

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL CON UN ENFOQUE DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO EN
LA PYME ORBIDENTAL**

**EDWIN ANDRÉS GÓMEZ MONTOYA
ANA ROCELY GONZÁLEZ MUÑOZ
LEIDY YULLIETH PEDRAZA VALDERRAMA**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTA, D.C., ABRIL DE 2014**

**PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
CULTURA ORGANIZACIONAL CON UN ENFOQUE DE COMUNICACIÓN Y
LIDERAZGO EN LA PYME ORBIDENTAL**

**EDWIN ANDRÉS GÓMEZ MONTOYA
ANA ROCELY GONZÁLEZ MUÑOZ
LEIDY YULLIETH PEDRAZA VALDERRAMA**

**Trabajo de grado para optar al título de
Especialistas en Gerencia de Talento Humano de las Organizaciones**

**Asesor: Mg. GERMAN CORTES
Psicólogo**

**UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA
ESPECIALIZACION EN GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES
BOGOTA, D.C., ABRIL DE 2014**

NOTA DE ACEPTACION

Firma del Decano de la Facultad

Firma primer jurado

Firma segundo jurado

Bogotá D.C., Abril 07 de 2014

Dedicatoria

Dedicamos todos los esfuerzos y logros alcanzados en este proyecto a nuestras familias y amigos quienes se constituyeron en un apoyo fundamental en los momentos de cansancio, ya que con su presencia y palabras de aliento nos motivaban para seguir adelante y no desfallecer.

A la Universidad por permitirnos consolidar conocimientos para el fortalecimiento de nuestro desarrollo profesional en el área de la Gestión humana.

Agradecimientos

En primer lugar a Dios, por permitirnos dar inicio y finalmente culminar este proyecto que contribuye con nuestro crecimiento a nivel personal y profesional.

Al personal de Orbidental por dejarnos realizar este estudio en su organización y conocer aspectos claves para su éxito como empresa, nuestras familias por su comprensión y apoyo incondicional y a nuestro tutor Germán Cortes quien nos orientó, ya que sin su experiencia no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo de grado, a todos gracias.

Tabla de contenido

	pág.
Introducción	3
Problema	5
Planteamiento del problema	5
Sistematización del problema.....	8
Objetivos.....	9
Objetivo general	9
Objetivos específicos	9
Marco Referencial.....	10
Marco histórico- conceptual.....	10
Historia de las Pymes.....	10
Ventajas e inconvenientes de la Pyme.....	13
La Pyme y la importancia de la Gestión Humana.....	15
La Pyme y su cultura organizacional como factor de éxito.....	17
La Pyme y la Importancia del Planteamiento de la Estrategia Organizacional.	18
Marco Contextual	20
Visión.....	21
Misión.....	21
Valores.....	21
Política de calidad	22
Organigrama	23
Marco legal	23
La Ley 590 del 2000 Ley Mi pymes	24

Atención a las mipymes por parte de las entidades estatales.....	28
Registro único Mipymes.	29
Desarrollo Tecnológico Y Talento Humano.....	29
Creación de empresas.....	30
Marco temático	31
Gestión del Talento Humano.....	34
Modelos de Gestión del Talento Humano.	39
Cultura organizacional en las pymes.....	42
Identificación e Historia de la Organización.....	44
El Entorno Social o Cultural Externa.	45
El Leguaje y la Comunicación Social.	45
Proyecto Formal de Empresas.	49
Relaciones Interpersonales.	50
Liderazgo y Modos de Ser de los Dirigentes.....	52
La identidad.....	56
Estrategia Organizacional.	57
Los Tipos de Estrategia.....	59
Diseño metodológico	63
Tipo de investigación	63
Técnicas y/o recolección de datos.....	64
Planificación de una entrevista grupal.....	66
Diseño y estructura de la entrevista grupal	66
Muestra.....	66
Fases de la Investigacion	667
Momento Logico.....	66
Momento Metodológico.	66
Momento Tecnico.....	66
Momento Sintetico.....	66

Criterio Eticos de la Investigacion.....	668
Criterio del Consentimiento Informado.	66
Criterio de la Confidencialidad.....	66
Criterio del Manejo de Riesgo.	70
Operacionalización de Variables	711
Análisis de Información.....	73
Entrevista Grupal.....	100
Objetivo:	100
Evaluación	102
Propuesta de estrategias para fortalecer la cultura organizacional de la Pyme Orbidental	106
Objetivos del plan.....	106
Descripción.....	106
Taller de capacitación.	107
Modulo I. Concepto cultura organizacional.....	108
Estrategias y actividades.....	109
MóduloII Comunicación	110
Objetivos.	110
<i>Estrategias y actividades:</i>	114
Módulo III Liderazgo	113
Objetivos	113
<i>Estrategias y actividades:</i>	114
Discusión	116
Conclusiones	121
Referencias.....	126
Apéndices	129

Tabla de Figuras

pág.

Figura 1. Organigrama.23

Tabla de Gráficas

	pág.
Gráfica 1. Encuestados.....	733
Gráfica 2. Rango de edades de los encuestados.	744
Gráfica 3. Escolaridad.....	76
<i>Gráfica 4. Estrato</i>	<i>77</i>
Gráfica 5. El proceso de selección de la empresa es el adecuado.....	78
Gráfica 6. La inducción otorgó la información adecuada de la empresa.....	79
Gráfica 7. ¿Recibió capacitación para potencializar su labor?.....	800
Gráfica 8. La empresa se preocupa por motivar a su personal.....	811
Gráfica 9. En las actividades que desarrolla aplica competencias labores.....	822
Gráfica 10. La comunicación de la empresa es persuasiva eficaz.....	833
Gráfica 11. Su jefe inmediato es responsable y organizado	844
Gráfica 12. El ambiente laboral es agradable	86
Gráfica 13. Que posibilidad tiene de crecimiento y promoción en la empresa.....	87
Gráfica 14. Califique el valor de la responsabilidad en la empresa.....	88
Gráfica 15. Califique el valor del servicio en la empresa	89
Gráfica 16. Califique el valor del respeto en la empresa.....	90
Gráfica 17. Califique el valor de la lealtad en la empresa	91
Gráfica 18. Califique el valor de la excelencia en la empresa.....	92
Gráfica 19. Conoce la misión visión objetivos y metas estratégicas.....	94

Gráfica 20. Se encuentra comprometido con la misión y la visión	95
Gráfica 21. La estrategia organizacional desarrolla la gestión humana.....	96
Gráfica 22. Participa en la toma de decisiones para mejorar.....	98
Gráfica 23. El personal directivo se apoya en la estrategia organizacional	99

Lista de tablas

	pág.
Tabla 1. Clasificación de las empresas.....	25
Tabla 2. Variables	71
Tabla 3. Encuestados	73
Tabla 4. Rango de edades de los encuestados	73
Tabla 5. Escolaridad	75
Tabla 6. Estrato.....	76
Tabla 7. El proceso de selección de la empresa es el adecuado	78
Tabla 8. La inducción otorgó la información adecuada de la empresa	79
Tabla 9. ¿Recibió capacitación para potencializar su labor?	80
Tabla 10 . La empresa se preocupa por motivar a su personal	81
Tabla 11. En las actividades que desarrolla aplica competencias labores	82
Tabla 12. La comunicación de la empresa es persuasiva eficaz	83
Tabla 13. Su jefe inmediato es responsable y organizado.....	84
Tabla 14. El ambiente laboral es agradable.....	86
Tabla 15. Que posibilidad tiene de crecimiento y promoción en la empresa	87
Tabla 16. Califique el valor de la responsabilidad en la empresa	88
Tabla 17. Califique el valor del servicio en la empresa	89
Tabla 18. Califique el valor del respeto en la empresa	90

Tabla 19. Califique el valor de la lealtad en la empresa.....	91
Tabla 20. Califique el valor de la excelencia en la empresa	92
Tabla 21. Conoce la misión visión objetivos y metas estratégicas.....	93
Tabla 22. Se encuentra comprometido con la misión y la visión	95
Tabla 23. La estrategia organizacional desarrolla la gestión humana	96
Tabla 24. Participa en la toma de decisiones para mejorar	97
Tabla 25. El personal directivo se apoya en la estrategia organizacional.....	99
Tabla 26. Categorías	101
Tabla 27. Modelo de evaluación	103

Lista de apéndices

	pág.
Apéndice 1. Cronograma	130
Apéndice 2. Cuestionario (encuesta) estructurado con una escala psicométrica tipo Likert.	131
Apéndice 3. Resultados arrojados por el software SPSS	136

Abstract

Human management has become a strategic ally to fulfill all mission objectives for any organization, awarding value and recognition to the contributor in their work and efforts. In this investigation the type quantitative with a purpose exploratory-propositional, in order to collect data, different gathering methods were used such as the questionnaire Likert type and the group interview as material support; the results obtained have flaws in communication and leadership in the organization, it is for this reason that this document recommends strategies to permit to strengthen the culture organization in the Payme Orbidental, all that will be done by training and doing workshops about effective communication and development of social skills necessary for a good leadership in the organization.

Keys Word: Pyme – Organization culture - Communication – Leadership

Introducción

Teniendo en cuenta La importancia de las Pymes en la economía mundial y por supuesto en la colombiana debido sus grandes aportes en temas como el desarrollo económico y el equilibrio social del país, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución de los ingresos.

Es fundamental el papel y la participación de la dirección de la Pyme como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores, así como el enfoque y la promoción de un proceso de comunicación en toda la organización.

Es de resaltar que los recursos estratégicos para el éxito empresarial de la Pyme son: los recursos humanos, la experiencia previa en la industria del socio fundador, la formación en el área administrativa, la buena comunicación con los colaboradores, un liderazgo efectivo, el planteamiento de estrategias corporativas aterrizadas con la realidad del sector en el que se desarrolla, los cargos desempeñados previamente a la creación de la empresa, la buena disposición de los empleados para aprender y para ser multifuncionales; los recursos intangibles, tales como el buen nombre que han logrado en la comunidad, especialmente entre clientes y proveedores y el manejo de tecnologías.

Es por esto, que se fundamenta la realización del presente trabajo de grado, el cual parte de la necesidad de motivar a la pyme Orbidental a que fortalezca y desarrolle una cultura organizacional, a fin de disminuirlas falencias estructurales a nivel administrativo, para la optimización del manejo de sus recursos humanos y operativos logrando con ello, su fortalecimiento a través de la Gestión Humana y la consolidación en su funcionamiento.

Es importante mencionar que la pyme Orbidental lleva en el mercado de la comercialización de equipos e insumos odontológicos 27 años durante los cuales han evolucionado comercialmente, hasta contar con un número de clientes estables, durante este tiempo ha logrado consolidar una cultura organizacional con falencias en los aspectos de la comunicación Interna y el liderazgo de sus directivos, lo cual compromete a todos sus integrantes, y afecta su consolidación administrativa y direccionamiento en el mercado.

