas donde las personas conocen los valores y estos son difundidos por los superiores, se construye una cultura organizacional más fuerte. En las empresas donde no se presta atención a los valores, se construye una cultura organizacional, que si bien no es fuerte, existe y es creada por los comportamientos, acciones y rutinas de los integrantes de la organización.

Por otro lado, para analizar y ver qué tipos de culturas se podían encontrar dentro de las Mipymes de Sabana Centro, se decidió utilizar la clasificación propuesta por Cameron y Quinn (1999). Para estos dos autores hay cuatro tipos de cultura organizacional, que pueden estar presentes en cualquier empresa, además se puede

¹ Stephen Robbins “Comportamiento Organizacional: Esta edición continúa la tradición de hacer que las investigaciones actuales e importantes dentro del campo del comportamiento organizacional cobren vida para los estudiantes. Esta es una de las revisiones más detalladas y profundas de comportamiento organizacional en la que además de conservar el material esencial.

dar el caso de que haya características de varios tipos de cultura, aunque una siempre va a ser más dominante que la otra.

En la cultura de clan, se privilegia la lealtad, tradición, trabajo en equipo y motivaciones más allá de lo salarial. Asimismo, se ve un alto empoderamiento por parte de los trabajadores más antiguos; hay un fuerte orgullo y sentido de pertenencia de los empleados y sus ideas son escuchadas a la hora de tomar decisiones. Esta cultura es más común en las empresas que llevan una larga trayectoria, o empresas de familia; pues es allí donde más se ve la lealtad y entrega por los empleados hacia la compañía; usualmente son empresas donde los colaboradores llevan bastante tiempo, han hecho su carrera allí y se han sentidos respaldados por la misma.

La cultura adhocrática es característica de una empresa con pensamiento emprendedor, las ideas y aportes de los empleados son muy importantes, pues están en busca de cómo innovar y tomar nuevos riesgos, generando un cambio continuo, siempre teniendo como valor principal el compromiso por el trabajo. Usualmente, no tienen una jerarquía muy marcada, sino que su esquema es más plano.

Las empresas con una cultura jerarquizada, tienen una estructura jerárquica muy bien definida; sus procesos tienen bastante burocracia, por lo que las ideas y decisiones necesitan ser escaladas antes de ser aprobadas. Se promueve la estabilidad de los puestos de los empleados, los valores compartidos son el respeto por las normas, políticas y la institucionalidad. No existe un pensamiento que impulse a las personas a buscar nuevos retos; la única prioridad es la eficiencia en el cumplimiento de los servicios y la programación de la producción.

Dentro de las cuatro funciones de la cultura organizacional descritas por Ritter: integración, coordinación, motivación e identificación; se evidencio que en la primera función, la mayoría de las empresas manifestaron que debido a que son pocos los empleados, hay mayor entendimiento y comunicación directa; en cuanto a la coordinación, teniendo en cuenta que hay comunicación inmediata entre directivos y empleados, los últimos prefieren consultar las decisiones con los gerentes, además 8 empresas explicaron que las decisiones son tomadas por directivos pero se tienen en cuenta sugerencias de todos los empleados. Sobre la motivación, los empleados son motivados por la celebración de fechas y días importantes, porque no hay incentivos estipulados por la empresa. En una empresa se manifestó que se hace un reconocimiento público de los empleados que tiene mejor desempeño en la aplicación de los valores de la empresa con los clientes.

Ritter define la identificación como la personalidad de la empresa, las 11 empresas describieron los valores que las definen como lo que son actualmente pero estos no fueron planteados en los objetivos de la empresa.

Por otro lado Eduardo Soto, explica que el número limitado de trabajadores en las Mipymes permite generar un espacio de alto compromiso y sentido de pertenencia, dado que existe una comunicación horizontal y los empleados son motivados a expresar opiniones y sugerencias. En el caso de las microempresas de Sabana Centro se observó que en 3 de las empresas, los empleados tienen autonomía para tomar decisiones; mientras que en las demás empresas son los directivos quienes toman las decisiones y algunas que están abiertas a recibir sugerencias de todos los empleados.

Finalmente López (2013), habló sobre la importancia de la planeación estratégica de la comunicación interna en todas las organizaciones, con el fin de alcanzar un mismo objetivo y encaminar todas las operaciones hacia un ideal. Las Mipymes que estudiadas no tienen establecido un departamento de comunicaciones, ni tienen claros los valores de la organización y aunque son conscientes de la importancia de estos, en los tiempos difíciles solamente 4 empresas realizan reuniones periódicas para socializar los valores y mantenerlos vigentes en los trabajadores.