Para lo cual se desarrolló un trabajo teórico práctico, mediante una investigación de tipo cuantitativo y con un apoyo de instrumento cualitativo (entrevista grupal) esto con el fin de obtener lo mejor de los dos enfoques, basado en la recolección de información que permitió plantear una serie de estrategias de mejoramiento, enfocadas en comunicación interna y liderazgo; teniendo como perspectiva la estrategia organizacional de la Pyme y como fundamento la importancia del talento humano en la organización para afianzar sus procesos para el crecimiento y posicionamiento en el mercado y la mejora constante de la productividad.

Problema

Planteamiento del problema

El entorno económico actual del mundo unido con las condiciones sociales, políticas y culturales de este siglo hacen imprescindible que las Pymes sean altamente creativas, innovadoras, se adapten ágilmente a los cambios del mercado, sobrevivan y crezcan, y para lograrlo necesitan contar con un grupo de colaboradores que estén comprometidos, capacitados y motivados, para que trabajen unidos en busca del logro de la misión y la visión que la empresa se ha planteado, pero que igualmente sientan que están logrando satisfacer sus objetivos, expectativas y necesidades personales, tengan un ambiente laboral agradable y se generen posibilidades de crecimiento laboral y mejoramiento de su calidad de vida.

Unido a esto el avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la Pyme, sin embargo también traen amenazas. Una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos si es que éstos se encuentran a su alcance o por otro lado puede quedar relegada al tener un menor acceso a las nuevas tecnologías o medios que la competencia. Aunado a esto, la globalización en la que se vive actualmente hace posible que un competidor lejano sea próximo gracias a la amplia cobertura de los medios.

Es por esto importante que se debe tener muy claro cuál es el alcance y la profundidad con que se plantea, desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el crecimiento de la Pyme y el logro del planteamiento estratégico sin olvidarse de la calidad de vida, se debe procurar por fomentar el desarrollo de las personas para hacerlas autónomas y creativas, con capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, sus procesos, productos y servicios al igual que se deben procurar; porque en la PyME se mantenga un buen ambiente laboral que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

Las pequeñas y medianas empresas, mejor conocidas como Pymes, cumplen un importante papel en la economía de todos los países, de esta manera los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) suelen tener entre el 70% y el 90% de los empleados en este grupo de empresas. (Brief PYMES Inclusión económica, 2012)

En Colombia este tipo de empresas se encuentra respaldada por el Estado bajo la Ley 905 de 2004 donde se denomina a la microempresa como “es toda unidad de explotación económica realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbana con una planta de personal de hasta 10 trabajadores y activos de menos de 501 salarios mínimos legales mensuales vigentes”.

Por otra parte la pequeña empresa “es aquella con una planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos entre 501 y 5000 salarios mínimos legales mensuales vigentes”; por último la mediana empresa es aquella que cuenta con una planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales entre 5001 y 30000 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Es así como las Pymes tienen grandes ventajas dentro del mercado, como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa, al acceso a la información y la capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido.

Sin embargo, el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de las pymes, por lo que es importante que amplíen su mercado o sus clientes. Casi siempre el gerente y/o el dueño de la Pyme es una persona que tiene un excelente conocimiento de su oficio y se dedica a la administración de su empresa sin embargo, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través del quehacer en su empresa. Por su carácter informal, el gerente de la Pyme busca establecer relaciones que se basen en la confianza, generando que este tipo de negocios en la mayoría de los casos sea de carácter familiar.

Uno de los obstáculos en las Pymes es el concerniente al talento humano, situando al compromiso de éste con la empresa como uno de los factores de mayor incidencia, seguido de los costos del recurso humano calificado. De esta manera se requiere con prioridad fortalecer el área de recurso humano en la construcción de una cultura organizacional que permita que los empleados se sientan, respetados valorados, escuchados y se les brinden condiciones de trabajo óptimas que les aporten a su calidad de vida.

Para que una organización alcance sus objetivos organizacionales debe respaldarse en los objetivos misionales de cada área que la compone, esto quiere decir que todas las acciones que se realicen deben basarse en la estrategia empresarial.

Teniendo en cuenta lo descrito anteriormente, la presente investigación tiene el interés de identificar **¿Qué estrategias se necesitan para fortalecer la cultura organizacional enfocada hacia la comunicación y el liderazgo en la pyme Orbidental?**. Tomando como base los aspectos técnicos, normativos y legales de las Pymes del sector en la ciudad.

Sistematización del problema

- a) ¿Cuáles son las características que se presenta actualmente en los procesos de Gestión del Talento Humano en la Pyme Orbidental?
- b) ¿Cuáles son las principales estrategias para el desarrollo de una asertiva Cultura Organizacional?

- c) ¿Qué estrategias se necesitan para fortalecerla cultura organizacional enfocada hacia la comunicación y el liderazgo en la pyme Orbidental?

Objetivos

Objetivo general

Proponer un conjunto de estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional con un enfoque de comunicación y liderazgo en la pyme Orbidental.

Objetivos específicos

- a) Identificar las características de los procesos de Gestión del Talento Humano en la Pyme Orbidental.
- b) Establecer las principales estrategias para el desarrollo de una asertiva Cultura Organizacional.
- c) Diagnosticar las necesidades de la Pyme Orbidental para plantear estrategias que contribuya con la estructuración y consolidación de la actual cultura organizacional con un enfoque de comunicación y liderazgo con en la pyme.

Marco Referencial

Marco histórico- conceptual

Este capítulo se desarrolla componentes importantes dentro de la investigación, por una parte se encuentra el recorrido histórico de las Pymes en Colombia, sus características y estructura como empresa, la segunda parte hace referencia a la relación entre Pyme, Gestión Humana, Cultura y Estrategia organizacional en las Pymes.

A continuación se realizara una descripción del surgimiento de las Pymes, como han ido ganando importancia en la economía tanto mundial como local; llegando hoy a ocupar un importante lugar en la contribución al Producto Interno Bruto (PIB) y como estas han fomentado la generación de empleo, lo que ha obligado a los gobiernos a legislar para que su desarrollo siga evolucionando, con el objetivo que se logre la competitividad que el mercado mundial hoy requiere; a través de la historia las pymes han representado una de las formas de crecimiento de los diferentes países; debido a que un gran número de ellas constituyen el mayor porcentaje de empresas aportando de manera significativa en su economía.

Historia de las Pymes

Es necesario partir de la concepción de empresa, teniendo en cuenta que de este se derivan lo que se denominan micro, pequeña, mediana empresa.

Como lo menciona Gabriela Mesaba (2013) es válido afirmar que con la aparición de las empresas en la Revolución Industrial año 1876 se provocaron unos cambios sociales, económicos, políticos y culturales, generando en cada etapa de la evolución una necesidad de organizarse y clasificarse, dentro del establecimiento teniendo en cuenta el número de trabajadores y los activos totales de la organización.

Posterior a ello en 1970, la figura de PYME cobro importancia a causa de los cambios en materia económica de las empresas, ya que se valoró la riqueza que cada una de ellas y los países empezaron a establecer en sus políticas económicas basadas en el modelo neoliberal ocasionando entre las naciones industrializadas la obligación de implementar estrategias de mercados y ganar brechas que conllevaran al desarrollo económico.

Por otro lado en Latinoamérica la implementación de este modelo económico y político generó precariedad en el desarrollo de dichos países que lo comprenden, conllevando al desempleo y la hiperinflación del momento, a raíz de esto se empezó a ver una nueva figura de empresas conformadas por familias, con bajos activos e igual proporción funcional para la mano de obra.

En el caso de Colombia desde los años ochenta las primeras instituciones de estas calidades se concentraban en el sector manufacturero, por cuanto el crecimiento económico, social, cultural, técnico y político se encontraba en progresión, determinante en la actualidad por cuanto esta fue demasiado lenta, teniendo en cuenta que en países como Norteamérica ya se

contaban con tecnologías avanzadas, que representaban rapidez en el desarrollo industrial y por ende económico, haciéndolas más competitivas en el mercado mundial, siendo esta situación de subdesarrollo el mayor obstáculo para la implementación satisfactoria de las PYMES en el país.

Las empresas manufactureras de los años 80 fueron en declive a pesar de que este fuera desde su inicio el principal sector para la implementación, basándose en el uso de recursos naturales, puesto que no se contaba con las tecnologías apropiadas, no existía competitividad y la economía permaneció estancada.

A partir de la apertura económica en los 90 el sector comercial tomó gran auge primando los procesos del libre comercio para ser competitivos en el mundo globalizado, devaluando así la tradición cultural de la manufactura dando prioridad al crecimiento y desarrollo del país.

Frente a la entrada en vigor de los Tratados de Libre Comercio (TLC) los pequeños y medianos empresarios manifestaron desventajas ante las multinacionales que llegan al país, obligando de manera crítica y forzosa a evolucionar en sus tecnologías y financiación, dado que el choque a la entrada en vigencia de los TLC esclarecen la situación de atraso de las PYMES colombianas que como lo señala el periódico portafolio en su artículo: *“uno de los principales problemas es que las PYMES colombianas están muy atrasadas en el desarrollo de estrategias de inversión e innovación”* (Zapata, 2013)

De acuerdo con lo anterior el papel que representan estas empresas dentro de la economía de los países tiene un especial significado e importancia en el crecimiento y la gestión que realizan para que sean más competitivas; la importancia de las Pymes en Colombia radica en la contribución con el desarrollo económico y el equilibrio social del país, por su contribución a la generación de riqueza, empleo, crecimiento económico, bienestar y mejora en la distribución del ingreso.

Ventajas e inconvenientes de la Pyme

Las PYMES tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa. La mayor ventaja de una PYME es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes, aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que las Pymes amplíen su mercado o sus clientes, fortalezcan su estructura organizacional mediante una comunicación asertiva y bajo el direccionamiento de un liderazgo efectivo que promueva la participación y empoderamiento de sus colaboradores para contribuir con la consecución de los objetivos estratégicos que se plantearon.

El avance tecnológico y el desarrollo de los medios de comunicación traen consigo ventajas y oportunidades para la empresa; sin embargo también traen amenazas; una empresa puede crecer y prosperar con la utilización de los avances tecnológicos si es que éstos se encuentran a su alcance, por otro lado puede reducirse al no tener acceso a las nuevas tecnologías o medios a los que la competencia si puede. Aunado a esto la desaparición de las fronteras; gracias a la nueva era global en la que vivimos, hace posible que un competidor lejano sea próximo, gracias a la amplia cobertura de los medios.

Algunas de las dificultades a las que se enfrentan las Pymes colombianas son:

- a) Financiación. Las Pymes tienen más dificultad de encontrar financiación con tasas de interés bajas y plazos adecuados debido a su mayor riesgo. Por lo tanto deben acudir a las SGR (Sociedades de Garantía Recíproca) y capital riesgo.
- b) Empleo. Son empresas con poca flexibilidad laboral y les resulta difícil costear mano de obra especializada.
- c) Tecnología. Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan las Pymes no pueden invertir fondos a la investigación y a la tecnología, por lo que deben asociarse a universidades y a otras empresas.
- d) Acceso a mercados internacionales. Su tamaño complica el acceso a otros mercados globales. El gobierno hace esfuerzos para capacitar a las

Pymes en mejorar sus procesos para que puedan competir en mercados internacionales. (Universidad Nacional, 2012)

La Pyme y la importancia de la Gestión Humana

La Gestión Humana en el Interior de la Pymes se enfrenta a una gran cantidad de variables y cambios que van desde la legislación que la rigen hasta el cambio constante de la fuerza laboral. La Gestión Humana es la responsable en la organización de la conformación de sus equipos de trabajo y que estos sean idóneos, para lograr el éxito organizacional; siempre y cuando esté estrechamente ligado con las estrategias organizaciones y su cultura. En el caso de las Pymes esta responsabilidad está a cargo del gerente o administrador, ya que en la mayoría de los casos este departamento no existe y mucho menos un proceso efectivo; el cual debe tener presente que existen factores tanto internos como externos, que afectan su desempeño; lo cual influye en su competitividad organizacional.

Dentro de los factores internos que se deben considerar se encuentran la misión, la visión, políticas, la cultura corporativa, el estilo gerencial y sus empleados entre otros, es aquí que la Gestión Humana de la Pyme adquiere un papel fundamental en su desarrollo organizacional; ya que debe responder de manera proactiva y no reactiva a los cambios generados tanto internos como externamente y en consecuencia evitar inconvenientes que afecten su desarrollo y competitividad en el ámbito laboral, la función del Gestor Humano de la Pyme está enfocada más allá de vincular personal de acuerdo con la

necesidad, debe ser orientada a promover el desarrollo personal de los trabajadores, el fortalecimiento de la cultura organizacional, al igual que fomentar una comunicación asertiva en todos los niveles, motivando a los colaboradores a desarrollar sus competencias para ser más efectivos, lo que le permite generar respuestas oportunas ante los cambios del entorno y el mercado en el cual se desenvuelven.

En Colombia las pymes representan un gran porcentaje de las empresas, las cuales contribuyen en el crecimiento de la economía al ser motor y músculo de grandes compañías, las cuales muchas veces recurren a éstas como proveedores de materias primas y capital humano, para permitirles ser más competitivas internacionalmente, por lo cual es de vital importancia otorgarles el reconocimiento de su gestión y más aún potencializar sus fortalezas para que logren ser más competitivas a nivel nacional e internacional permitiendo que crezcan a través de buenas prácticas empresariales; dándole una mayor importancia a la Gestión Humana, la cual por encargarse del capital humano de las organizaciones va a intervenir de manera directa y significativa en el mejoramiento de los talentos a través del aprovechamiento de sus capacidades, para lograr que se alcancen oportunidades de cambio que contribuyan con el crecimiento no solo de las organizaciones; sino de las personas que hacen parte de las mismas, otorgándoles oportunidad de participación dentro de la estrategia y cultura organizacional que caracteriza a cada pyme.

De acuerdo con lo anterior es fundamental ahondar en cuanto a lo que la estrategia y cultura organizacional se refiere para darle el significado e importancia que requiere el tema en cuestión, estos puntos son necesarios si se desea que se obtengan mejores resultados en cuanto a desempeño y aprovechamiento de oportunidades para que la empresa logre el éxito esperado.

La Pyme y su cultura organizacional como factor de éxito.

El concepto de Cultura Organizacional se viene aplicando a la organización a partir de los experimentos que realizó Elton Mayo desde la Escuela de Administración de las Relaciones Humanas, donde le dio especial importancia a aspectos relacionados con la Cultura Organizacional y que inciden en el desempeño de las personas, donde el ambiente de trabajo repercute en la percepción de los objetivos de la organización que puede llegar a tener el trabajador. “Una organización sólo existe cuando dos o más personas colaboran para alcanzar objetivos comunes que no pueden lograrse mediante la iniciativa individual” (Chiavenato, 2001)

Sin la cultura organizacional no es posible coordinar todos los procesos administrativos que conducen a lograr una elevada productividad, requisito indispensable para la subsistencia y mejora de la organización.

La cultura organizacional fomenta algunas conductas e inhibe otras.

Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las

personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite. (Serna, 2003).

La cultura como fenómeno social se encuentra inmerso dentro de la organización, donde los miembros traen pautas culturales que se pueden llegar o no a adaptar a la misma y donde a su vez esta reunión y cotidianidad permiten que la organización produzca su propia cultura, teniendo presente que la cultura no es algo que la organización tenga sino más bien entendida como lo que la organizaciones es, concebida a través de aspectos expresivos y simbólicos. (Diez, 1999. Citado por Pérez, 2009)

La Pyme y la Importancia del Planteamiento de la Estrategia Organizacional.

La estrategia depende en gran medida de la cultura para alcanzar sus fines, teniendo presente que la primera debe tener en cuenta la cultura y los distintos elementos que la componen logrando de esta manera que la estrategia sea específica, particular y coherente con las características de la organización.

Dentro de la estrategia se deben considerar los elementos de la cultura que necesitan cambio para asegurar que al igual que los resultados a nivel económico el mejoramiento de los aspectos culturales y la inclusión de otros elementos de cambio van a fortalecer el alcance de la visión, en caso contrario la distancia entre la misión y la visión será cada vez más grande y al pasar el tiempo se observara que la misión se mantendrá desde el ámbito cultural,

mientras que la visión demandara esfuerzos cada vez más grandes en el actual entorno competitivo. (Pérez, 2009)

La ventaja en la interrelación entre la cultura organizacional y la estrategia genera importantes beneficios para la organización en la medida en que le permite crecer constantemente con una estrategia que se ajuste al entorno y a sus características, donde se maximizan sus recursos, buscando la mejora de los mismos tanto tangibles como intangibles y reafirmando los logros de su permanente crecimiento, la necesidad de interrelacionar una en función de otra radica en el alcance, desarrollo y potenciación de los objetivos logrados por la organización.

Es importante resaltar que para el trabajo que se está desarrollando se debe lograr que la estrategia de la Pyme incluyan la Cultura Organizacional enfocada hacia la comunicación y el liderazgo como uno de sus pilares para el logro de los objetivos, el desarrollo y crecimiento de la misma, factor importante para aumentar su competitividad en el mercado y asumir los cambios que en materia de comercio internacional se están presentado en el país.

Teniendo en cuenta la importancia que han adquirido las Pymes en la economía nacional y su gran oportunidad de potencializarse frente a las grandes empresas se hace necesaria hacer una revisión interna en la Pyme Orbidental de los procesos con los cuales viene desarrollando su actividad económica en especial el proceso de Gestión Humana para darle el alcance necesario y vincularlo con su estrategia organizacional para lograr ser más competitiva sin hacer cambios abruptos que le hagan perder la identidad que la

ha caracterizado durante su trayectoria dándole el reconocimiento que hoy tiene en el mercado de los insumos y equipos dentales.

Marco Contextual

Este capítulo tiene por objetivo contextualizar la institución donde se va a realizar el proyecto de Investigación – Intervención. A continuación se realiza una presentación de Orbidental S.A.S, donde se encontrara la misión, visión, organigrama, objetivos institucionales, programas, y procesos de Gestión Humana.

ORBIDENTAL S.A.S fue fundada EL 27 de Mayo de 1987 en la ciudad de Bogotá, como una pequeña empresa comercializadora de productos odontológicos, que con el pasar de los años ha tenido un crecimiento sostenido, gracias al trabajo y esfuerzo de su gerente y fundador y al de cada uno de sus empleados que siempre han estado presentes en sus logros, hoy en día ORBIDENTAL S.A.S es una empresa afianzada en el mercado odontológico con una gran trayectoria y reconocimiento de cada uno de los clientes quienes los han acompañado desde su inicio y aún siguen.

ORBIDENTAL S.A.S es una organización comprometida con la salud oral en Colombia por varios años, dedicada a la importación y comercialización de insumos odontológicos, cuentan con el apoyo de las más importantes casas comerciales a nivel nacional e internacional. Posee amplia experiencia lo que ha permitido estar cada vez más cerca de sus clientes y sus necesidades,

prestándoles la mejor asesoría y servicio, cumpliendo siempre con sus expectativas.

Visión

Ser la organización líder en servicio, innovación y calidad para la salud oral en Colombia; posición construida con base en la preferencia de nuestros clientes.

Misión

Orbidental es una empresa novedosa y dinámica, que trabaja de manera constante buscando soluciones integrales que contribuyan al continuo mejoramiento de la salud oral en Colombia siempre anticipándonos a las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos que tengan sobresalientes niveles de rentabilidad, calidad, respaldo, servicio y asesoramiento post venta.

Valores

- a) Responsabilidad: Cuando hacemos referencia al compromiso, seriedad, constancia, involucramiento, entrega, dedicación y esmero que cada integrante del equipo de trabajo imprime a sus funciones y tareas.
- b) Servicio: Estándar de calidad con actitud positiva que permita alcanzar un alto nivel de cumplimiento y satisfacción en el cliente.

- c) Respeto: Valor que nos permite un clima organizacional armónico, cordial, tolerante, comprensivo al igual que un buen manejo de las relaciones interpersonales dentro de la organización con nuestros compañeros y clientes.
- d) Lealtad: Hablamos y nos referimos a la fidelidad, rectitud, honestidad, pertenencia, confidencialidad y defensa de cada uno de los intereses de la organización y el cliente para y por nuestra organización.
- e) Excelencia. Cuando realizamos cada uno de los procesos desde su inicio hasta su culminación con una eficacia, que permita un desarrollo temprano de cada una de las tareas y actividades laborales.