Conclusiones

Como resultado de la investigación, se encontró que la mayoría de las Mipymes entrevistadas no han identificado claramente los valores que se viven en el interior, pues 8 de las 11 organizaciones simplemente enlistan unos adjetivos, sin dar un contexto o una explicación de por qué esos valores son lo que los representan y no otros, es más una lista de buena conducta que de valores corporativos.

Al preguntar si los valores previamente nombrados constituían una cultura, se describieron valores cívicos como por ejemplo: “sí, porque cuando tú tienes respeto por ti misma y por los demás, todo sale bien” Gerente Comercial, Tecni Servicios Industriales; o la respuesta de la encargada de Recursos Humanos de Invermetros “Sí, porque ante todo el respeto hacia los demás y eso es suficiente para tener cultura”; este tipo de respuestas demuestran que no tienen claro el concepto, ni cuál es la cultura que los define como organización.

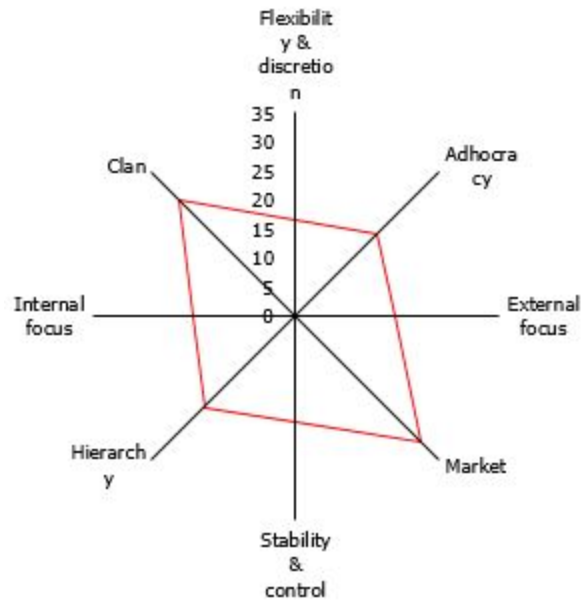
Asimismo, se logró analizar que la falencia en el conocimiento e identificación de los valores al interior de las microempresas se da debido a su pequeño tamaño, que juega

como un arma de doble filo. Por un lado hay mayor facilidad para comunicarse con los demás miembros de la organización, pero por el otro lado, esta misma informalidad y cercanía hacen que en varias empresas se crea que los valores están sobreentendidos y no es necesario hacer una aclaración o un refuerzo de los mismos.

Ahora bien, relacionando los tipos de comunicación organizacional con los resultados de la investigación. En empresas la comunicación es horizontal, la mayoría de los empleados se sienten parte de la compañía, pueden opinar sobre asuntos generales y no es muy complicada la comunicación entre jefes y empleados. Pero en la mayoría de empresas visitadas, la comunicación es descendente, debido a que existe una barrera marcada que evidencia la falta de confianza de los directivos en los empleados a la hora de tomar decisiones significativas.

Está claro, que aunque el concepto de cultura organizacional no es conocido para algunos empresarios de la zona Sabana Centro, sí existen tendencias que varían dependiendo los valores y orientación de cada empresa, pero en su mayoría son espontáneas y sin preparación alguna. Analizando los tipos de cultura existentes en las Mipymes seleccionadas, la mayoría comparten una cultura de mercado. Esta se encamina al cumplimiento de metas, que se evidencian en el crecimiento de las ventas, la rentabilidad o la producción; asimismo, sus empleados son incentivados y retribuidos, en muchos casos, con estímulos que pueden ser económicos o simbólicos. A diferencia de la teoría expuesta en este documento, sobre la gran competencia e inseguridad que se vive al interior de empresas con este tipo de cultura, se encontró que los empleados de estas microempresas sienten que sí se les brinda estabilidad laboral.

Gráfica 1
OCAI general de la muestra de empresas



Promedio de las tendencias en la cultura organizacional de la muestra.