Política de calidad

ORBIDENTAL S.A.S se compromete a realizar una gestión efectiva para ser reconocida en el mercado de la salud oral en Colombia como una empresa que ofrece productos y servicios de calidad, respaldados por un talento humano competente y comprometido dentro de la organización y proveedores altamente confiables que están involucrados en un mejoramiento continuo en sus procesos para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Organigrama

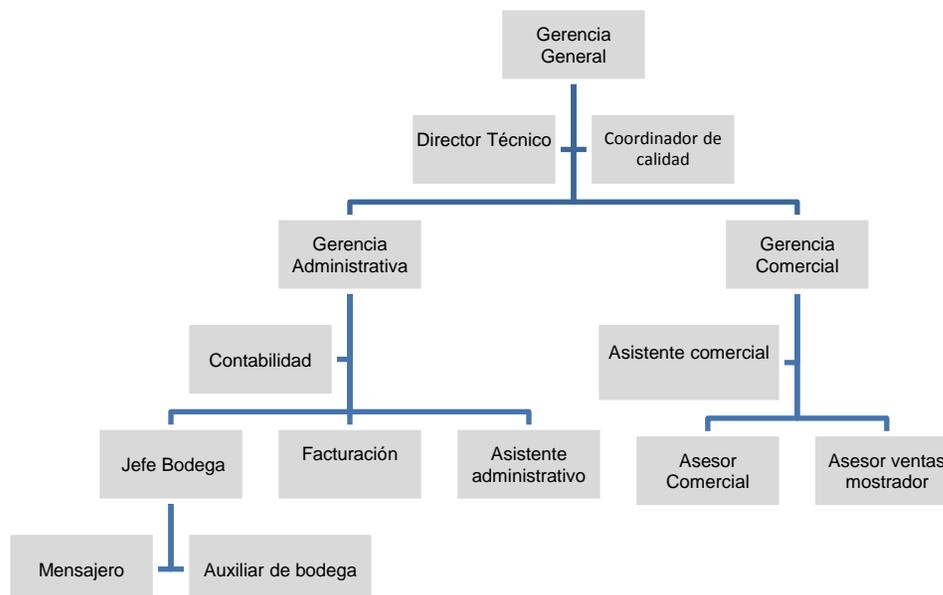


Figura 1. Organigrama. Fuente: Orbidental SAS

En este contexto, el objetivo principal del presente estudio es identificar y analizar los factores necesarios para que ORBIDENTAL S.A.S tanto en lo referido a los factores internos como a los externos, tomando como marco teórico de referencia la Gestión del Talento Humano. Desde una perspectiva más aplicada, el trabajo responde a la necesidad de desarrollar estrategias que sirvan de apoyo a la pyme, que permitan su éxito en el mercado y su sostenibilidad en el largo plazo.

Marco legal

Este capítulo refiere a la normatividad vigente en Colombia que regula las Pyme, quienes fueron reguladas en un comienzo con la Ley 78/88 denominada “Ley de fomento para la micro, pequeña y mediana industria”,

posteriormente derogada por la Ley 590/00 finalmente fueron modificados algunos artículos de esta ley.

La Ley 590 del 2000 Ley Mi pymes

De acuerdo con el artículo 1º tiene por objeto:

- a) La promoción del desarrollo integral de las micro, pequeñas y medianas empresas para la generación de empleo, el desarrollo regional, la integración entre sectores económicos, el aprovechamiento productivo de pequeños capitales, teniendo en cuenta la capacidad empresarial de los colombianos.
- b) Mejorar el entorno institucional para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas.
- c) Favorecer la dotación de factores para la creación y operación de micro, pequeñas y medianas empresas
- d) Orientar la acción del Estado y fortalecer la coordinación entre sus organismos y entre estos y el sector privado para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas.
- e) Velar por el desarrollo de las Organizaciones frente a sus esquemas de asociatividad empresarial y en las alianzas entre entidades públicas y privadas apoyando a las micro, pequeñas y medianas empresas.
- f) Prestar apoyo a los micro, pequeños y medianos productores asentados en economía campesina, estimulando la creación y fortalecimiento de micros, pequeñas y medianas empresas rurales.
- g) Asegurar la eficacia del derecho a la libre y leal competencia para las micro, pequeñas y medianas empresas.

- h) Crear las bases de un sistema de incentivos para la capitalización de la Mi pymes.

En Colombia, la Ley citada anteriormente, en su artículo 2º define la empresa como “toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, en el área rural o urbana” y clasifica la micro, mediana y pequeña empresa (Mypime) de acuerdo a los siguientes criterios para otorgarles los beneficios por parte del Gobierno:

- a) Número de trabajadores totales
- b) Valor de ventas brutas anuales
- c) Valor de activos totales con base en los salarios mínimos legales mensuales vigentes

De acuerdo con la Ley 590 de 2000 y sus modificaciones por la Ley 905 de 2004, las empresas se clasifican de la siguiente manera.

Tabla 1. Clasificación de las empresas

CLASIFICACIÓN	PLANTA PERSONAL	DE ACTIVOS TOTALES
Mediana empresa	Entre 51 y 200 trabajadores	Entre 5.001 y 30.000 salarios mínimos legales vigentes
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 trabajadores	Entre 501 y 5000 salarios mínimos legales vigentes
Microempresa	No superior a 10 trabajadores	Menos de 500 salarios mínimos legales vigentes

Fuente: Ley 905/ 2004

El artículo 3º de la Ley 590 del 2000, modificado por el artículo 3 de la Ley 905 de 2004 estipula la conformación del sistema Nacional de Mipymes por los consejos superior de pequeña y mediana empresa, el consejo superior de microempresa y los consejos regionales.

También menciona la conformación del Sistema Nacional de Apoyo a las Mipymes, integrado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, Ministerio de Protección Social, Ministerio de Agricultura, Departamento Nacional de Planeación, Sena, Colciencias, Bancoldex, Fondo Nacional de Garantías y Finagro, el cual coordinará las actividades y programas que desarrollen las Mipymes y estarán coordinados por el Viceministro de Desarrollo Empresarial del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.

Dentro de las funciones del Consejo superior de pequeña y mediana empresa se encuentran las siguientes:

- a) Definir, formular y ejecutar políticas públicas generales, transversales, sectoriales y regionales para la promoción empresarial de las pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- b) Analizar el entorno económico, político y social y su impacto sobre las Pymes y sobre la capacidad de estas para dinamizar la competencia en los mercados de bienes y servicios.
- c) Definir, formular y ejecutar programas de promoción de las Pymes.
- d) Coordinar los diferentes programas de promoción de las Pymes.

- e) Fortalecer la competencia en los mercados a través de políticas y mecanismos.
- f) evaluar periódicamente las políticas y programas públicos de promoción de las Pymes.
- g) Activar la cooperación entre los sectores público y privado, en la ejecución de los programas de promoción de las pequeñas y medianas empresas.
- h) Propender por el desarrollo de las organizaciones empresariales, la asociatividad y las alianzas estratégicas entre las entidades públicas y privadas.
- i) Adoptar estatutos internos.
- j) Concertar con alcaldes y gobernadores planes integrales de apoyo a la pequeña y mediana empresa.
- k) Hacer reuniones trimestrales.
- l) Informar trimestralmente sobre las acciones y resultados alcanzados.
- m) Presentar informe anual de gestión y resultados a las Comisiones Terceras y Cuartas de Senado de la República y Cámara de Representantes.
- n) Establecer y promover estrategias de comercialización nacional e internacional de productos y servicios.

Atención a las mipymes por parte de las entidades estatales.

De acuerdo con el artículo 7º de la Ley 590 de 2000 y su modificación por la Ley 905 de 2004

Las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de pequeña y mediana empresa, Consejos regionales, Secretaría Técnica permanente y Secretarías Técnicas Regionales, cuyo objeto institucional no sea específicamente la atención a las Mipymes, el Fondo Nacional de Garantías, el SENA, Colciencias, Bancoldex, Proexport, Finagro, Fondo Agropecuario de garantías, Banco Agrario, las Compañías Promotoras y Corporaciones Financieras y las demás entidades vinculadas al sector, establecerán dependencias especializadas en la atención a estos tipos de empresas y asignarán responsabilidades para garantizar la materialidad de las acciones que se emprendan de conformidad con las disposiciones de la presente ley, en el ámbito de sus respectivas competencias.

Así mismo las entidades estatales integrantes de los Consejos Superiores de Pequeña y Mediana Empresa y de Microempresa informarán semestralmente a la Secretaría Técnica de los consejos sobre la índole de las acciones y programas que adelantarán respecto de las Mipymes, la cuantía de los recursos que aplicarán a la ejecución de dichas acciones, programas y resultados de los mismos, de acuerdo con lo establecido en el artículo 7º de la Ley 590 de 2000.

Registro único Mipymes

Para reducir los trámites ante el Estado, el registro mercantil y el registro único de proponentes se integrarán en el Registro Único Empresarial, a cargo de las Cámaras de Comercio, el cual tendrá validez general para todos los trámites, gestiones y obligaciones, sin perjuicio de lo previsto en las disposiciones especiales sobre materias tributarias, arancelarias y sanitarias (Superintendencia de Industria y Comercio, 2000)

Desarrollo Tecnológico Y Talento Humano

En el artículo 17 del Capítulo IV de la Ley 590 de 2000 se establece la creación del Fondo de Modernización e Innovación para las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, como un sistema de manejo separado de cuentas del Banco de Comercio Exterior de Colombia S.A. (Bancoldex), el cual tendrá como objeto aplicar instrumentos financieros y no financieros, estos últimos, mediante cofinanciación no reembolsable de programas, proyectos y actividades para la innovación, el fomento y promoción de las Mipymes. Su presupuesto estará conformado por recursos provenientes del presupuesto general de la nación así como por aportes o créditos de Organismos Internacionales de Desarrollo, convenios de cooperación internacional, convenios con los entes territoriales, y Transferencias de otras entidades públicas de orden nacional y regional.

Frente a los sistemas de información se establece en el artículo 26 de la Ley 590 del 2000 que el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo será el encargado de estimularlos y articularlos, constituyéndolos en instrumentos de

apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa y en alternativas de identificación de oportunidades de desarrollo tecnológico, de negocios y progreso integral de las mismas.

En cuanto a los programas educativos para Mipymes y la creación de empresas El Sena, las universidades e institutos técnicos y tecnológicos, establecerán diplomados, programas de educación no formal, programas de extensión y cátedras especiales para promover la iniciativa empresarial. Los establecimientos de educación media, crearán Consejos Consultivos para el relacionamiento con el sector empresarial, con delegados de las entidades de las Mipymes y/o con empresarios de la región, municipio o comunidad donde se localice el establecimiento educativo. Así mismo Icetex destinará recursos y programas para facilitar la formación y el desarrollo del capital humano vinculado a las Mipymes (Superintendencia de Industria y Comercio, 2000)

Creación de empresas

Teniendo en cuenta que el parágrafo 10 del artículo 43 de la Ley 590 considera la constitución de una Mipyme en la fecha de la escritura pública de constitución en el caso de las personas jurídicas y en la fecha de registro en la Cámara de Comercio en el caso de las demás Mipymes, como también que se entiende instalada la empresa cuando se presente memorial dirigido a la Administración de Impuestos y Aduanas, en la cual manifieste la intención de acogerse a los beneficios establecidos, la actividad económica a la que se dedica, el capital de la empresa el lugar de ubicación de la planta física o

inmueble donde se desarrollará la actividad económica y el domicilio principal; se establecen como estímulos a la creación de empresas: “los aportes parafiscales destinados al Sena, el ICBF y las Cajas de Compensación Familiar, a cargo de las micro, pequeñas y medianas empresas que se constituyan e instalen a partir de la promulgación de la presente ley, serán objeto de las siguientes reducciones:

- a) Setenta y cinco por ciento (75%) para el primer año de operación.
- b) Cincuenta por ciento (50%) para el segundo año de operación; y
- c) Veinticinco por ciento (25%) para el tercer año de operación.

Con lo anterior se puede comprobar los esfuerzos que desde el gobierno se vienen haciendo para fortalecer y mejorar las condiciones de las Pymes en Colombia, debido a la importancia que han adquirido en la economía y sus aportes sociales con la generación de empleo.

Marco temático

El presente capítulo hace referencia a las Pymes en Colombia y el rol de la gestión del Talento Humano, la importancia de la Cultura organizacional e inmersa en ella la comunicación y el liderazgo para su desarrollo y aplicación en la empresa.

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente por su contribución a la generación

de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. Este es un fenómeno que se observa tanto en América Latina como en Europa, tal como lo muestran las estadísticas de la composición empresarial y de la generación de empleo.

Las PYMES se enfrentan a un nuevo sistema económico mundial influenciado por los avances tecnológicos y las comunicaciones, en el que se integran mercados, sociedades y culturas. En este panorama, es necesario que los procesos que conforman estas organizaciones estén alineados a la planeación estratégica de las mismas y, específicamente, a la Gestión Humana, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente las estrategias.

La gestión Humana, la cultura organizacional la comunicación y el liderazgo son conceptos que en cualquier tipo de organización deben ir ligados pero en la PYMES debido a las condiciones sociales, económicas y culturales en las cuales se han desarrollado se manejan de manera simple y separada, siendo esto un obstáculo para que sean altamente creativas, innovadoras y competitivas de modo tal que puedan afrontar los cambios y se adapten fácilmente a nuevos entornos. Para lograr esto es necesario contar con una fuerza laboral comprometida, capacitada y motivada que trabaje en busca de la misión de la organización. Para lo cual es de suma importancia que se tengan claros cuales son lineamientos básicos de la PYME como las políticas, las estrategias, y los mecanismos básicos para el desarrollo de la gestión humana.

En las pequeñas empresas predominan los criterios intuitivos para realizar las prácticas de gestión humana y esas prácticas no tienen un sentido estratégico sino eminentemente operativo o funcional, situación que asociada con una gestión empresarial cortoplacista, con deficiente comunicación y carente en algunos casos de una estrategia organizacional explícita y con una visión restringida de las personas y de la gestión humana al igual que del Liderazgo efectivo de sus líderes.

En razón a lo anterior, es que las PYMES deben prestar mucha atención a la forma en que se incorpora el recurso humano desde las fuentes a las que se recurren para incorporar al personal hasta el diseño de un programa de capacitación para que desempeñen su labor cada día mejor de modo tal que el personal con el que se cuenta en la PYME se sienta identificado con los objetivos que persigue la organización y de igual forma logre los propios.

La globalización obliga a todos los países y a sus empresas a transformarse y Colombia no ha sido la excepción, por lo que uno de los impactos más importantes para los próximos años será en los empresarios, directivos y ejecutivos de las PYMES colombianas necesitarán renovarse y recalificarse para ajustarse al nuevo entorno, más del 70% de las PYMES colombianas son empresas de familia, la mayoría de las cuales no han adoptado las herramientas que plantea la administración moderna, por lo que es necesario que se reestructuren y organicen, definiendo reglas, normas y

procedimientos para administrar y liderar la Gestión Humana como pilar fundamental para profesionalizar su gestión.

La importancia del talento humano y su aporte al logro de los objetivos de la organización a la que pertenece, son elementos de indudable relevancia. Lo que obliga a girar la mirada hacia las habilidades, conocimientos, experiencias y actitudes de los trabajadores para responder a los nuevos retos organizacionales, demostrando su productividad en un ambiente competitivo y cambiante como en el que se mueven la PYMES hoy.

Gestión del Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano cobra especial relevancia en un mundo, todos los días más globalizado y en el que los aspectos de gestión humana pueden convertirse en factores diferenciadores que posibilitan a una organización ser más exitosa que sus competidores.

Por ello reflexionar acerca de los procesos de gestión humana y de la Administración del Talento Humano en la organización obliga a realizar también una reflexión acerca de la organización en sí, de sus objetivos, de la manera como los cumple y de las estrategias que implementa para relacionarse con el entorno, es decir, de todo el acontecer organizacional; pues todo esto inciden directamente en su diseño, en su estructura y en todos sus procesos y productos.

Es conocido por todos que los dirigentes de empresas realizan intensos y costosos esfuerzos para mantener su posicionamiento en el mercado, para crecer, en el mejor de los casos, o en situaciones extremas, para mantener su organización a flote. Los programas de mejora abarcan todas las funciones claves de la empresa como comercialización, producción, tecnología y automatización de tareas administrativas, en todos los niveles jerárquicos, en forma paralela al aumento de la complejidad de los negocios y trabajar en la mejora de la efectividad organizacional y la mayoría de empresarios rechaza, por principio, dedicar recursos financieros para algo que es estrictamente personal y no tiene nada que ver con la razón de ser de la compañía como determinan la Gestión Humana. Se puede evidenciar concretamente, que cuando las personas crecen como seres humanos, la calidad, el servicio, la productividad y muchos más factores crecen también; trabajar en el desarrollo humano y bienestar personal de los colaboradores de una empresa es uno de los mejores aceleradores de la efectividad organizacional.

Los recursos estratégicos para el éxito empresarial son: los recursos humanos, especialmente la experiencia previa en la industria del socio fundador y la formación en el área administrativa, liderazgo, los cargos desempeñados previamente a la creación de la empresa, las respectivas formaciones de los socios que apoyaron la dirección empresarial, la buena disposición de los empleados para aprender y para ser multifuncionales; los recursos intangibles, tales como el buen nombre que han logrado en la comunidad, especialmente

entre clientes y proveedores; el manejo de tecnologías de punta y patentes de terceros, conseguido a través de sus proveedores nacionales e internacionales.

Para ser competitiva, alcanzar y mantener el éxito en el futuro, la empresa necesita satisfacer las demandas actuales del mercado, adaptarse al cambio continuo y a los deseos futuros de los clientes. Para lograrlo, debe tener altamente desarrollada su política de calidad interna, así como un excelente proceso de Gestión Humana que fortalezca la Cultura Organizacional y mejore la comunicación al interior de la Pyme en todas las direcciones.

Una organización que quiera tener unos buenos niveles de competitividad, su grado de calidad interna debe estar bien desarrollado. Sin embargo, por encima de todas las calidades – de producto, servicio, empresa se encuentra la calidad de personal. Si todos los colaboradores de la compañía se encuentran plenamente involucrados, tienen apoyo en sus tareas, acceden a formación continua y se incentiva su creatividad, el éxito está asegurado y esto claramente se logra a través de un proceso de Gestión del Talento Humano que vaya enfocado a los lineamientos estratégicos de la compañía.

Las organizaciones exitosas logran sus objetivos mediante la Gestión del Talento Humano y el desarrollo del capital intelectual; son las personas quienes proveen conocimientos y capacidades, convirtiéndose en un elemento básico de la eficacia organizacional; por lo tanto, deben ser vistas como socias de la organización; Una parte importante de esta labor reside en la disposición de cada empleado para dar lo mejor de sí mismo. El éxito de la empresa requiere

del trabajo, el esfuerzo conjunto y el deseo de mejora personal y profesional de todos los empleados.

Las personas no son solo recursos, sino también sujetos activos, inteligentes, con habilidades y destrezas necesarias para la competitividad de la empresa, que toman decisiones, emprenden acciones e innovan. Por ende, es posible considerar para el éxito organizacional son esenciales los procesos de gestión humana y a su vez es de gran importancia mejorar el clima organizacional y las comunicaciones para lograr calidad en el trabajo, propiciar el desarrollo de los trabajadores, aumentar su productividad, los rendimientos, la calidad en el trabajo y éxito de la organización.

La gestión del talento humano se basa en la legitimización de que la potencialidad humana se puede relacionar con los procesos productivos eficientes, eficaces y efectivos. Es así como los líderes de talento humano deben detectar, motivar e incentivar el talento en los colaboradores para lograr una coherencia entre satisfacción y productividad en las organizaciones (Tejada, 2003).

Ahora bien, la sociología y la teoría general de sistemas se refieren a las organizaciones como asociaciones de personas regidas por políticas que se encaminan hacia objetivos específicos, que en medio de sus interrelaciones se vuelven interdependientes requiriendo la coordinación de actividades y recursos para satisfacer los requerimientos de la organización (Giddens, 1992, Citado por Saldarriaga, 2008). Es así como al tratar el tema de gestión del

talento humano se requiere realizar una reflexión acerca de los objetivos en la organización, su forma de alcanzarlos y de las relaciones que se establecen para incidir en la estructura, en los procesos y en los productos. (Saldarriaga, 2008)

Hoy en día el Talento Humano constituye uno de los factores determinantes para la obtención de valor agregado cuando se encuentra en función de los objetivos organizacionales, puesto que a partir de él parten el conocimiento, las habilidades, los valores y el potencial innovador (Hernández, 2006).

Barney y Wright (1998), distinguen tres elementos que se interrelacionan para abrir una nueva perspectiva al tema humano en las organizaciones: a) El conocimiento como fuente de riqueza, b) La valoración de los activos intangibles encontrados en las personas para formular estrategias que lleven a las empresas a ser más competitivas y c) El reconocimiento de los recursos y de las capacidades internas en la organización en la competitividad. A partir de ello se puede vislumbrar la importancia de las personas como fuente de ventaja competitiva organizacional.

Se puede señalar que la importancia de la competitividad organizacional surge del desarrollo de actividades generadoras de valor y aceptando la relevancia de los activos intangibles en la generación de ventaja competitiva sostenible. (Calderón, 2006)

Diversos autores han postulado la importancia de las personas en la ventaja competitiva, afirmando que se debe comprometer a los colaboradores con la empresa mediante políticas de pagos e incentivos económicos, políticas de recursos humanos, el desarrollo de competencias y el conocimiento como estrategia competitiva incorporándolo en el día a día de la empresa al igual que una cultura organizacional fuerte donde se garantice la comunicación asertiva y el buen liderazgo de sus directivos.

El mismo autor hace referencia que la teoría de la empresa basada en recursos se fundamenta en el aprovechamiento de los recursos, es decir en la capacidad de innovar y penetrar nuevos mercados más que en el crecimiento de los productos actuales. En esta teoría se clasifican los recursos en tangibles e intangibles y recursos intangibles de carácter tácito que hacen referencia a los conocimientos implícitos en las personas y que se expresan en el capital humano. De acuerdo con lo mencionado anteriormente se puede concluir que la gestión de talento humano contribuye a la ventaja competitiva organizacional cuando se genera el desarrollo de competencias en los colaboradores específicas para cada empresa.