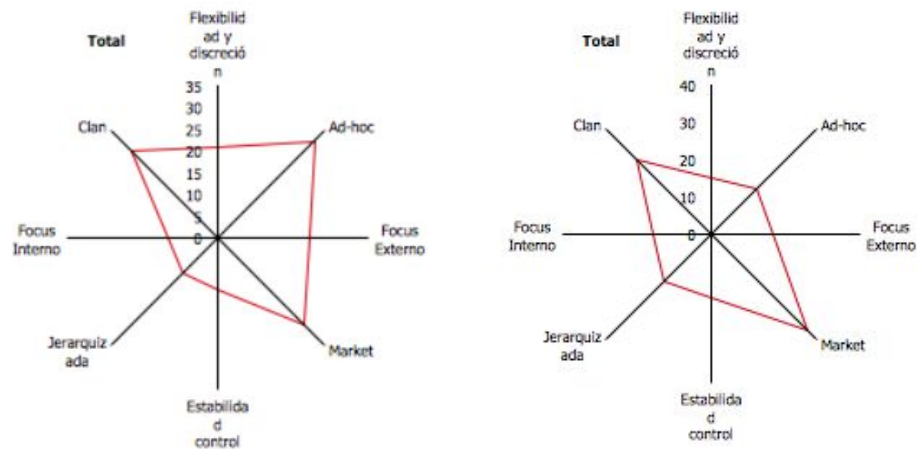
Por otro lado, las tendencias en la cultura y las tareas encaminadas a la construcción de la misma, varían dependiendo el tamaño y los valores de las compañías; por ejemplo el Colegio Santa Rita de Casia, tiene una cultura organizacional, que no es planeada y se ha solidificado con el tiempo, por las fuertes costumbres y valores que se viven allí. Otro ejemplo de creación de cultura es Bichopolis, pues aunque no cuenta con un departamento de comunicaciones, ha logrado consolidar una cultura de innovación y transformación, que aporta valor a la empresa y hace que el ambiente sea más familiar y productivo.

Gráficas 2 y 3:

Resultados OCAI:

1. Bichopolis.

2. Colegio Santa Rita de Casia



Las empresas con cultura adhocrática, son entidades muy dinámicas y emprendedoras. Donde las personas están dispuestas a exponer sus ideas y a asumir riesgo; mientras que las empresas con una cultura de mercado, buscan establecer metas y cumplirlas, más que todo en el aspecto financiero o de mercado, es decir, crecimiento en las ventas, rentabilidad, penetración en el mercado.

En la mayoría de las Mipymes investigadas, hay artefactos que han sido modificados en pro de la construcción de una cultura, por ejemplo en Bichopolis no hay un grupo de empleados, se habla de una familia de “Bichopolianos”. En cuanto a los rituales, muchas de las Mipymes han ido creando espacios informales para transmitir valores y creencias; sumado a esto, la arquitectura no es una prioridad para las empresas visitadas, si bien existen lugares para hacer más ameno el trabajo y suplir las necesidades de los empleados, hace falta que el diseño de los espacios comunique las creencias y supuestos de la empresa, su esencia.

Paralelamente, aunque la muestra no es representativa, se observó que para las microempresas tener un departamento de comunicaciones dentro del esquema de su compañía no es prioritario. Esto se debe a que por su tamaño la comunicación es mucho más directa, por lo que prefieren darle esa tarea a los directivos, los encargados del área de recursos humanos o a los jefes. Además, se noto que hay una falta de información, puesto que los propietarios de las Mipymes no contemplan que la comunicación pueda beneficiar a sus empresa, todo lo contrario, la ven como un gasto innecesario en el presupuesto que se podría usar en otras cosas que les den una ganancia o rentabilidad más evidente.

Asimismo, se ve una preferencia por el cliente externo sobre el cliente interno, pero esta comunicación dirigida se hace de una forma intuitiva y desde un enfoque más administrativo o de negocios. Josefa López nos ayuda a reforzar este argumento en su análisis ‘Las Pymes un desafío en la comunicación organizacional’, cuando concluye que “las PYMES no establecen un presupuesto de inversión para implementar herramientas de comunicación, que permita la emisión de boletines, folletos, catálogos, entre otros, lo que permitiría a los públicos internos y sobre todo a los externos, conocer los productos que ofrece la empresa, pero no sólo esto, sino la empresa como tal, donde puedan identificar cuál es su misión, sus objetivos, planes y proyectos a corto y largo plazo.” (López Gómez, 2013)

En definitiva, la comunicación organizacional dentro de las mipymes es todo un reto, pues todavía no se tiene total claridad de la función que tiene dentro de los procesos de las organizaciones y el valor que le da a la compañía, ya que se le da prioridad a los procesos administrativos, que den una ganancia neta, teniendo como protagonista la interacción con los clientes externos y descuidando el lazo, de orgullo y pertenencia, que se debería formar entre las empresas y sus colaboradores.