Modelos de Gestión del Talento Humano

Se han difundido variadas perspectivas teóricas que hablan de la gestión humana no sólo como un proceso necesario, sino como el centro mismo de la organización, dentro de las que se encuentran las teorías de diseño organizacional y las de psicología organizacional. Las primeras se centran en la

relación existente entre el tamaño, el diseño de la organización y su cultura, concibiendo al ser humano en el entorno laboral. La perspectiva desde la psicología organizacional por su parte con la administración del recurso humano.

De acuerdo con Calderón *et al.* (2006) algunas de las tendencias se pueden catalogar como tradicionales y otras como emergentes. Las tradicionalistas hacen referencia al liderazgo, la motivación, los grupos, la planeación de recursos humanos, la valoración de puestos y la retribución. Por otra parte en las tendencias emergentes se encuentra la gestión estratégica de los recursos humanos, la gestión internacional de los recursos humanos, la cultura y recursos humanos, las fusiones y adquisiciones, el cambio organizacional y los recursos humanos y la evolución de la función de los recursos humanos.

Algunas tendencias de gestión humana que se consideran importantes en los contextos nacional e internacional son el cambio organizacional, el desarrollo humano, la gestión del conocimiento, la gestión por competencias, el plan de carrera, el plan de sucesión, la gerencia por procesos, la cultura organizacional, el marketing relacional y la gestión internacional del talento humano. (Saldarriaga, 2008)

Una adecuada gestión debe estar sustentada por modelos de gestión que aseguren un mejor desarrollo organizacional. Actualmente los modelos más conocidos son la gestión estratégica y prospectiva, la gestión por procesos, la

gestión del talento, la gestión del conocimiento y la gestión por competencias, los cuales se basan en encontrar una relación coherente entre productividad y satisfacción (Tejada, 2003).

Así mismo dos de los modelos mencionados anteriormente que han tenido mayor acogida a nivel organizacional son la gestión por conocimientos y la gestión por competencias. Louffat (2005), considera que ambos modelos son relevantes en la administración actual debido a que valoran el potencial de las personas como fuente de generación de valor competitivo y reconocen tanto el conocimiento como las competencias elementos esenciales en la gestión humana de cualquier empresa. (Saldarriaga, 2008)

En la actualidad los modelos de gestión humana ofrecen la posibilidad de desarrollar las potencialidades, capacidades, sentimientos y emociones del talento humano en las organizaciones, generando un valor agregado y un aspecto diferenciador de cada organización que la haga más productiva y competitiva. (Saldarriaga, 2008)

Dada la importancia de la Gestión Humana unida a la Cultura organizacional. El desarrollo de este trabajo de investigación se enfoca en realizar una propuesta de mejora para el proceso de gestión humana de ORBIDENTAL S.A.S, enfocándonos principalmente en las siguientes actividades: comunicación y liderazgo, lo cual ayudara a la organización a disponer del personal idóneo para alcanzar sus objetivos.

Cultura organizacional en las pymes

Las Pyme, desde el punto de vista humano, son lo que el empresario de dicha organización ofrece en experiencia, conocimiento y lo que transmite como ser humano, a partir de sus valores y principios éticos religiosos y sociales, lo que equivale a decir que la organización y estilo en la gestión es la proyección de éste, a lo que Pallares (2012) interpreta, *“como es el empresario tienden a ser las empresas”*.

Como se ha venido reafirmado a lo largo del proyecto, a raíz de la apertura económica las Pymes entraron en una crisis toda vez que, a nivel gubernamental falta apoyo, igualmente, la mentalidad de nuestros empresarios se ha quedado estancada y no ha cambiado denotando un atraso en valores, principios y costumbres, por cuanto el empresario se quedó con el pensamiento de hace 100 años, donde prima la concepción (Ibídem) *“parroquial, tradicionalista, individualista, complaciente, ajenos al riesgo”*.

Dado lo anterior, es más claro aún que los obstáculos para el avance de estas asociaciones pymes, caracterizan una falta de: cultura empresarial e incentivos gubernamentales; en este sentido las empresas denominadas familiares tienen gran auge en las Pymes, ya que estas últimas tienen su fuente a partir de estas, generándole al empresario la mentalidad de esfuerzo y desconfianza, sin embargo los expertos aconsejan que dado el impacto emocional de estas en su formación, es aconsejable separar factores emocionales que se le atribuyen a esas sociedades de familia.

A su vez, se encuentra que las Pymes en Colombia han desarrollado obstáculos para su desarrollo, entre los que se presentan:

1. *El factor social, cultural y político que entorpece la conformación de la conciencia empresarial.*
2. *Las organizaciones del Estado, por desconocimiento del rol de las pymes, les conceden un papel marginal en el conjunto social y económico.*
3. *El deterioro de los valores éticos y sociales ocasionados por la infiltración de dinero del narcotráfico.*
4. *La falta de mentalidad industrial*
5. *La formación académica no responde a las necesidades reales del país". (Castaño y Corredor – 1997)*

A partir del mundo globalizado donde cada día las organizaciones deben ser más competitivas; éstas han recibido sus efectos obligándose a adaptarse, por cuanto son los consumidores los más exigentes, teniendo en cuenta que son conocedores de nuevas opciones para satisfacer sus necesidades.

Cultura nacional

Tiene un notable impacto en la conducta de las empresas y de sus empleados, influyendo para que los gobiernos hayan expedido leyes y políticas, que favorecen los derechos de los consumidores en las entidades públicas y privadas" (Páramo, Ramírez & Rodríguez, 2008), dentro de las variables de la cultura organizacional se propone como

sistema, configurando su dinámica en el tiempo, espacio y contexto organizacional, es por esta razón que se dan y se describen los siguientes componentes, rasgos y características, a fin de tener una cultura organizacional más estable en pro del avance y desarrollo de las Pymes, concientizando al empresario en los siguientes puntos que son de especial relevancia para su desarrollo:

Identificación e Historia de la Organización

Aquella que permite comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional: fundación, particularmente los mitos de fundación de la organización. Todo acerca del fundador y sus legados, los héroes que los miembros de la organización identifican, etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras. (Zapata, Rodríguez & Sánchez, 2008)

Variable que el autor Trompenaars lo analiza como “Relación con el tiempo” el cual determina que en este caso hace referencia no solo al pasado, sino al presente y futuro de la organización, por ende, discrimina que las empresas orientadas al presente el enfoque es a lo que está sucediendo, el ahora, contrario sensu, son las sociedades que van orientadas al futuro las cuales utilizan el pasado y el presente para lograr ventajas en el futuro.

Hace caracterización de las personas dentro de esta variable conceptualizando que:

1) La gente de las sociedades secuenciales, hacen citas precisas, son puntuales, y se apegan a los horarios, se enfocan a una sola actividad 2) En sociedades sincrónicas, el tiempo para las citas es aproximado, las relaciones personales son más importantes que los horarios y generalmente hacen diferentes actividades a la vez. (Páramo, Ramírez & Rodríguez, 2008)

El Entorno Social o Cultural Externa

Involucra el análisis de variables seleccionadas de los entornos generales que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel global, nacional, regional y local. ¿Cuáles son las relaciones de la organización con la sociedad?. (Zapata, Rodríguez & Sánchez, 2008)

El Leguaje y la Comunicación Social

Hace referencia a *Las variables del lenguaje y la comunicación social con todas sus manifestaciones organizacionales como palabras, comunicación, signos, jergas, dichos, lenguaje directo, lenguaje indirecto, lenguaje de los directivos y lenguaje de los funcionarios.*

Según Lasswell (1948), la pregunta dice: ¿Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal, con qué intención y Qué efecto? En donde el primer Quién se refiere a la fuente o emisor que inicia el proceso de la comunicación; el Qué se refiere al mensaje; a Quién es el receptor; a través de Qué canal es el medio utilizado para comunicar el mensaje y Qué efecto es el resultado o evaluación de todo el proceso. Si se enumeran los elementos de la pregunta se obtiene un orden lógico que ayuda a comprender la organización que se debe tener para

planear con éxito la comunicación organizacional. Esta es una contribución fundamental acerca del proceso de comunicación de las organizaciones.

De acuerdo con lo anterior y aplicado a la Pyme Orbidental el quién dice qué, es el Gerente, a quien, a sus trabajadores, a través de qué canal, el medio es en la mayoría de las veces verbal, con qué intención y que efecto, con la intención de presionar para obtener resultados pero el efecto es negativo en la medida que lo hace de manera coercitiva, generando una mala comunicación y un mal ambiente laboral que afecta directamente la motivación de sus trabajadores y el sentido de pertenencia hacia la organización

Por otro lado Nosnik (1996), plantea que para que la función de comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización esta debe ser:

- a) Abierta: Su objetivo es el comunicarse con el exterior, hace referencia al medio más usado por la organización para enviar mensajes al público interno y externo.
- b) Evolutiva: Pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización.
- c) Flexible: Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa.
- e) Instrumentada: Se utilizan herramientas como soportes, dispositivos, dado que muchas organizaciones están funcionando deficientemente

debido a que la información que circula dentro de ella no llega en el momento adecuado ni utilizan las estructuras apropiadas para que la comunicación sea efectiva.

Igualmente propone, un modelo de comunicación organizacional, el cual parte de la información que circula en las organizaciones, inicia con la centralización (en cabeza del líder) en la toma de decisiones, lo que evidencia que la difusión es manejada de manera autoritaria, lo que se deduce que es una comunicación restringida, casual y privilegiada, se entiende que este tiene el poder de la información, se descentraliza en un segundo nivel a partir del uso de la información, se funda en que él es receptor, quien es el encargado de retroalimentar a su fuente, y finalmente, trata un tercer nivel (nivel de productividad), mediante el cual la comunicación es efectiva no por el poder del emisor ni por la retroalimentación del receptor, ya que en esta depende del sistema en donde surge, un concepto clave es la “receptividad” del emisor al receptor, del receptor al emisor y de ambos a las necesidades del sistema para todos ser productivos (Nosnik, 2000, 2003), se infiere de lo anterior que la productividad hace referencia al hecho en que se puedan cumplir los objetivos y necesidades, por cuanto, de la manera de usar la información, depende de la ganancia que vaya a recibir, ya sea el emisor, receptor o sistema. El éxito radica en la capacidad de generar receptividad.

Del mismo modo, Katz y Kanh (1990), plantean que todo el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en las siguientes direcciones:

- a) Comunicación descendente: fluye desde los niveles más altos de una organización hasta los niveles más bajos, van del superior a los subordinados.
- b) Comunicación ascendente: fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos, incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- c) Comunicación horizontal: fluye entre funciones, necesaria para coordinar e integrar los distintos trabajos en una organización.
- d) Comunicación informal: es el flujo de la información que circula por los diferentes ámbitos de la organización, establece relaciones sociales que propician una comunicación más práctica, protegen al individuo del anonimato.
- e) Rumor: es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que utilizan todos los canales establecidos, se da solo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal.”

El tipo de comunicación en la empresa Orbidental es de carácter descendente, toda vez que los mensajes son generados por medio del Gerente a sus colaboradores, la idea es implementar medios para que la comunicación dentro de la Pyme sea eficaz, teniendo en cuenta por lo aducido por los trabajadores, la comunicación es medianamente respetuosa, teniendo en cuenta que el Gerente tiende a ser descortés, los mensajes son directos y de manera verbal, el nivel de herramientas para comunicarse con los trabajadores

es deficiente, no cuentan con instrumentos que lleven a la eficaz información multidireccional, la comunicación se sustenta sobre el rumor entre los empleados, dentro de la empresa no existe lo que se llama una “comunicación productiva”, se implementará haciendo tomar conciencia que la buena comunicación a parte de generar confianza y sentido de pertenencia entre trabajadores, gerentes y sociedad, obtiene buenos resultados en cuanto se trata de cumplir las metas y logro de los objetivos estratégicos.

Proyecto Formal de Empresas.

Determina lo que es misión, visión, principios, valores y credo organizacional, aspecto fundamental para dar personalidad a la empresa de acuerdo con lo que quiere hacer y cómo se quiere mostrar. Presentando un Sistema de Producción de bienes materiales que,

Permite comprender las condiciones materiales de la vida de las personas en la sociedad en general y en las organizaciones en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, su función técnica, sus productos y subproductos.

El sistema de producción de bienes inmateriales hace referencia a los símbolos, representaciones mentales, las creencias, lo imaginario, las relaciones político-ideológicas. Mientras que los bienes sociales involucran reglas, leyes, costumbres y cualquier otro aspecto relacionado con la seguridad y protección, comprende los valores y principios comunes a las personas, conductas sociales, uso del tiempo libre y grupos deportivos.

Relaciones Interpersonales.

Se refiere a “dimensiones que definen valores, tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades individual/colectivo, universal/particular, masculino/ femenino, relaciones neutrales contra afectivas, lo específico contra lo difuso, el logro contra el atributo y el control de la incertidumbre.

Este componente, es tocado por autores como Hofstede y Trompenaars respectivamente, describiendo cada uno de los elementos de la siguiente forma: Hofstede en resumidas cuentas, define lo siguiente frente a lo contemplado con anterioridad:

Individualismo/Colectivismo: Es el grado de orientación para alcanzar los objetivos y satisfacer las necesidades de grupo dentro de la organización. En las organizaciones honran la iniciativa individual y evalúan a los empleados de manera también individual, por otro lado las de modelo colectivo, las expectativas se manifiestan cuando la gente subordina sus intereses individuales y necesidades al beneficio del grupo.

Distancia jerárquica: En una sociedad con distancia jerárquica baja hay más participación en la toma de decisiones, en las organizaciones con distancia jerárquica alta las diferencias entre los trabajadores, la posición social u organizacional de un individuo influencia su manera de actuar y de tratar a los demás, por esta razón se concluye que el bajo nivel educativo da cabida para que se den estas grandes brechas

de discriminación social, siendo la educación en los funcionarios punto angular para reducir la desigualdad del poder en las organizaciones.

Reacción ante la incertidumbre: Entre más confiable sea el futuro menos preocupación tendrá la sociedad para enfrentarlo. Hay culturas societarias donde se estudia el futuro para evadir la incertidumbre, fortaleciendo la confianza en la sociedad. (Páramo, Ramírez & Rodríguez, 2008)

Masculinidad/Feminidad: Hace referencia a los matriarcados o patriarcados, en las culturas femeninas la importancia gira entorno a los valores suaves, teniendo en cuenta las relaciones interpersonales, la calidad de vida y de los servicios, paralelamente nos encontramos a las organizaciones masculinas, en donde aplican valores rudos que dan fin al éxito, dinero y competencias.

En último lugar, Trompenaars (1999), analiza y determina los factores que tienen que ver con las relaciones interpersonales, al paso del tiempo y al medio ambiente, por esta razón deduce que en las organizaciones con cultura universal, se juzga sin mirar circunstancias y se evitan excepciones, contrario, los particularistas, se fundamentan en la amistad, generando favorecimientos sin importar las reglas”, por la misma línea, nos expresa el factor del individualismo contra colectivismo, determinando que los individualistas, frente a las tomas de decisiones son rápidas y las hace la persona encargada de negociar. Diferente sucede con los Colectivistas, en donde las

decisiones son lentas, toda vez que se debe consultar y estudiar la decisión y por lo tanto más concienzuda.

El autor en mención, establece y hace un estudio de las empresas a partir de los sentimentalistas y define bajo la concepción de que estas existen a partir de sus trabajadores, sociedades neutrales, las cuales son aquellas que controlan sus sentimientos con el fin de que no intervengan en el curso de los negocios o relaciones interpersonales. En cambio en las afectivas, manifiestan sentimientos, les gusta interactuar e intercambiar pensamientos; de igual forma, se encuentran las sociedades específicas que separan la vida privada de la pública, las críticas de trabajo no las toman de manera personal, mientras que en las sociedades difusas, la vida privada y pública se encuentran conectadas, en estas para negociar se requiere conocer a la persona, socializar con ella; a posteriori ya en cuanto a los ascensos dentro de las empresas toca el tema de los logros contra los atributos, haciendo referencia a como una persona gana poder y status en una sociedad, declarando que dentro de las culturas de logro los ascensos y sus posiciones se basan en sus talentos y conocimientos; contrario en la cultura de los atributos, en donde la posición es alcanzada por sus relaciones interpersonales con los que tienen el poder.

Liderazgo y Modos de Ser de los Dirigentes

Este componente es importante en la dirección de una organización, entendiéndose como liderazgo Chiavenato, (1993) “es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de

comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos.”

Para T. Peters (1993) el liderazgo: “significa visión, estímulo para los demás, entusiasmo, amor, confianza, vigor, pasión, obsesión, consistencia, uso de símbolos, prestar atención como se demuestra por el contenido de la agenda de uno, drama empedernido (y la gestión del mismo), crear héroes a todos los niveles, entrenar, ir a la ventura como decisión y muchas cosas más. El liderazgo ha de estar presente en todos los niveles de la organización. Depende de un millón de cosas pequeñas hechas con obsesión, persistencia y cuidado, pero la suma de todo ese millón de cosas pequeñas no es nada si no existe la confianza, la visión y la creencia básica.”

A continuación se describe brevemente algunas de las teorías del liderazgo a lo largo de la historia

- a) Teoría de los rasgos: Consiste en la suposición de que la conducta se prescribe sobre ciertos rasgos generalizados, esto hace referencia a las cualidades básicas de una persona y como esta se desenvuelve en diferentes contextos.
- b) Liderazgo carismático: Es una teoría que plantea que el liderazgo es la habilidad que tienen los líderes para influir de forma inusual en los seguidores, basados en unos poderes de atracción casi sobrenaturales. Estos líderes se caracterizan por ser personas con mucha confianza en sí mismos, una visión clara y fuerte compromiso

con ella, capacidad para comunicar de forma explícita dicha visión, comportamiento poco convencional y en muchos casos extraordinario, ser agentes de cambio y sensibilidad al entorno, etc., (Gibson, Ivancevich y Donnelly, 1996).

- c) Motivación directiva: el líder le interesa las personas, en las ideas y los conceptos; ello le otorga habilidades necesarias para dirigir actividades especializadas, constituir relaciones asertivas con los subordinados, superiores, compañeros, a su vez lo dota de conocimientos para la toma de decisiones, la resolución problemas. (Gómez, 2008)
- d) Teoría conductual: Se centra en descubrir los sucesos externos que refuerzan las probabilidades de que se vuelva a presentar esa conducta en el futuro, y que la mantiene o modifica. Los métodos de esta teoría tratan de identificar el patrón de conductas y/ o actividades que son características de los líderes efectivos (Wexley y Yuki, 1998).

Para Lee Lacocca (Ex presidente Crysler) las características del liderazgo sea efectivo son la visión de lo que debe ser, visión que tiene en cuenta los legítimos intereses de todas las personas involucradas; también la estrategia para materializar dicha visión, estrategia que tiene en cuenta todos los pertinentes factores ambientales y organizativos: por otra parte tener una red cooperativa de recursos, una poderosa coalición capaz de poner en práctica

dicha estrategia y por último un grupo muy motivado de personas clave dentro de esa red, un grupo comprometido a convertir dicha visión en una realidad.

El liderazgo se basa en roles es por esto que Covey (1991) señala que el liderazgo centrado en cuatro roles:

- a) Modelar: El carácter y la competencia de un líder radica en el corazón de sus acciones. Cuando ese carácter y esa competencia del líder están basados en principios sólidos y se traducen en acciones, ese líder se convierte en un modelo de liderazgo en quien los demás llegan a confiar y eligen seguirlo.
- b) Encontrar caminos: Los líderes buscadores de caminos identifican oportunidades, ayudan a la creación de la estrategia organizacional en caminando las acciones hacia la obtención de los objetivos trazados.
- c) Alinear: luego de demarcar o delimitar el camino a seguir, los líderes deben hacerlo alcanzable, ajustando todos los componentes necesarios para la obtención del logro
- d) Facultad: Este libera energía sinérgica y creativa de todos en la organización.

En conclusión el liderazgo se basa en el rol y funciones de los dirigentes con relación a la cultura de la organización y su desempeño en cuanto a un cargo de dirección, involucrando el estudio de la forma en cómo dirigen y la forma en que manejan a los colaboradores.

La identidad

Es el punto central de la cultura, donde son determinados cuatro los valores organizacionales fundamentales: 1) relación con nosotros mismos, 2) las relaciones con los demás, 3) nuestra relación con la naturaleza y 4) nuestra relación con lo sagrado.

De esta manera se presentan los componentes del modelo que comprende el sistema de cultura organizacional, con el fin de ser aplicables de acuerdo a sus actividades a las Pymes y en particular para éste caso a Orbidental S.A.S, teniendo presente que hacen parte del sistema cultural de la empresa y son particulares para resaltar el contexto que se presenta al interior de la misma, permitiéndole ubicarse dentro de su realidad e identificar su carácter social, económico y cultural y de esta manera lograr una representación de sus relaciones sociales y a partir de allí determinar y fundamentar su identidad como pilar central y fin último de la cultura organizacional que la va a caracterizar.

Y de este modo proyectar una imagen de seguridad financiera y organizacional, para que se desarrollen programas de apoyo económico, puesto que es el sector financiero quien percibe estas organizaciones como un sector informal con alto nivel de riesgo, porque las garantías son pocas, a su vez, dar un aporte en el mejoramiento cualitativo de la estructura de personal de las Pymes, adquiriendo la participación de un personal calificado, teniendo en cuenta que para estas sociedades es importante manejar la estructura interna

como su entorno (proveedores, bancos, relaciones permanentes con competidores nacionales e internacionales).