No obstante, en este estudio se presentaron algunas limitaciones, tales como el tamaño de la muestra, dado a que la mayoría de empresas no estuvo abierta a compartir datos internos, en las empresas pequeñas existe cierta desconfianza, porque para sus propietarios los temas académicos no son prioritarios como lo es el tema de las ventas o la competencia. También, los datos recogidos, son restrictivos en tanto quedan limitados a respuestas cerradas, se intentó subsanar esta restricción, haciendo investigaciones cualitativas y cuantificativas

Bibliografía

- López Gómez, J. (2013). Las Pymes un desafío en la comunicación organizacional. Universidad de La Sabana.
- Ruiz, Y. B., & Naranjo, J. C. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Diversitas: Perspectivas Psicológicas*, 8 (2), 285–307. Tomado de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/9227/>
- Ritter, M. (2008). *Cultura Organizacional*. BOOK, Buenos Aires: Buenos Aires : La Crujía.
- Senge, P. M. (1995). *La quinta disciplina : cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. (C. tr Gardini, Ed.). BOOK, Barcelona: Barcelona : Ediciones Juan Granica.
- López Zapata, E., García Muiña, F. E., & García Moreno, S. M. (2012). De la organización que aprende a la organización ambidiestra: Evolución teórica del

aprendizaje organizativo. *From the Learning to the Ambidextrous Organization: Theoretical Evolution of Organizational Learning*, 25(45), 11–37. JOUR.

- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N. & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations*. San Francisco: JosseyBass/Wiley.
- Quiroga Parra, Dario. *Comunicación, clima y cultura organizacional para la gestión del conocimiento*. Pymes metalmecánicas de Cali. Universidad & Empresa, [S.l.], v. 9, n. 13, p. 9-36, mayo 2007. ISSN 2145-4558. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.1033>
- Blanco, I, Fuentes, A. (2012). *La Cultura Organizacional: Factor Clave de Éxito en las Empresas del Siglo XXI*. Recuperado de: <http://190.242.62.234:8080/jspui/bitstream/11227/1856/1/381-%20ENSAYO%20-%20AL%20CULTURA%20ORGANIZACIONAL%20FACTOR%20CLAVE%20DE%20%C3%89XITO%20EN%20LAS%20EMPRESAS%20DE%20SIGLO%20XXI.pdf>
- Calderón. *Cultura organizacional y bienestar laboral* <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20502506>
- Gálvez, E. García, D. (2011). *Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia*. Recuperado de: http://revistas.javeriana.edu.co/index.php/cuadernos_admon/article/view/1749
- Alvarado, K, Pumichaso, B. (2015). *Impacto de la cultura organizacional sobre la innovación de las pymes: un estudio empírico en el Distrito Metropolitano de Quito* Recuperado de: <http://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/4491/5157>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons. Recuperado de: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_2/ORGANIZACIONAL%20CULTURE%20Organizational%20Culture%20and%20Leadership,%203rd%20Edition.pdf
- Gómez Albarracín, E. J. (2014). Tecnologías de información y comunicación, e innovación en las Mipymes de Colombia. *Cuadernos de Administración*, 30, (51), 71-79.
- Cornejo Edinson , Díaz David. *Medidas de Ganancia*. Universidad De Chile.
- Ley 590 DE 2000 , Secretaría Jurídica Distrital, Colombia, 10 de julio de 2000.
- LEY 905 DE 2004, Secretaría Jurídica Distrital, Colombia, 02 de agosto de 2004.
- Restrepo, M. (1990-2000). *Las Pymes y el Crecimiento Económico en Colombia*. Universidad Javeriana.
- Velásquez V., F. (2004). *La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las Pymes colombianas*.
- *Pymes contribuyen con más del 80% del empleo en Colombia*, artículo de la revista Dinero de septiembre 15 del 2016. www.dinero.com

- Montoya, A. Montoya, I. Castellanos, O. (2010). *Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/agc/v28n1/v28n1a13.pdf>
- Guaipatín, c. (2003). Observatorio MIPYME: *Compilación estadística para 12 países de la Región*. Washington, D.C. Recuperado de: <http://services.iadb.org/wmsfiles/products/Publications/381255.pdf>
- Gómez,Begoña Benito,Cristina. (2014). *Presente de la Comunicación Organizacional en la Pyme Española*. Razón y palabra vol. 18, núm. 86.
- Dirección de Micro, Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. En línea: <http://www.mincomercio.gov.co>
- López, J. (2013). *Las Pymes un Desafío en la Comunicación Organizacional*. (Tesis de pregrado). Universidad de La Sabana, Chía.
- Vásquez Aguilar, J.(2010) ,“*Tipos de comunicación en las empresas*”, *Comunicación organizacional, Gestiópolis*, Recuperado de: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comunicacion-en-las-empresas.htm>.
- Bolívar, C. (1995) “*La comunicación integral en las Pymes*”, Recuperado de: www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/65/cb/cipymes.pdf.
- Sánchez, John Jairo, Osorio Jaime y Baena Ernesto. (2007). *Algunas Aproximaciones al Problema de Financiamiento de las Pymes en Colombia*.
- Soto, E. Dávila,A. García, C. Gravet, C. Mata, F. Sder, C. Otalora, E. Polán, S. (2004). *Las Pymes ante el reto del siglo XXI, Los nuevos mercados globales, Edición Thomson*.