El cambio de mentalidad debe incorporar temas nuevos. La asociatividad que es, sin lugar a dudas un propósito vital si queremos, además de competir, sobrevivir a las arremetidas *del contrabando, conseguir tecnología* (Castaño y Corredor, 1997)

Estrategia Organizacional.

En el mundo empresarial se reconoce que los recursos físicos al igual que el personal de la organización, existen para alcanzar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, pues una vez que se plantean la misión y visión de la empresa se procede a trazar planes de acción a corto, mediano o largo plazo para su cumplimiento; estos planes de acción deben estar articulados y deben coincidir con un plan general que represente lo que la empresa pretende conseguir; ese plan general es la estrategia. Teniendo en cuenta la estrategia como un medio indispensable para el cumplimiento de las metas organizacionales, es importante definir de qué manera la gestión humana aporta o puede aportar al alcance de dichas metas.

Ogliastri (1990) plantea que “En la administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales, y al conjunto de políticas para llevar adelante las actividades necesarias”.

Para Mintzberg, Quinn y Ghosal (1999)

Una estrategia es el modelo o plan que integra los objetivos, las políticas y las secuencias de actuación más importantes de una organización en una totalidad cohesiva”; y para Pizano (2002) “las estrategias constituyen hipótesis sobre la realidad según las cuales, determinadas acciones coordinadas deben resultar en ciertos niveles de desempeño.

Con las definiciones anteriores queda claro que la estrategia se considera como un apoyo a la construcción o la ampliación de competencias y recursos de una organización para crear oportunidades y ventajas competitivas dentro del mercado o mantener las que ha conseguido durante su trayectoria. Esto no significa sólo tratar de garantizar que hay recursos disponibles para el funcionamiento de la organización, o que se pueden encontrar para aprovechar una nueva oportunidad en el mercado; sino que implica identificar los recursos y competencias existentes que puedan ser la base para crear nuevas oportunidades en un mercado. En este sentido la estrategia debe garantizar no sólo el mantenimiento y mejoramiento de las condiciones actuales, sino que debe propiciar la creación de nuevos escenarios en los que la empresa obtenga un lugar privilegiado

Las *Estrategias Competitivas* según Jarillo (1992) representan “el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo”, este autor además establece que la ventaja competitiva es aquello que preserva los beneficios

frente a los competidores, presentes o potenciales y éstos están también a la búsqueda de su ventaja competitiva”

Con lo anterior se puede concluir que lo que buscan en la actualidad las empresas por medio del direccionamiento estratégico, es crear ventajas con valor agregado (difícilmente igualables), que sitúen a la organización en una posición privilegiada frente a las demás organizaciones de su misma naturaleza; que la ubiquen como una empresa realmente competitiva.

Los Tipos de Estrategia

Las estrategias que pueden asumir las organizaciones dependen según las variaciones del medio ambiente externo y de su estructura, conformación e intereses internos, se clasifican en varios tipos; sin embargo, también se presentan combinaciones y variaciones de cada uno de ellos, dependiendo de los objetivos organizacionales. A continuación se presentan los tipos de estrategia mencionados por David (1997, pp.54-62), clasificados en forma general, lo que permite su visualización y comprensión de manera sencilla.

- a) Las estrategias de integración: Se conocen con el nombre de estrategias para la integración vertical. Estas estrategias permiten que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.
- b) Las estrategias intensivas: son llamadas así porque requieren un esfuerzo intenso para mejorar la posición competitiva de la empresa

con los productos existentes. Hay tres modalidades de estrategias intensivas: la penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y el desarrollo del producto.

c) Las estrategias de diversificación: se relacionan con administrar las actividades de negocios diversos. Hay tres tipos generales de estrategias de diversificación: concéntrica, horizontal y conglomerada.

d) Las estrategias defensivas: las organizaciones pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o la liquidación y la combinación”.

Para determinar una estrategia competitiva la empresa debe conocer bien el sector en el cual se encuentra, los competidores potenciales, competidores en el sector industrial, sustitutos, poder negociador de los compradores y poder de negociación de los proveedores y el capital humano con que se cuenta. Al enfrentarse a estas cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector en el que se compite: liderazgo general en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación.

El área de gestión humana en toda organización se debe situar al mismo nivel de las demás gerencias, y debe ser vista como un aliado clave para el desarrollo de la organización. Más allá de ser un área operativa, gestión humana debe establecer las prioridades con respecto a la administración de

personal sin descuidar los detalles que pueden permitir que cada uno de sus procesos se convierta en una forma de impulsar y afianzar las políticas y lineamientos corporativos. Se debe lograr un gran nivel de integración de los procesos de gestión humana con respecto a los objetivos organizacionales; esto permite que las orientaciones de los aspectos relacionados con la administración de personal tengan un hilo conductor y no obedezcan solamente a los eventos que se presentan en el día a día. Sin desconocer que el área de gestión humana en muchas ocasiones debe resolver asuntos prioritarios que son operativos y del quehacer diario, lo que permite dar un paso que va mucho más allá de lo operativo y el área ocupa una posición importante y estratégica dentro de la organización.

El área de Gestión Humana esta llamada en convertirse en un socio estratégico de todas las organizaciones; ya que los socios estratégicos son los llamados a convertir en acción las estrategias y es en el área de recursos humanos la encargada de evaluar y determinar qué puntos son fuertes o débiles y verificar si con el personal existente se puede lograr la estrategia planteada, ya que no se puede pretender lograr ningún plan visionarios sin una nómina de empleados con las capacidades y competencias requeridas.

De acuerdo con lo anterior se pueden plantear objetivos empresariales, de muchas maneras: como objetivos financieros, equilibrio en los logros, planes visionarios, misiones, aspiraciones o metas los cuales independientemente de su forma o contenido serán logrados a través de su capital humano que se

gestiona a través del área de Gestión Humana para poner en marcha todo los procesos y responder a los requisitos empresariales planteados en el plan estratégico, de no crearse un mecanismo disciplinado y completo para lograrlo no pasara de ser un propuesto que no se cumplirá.

Convertirse en un socio estratégico significa generar acciones que permitan convertir las declaraciones estratégicas en un conjunto de acciones organizativas, además que se debe identificar y mejorar las capacidades del personal para implementar la estrategia e igualmente potencializarla; este proceso comienza por el reconocimiento de los desafíos y luego la creación de la estructura organizativa necesaria para enfrentar y superar los retos del mercado.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

El presente proyecto de grado es una investigación de tipo cuantitativo así como le menciona Hernández (2003) “El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población” en este enfoque se plantea una pregunta a la cual se le debe dar respuesta, para ello se diseña un plan para ponerlas a prueba, los conceptos se convierten en variables para analizarlas con métodos estadísticos.

El fin último de este tipo de investigación es medir y contribuir evidencia a la teoría que se desea explicar, esta generaliza los resultados y se puede tener mayor control, sobre los fenómenos, tiene mayor posibilidad de replicar y se facilita la comparación con estudios similares.

Esta investigación tiene un apoyo de instrumento cualitativo (entrevista grupal) esto con el fin de obtener lo mejor de los dos enfoques, ampliando la perspectiva del fenómeno, permitiendo mayor exploración de los datos, indagaciones más dinámicas, aplicación de instrumentos de recolección más apropiados y el análisis de resultados ajustados a la realidad observada.

Es importante detallar que el enfoque cuantitativo se implementará en el planteamiento del problema concibiéndolo como un estudio delimitado y concreto, con base a la revisión bibliográfica se construye el marco teórico quien arroja unas variables que se operacionalizan, se recolectan los datos de forma numérica del fenómeno a estudiar y se analizan por métodos estadísticos.

Tiene dos momentos, el primero tendrá un corte exploratorio – descriptivo y el segundo hace parte exploratoria- propositiva y tiene como objetivo Proponer un conjunto de estrategias orientadas al fortalecimiento de la cultura organizacional con un enfoque de comunicación y liderazgo.

Técnicas y/o recolección de datos

El proyecto tiene dos técnicas de recolección de datos, la primera es un cuestionario estructurado como lo menciona García (2004), donde las preguntas son iguales para toda la población encuestada y las respuestas están prediseñadas o son de opción limitada.

Con una escala psicométrica tipo Likert que busca medir el grado de acuerdo o desacuerdo de una declaración asignándole un valor a cada respuesta que varía de 1 a 5, donde se redactan afirmaciones que expresan una opinión o sentimiento acerca de un evento, persona u objeto, se seleccionan reactivos que tiene valor positivo o negativo. (Salkind, 1999).

Con una escala psicométrica tipo Likert La segunda técnica es la entrevista grupal, "Conversación que tiene unos objetivos y se desarrolla en una situación social de interrogación de forma que implica un profesional y al menos una persona" (Elejabarrieta, 1995, p. 31). Es un instrumento que recolecta en poco tiempo y un poco más profunda la información que se desea obtener, es una conversación que se desarrolla en la discusión del grupo, de allí se obtiene información importante de varias personas a comparar, expresiones e impresiones y ver la reacción de las personas del grupo frente a las opiniones de los otros, busca interpretar en detalle el fenómeno que se estudia.

La combinación o aplicación de estas dos tipos de técnicas se fundamenta en el aprovechamiento de las cualidades de cada una, es decir, en la técnica cuantitativa permite obtener información significativa acerca del problema de estudio, las preguntas se diseñan de modo que se eviten las parcialidades, permite la comparación de los resultados obtenidos, dichos resultados pueden generalizarse y a su vez el cuestionario puede reproducirse o reutilizar en el futuro y es única técnica que recolecta gran cantidad de información a un bajo costo.

Por otra parte la técnica cualitativa su principal virtud es recolectar información más amplia, donde se exige problematizar la realidad, lo que conlleva a deliberar sobre la práctica de la organización, en ella se obtiene información verbal y personalizada sobre las vivencias, sentimientos y opiniones que se desarrollan en el entorno laboral, la recolección, el análisis y

la interpretación de datos que no se pueden sistematizar en forma numérica pero ello no implica que exista una falta de objetividad de los resultados obtenidos, para concluir esta técnica interpreta la realidad y la percepción de los participantes a partir de lo expresado en palabras y el paralenguaje.

Planificación de una entrevista grupal.

- a) Cantidad de grupos: 1 Grupo
- b) Tamaño de los grupos: pequeño 3 colaboradores
- c) Características de los participantes: colaboradores de 3 áreas de la organización indistinto tiempo laborando en la empresa.

Diseño y estructura de la entrevista grupal

- a) Apertura y presentación
- b) Pregunta introductoria
- c) Desarrollo del contenido de la entrevista
- d) Cierre de la entrevista

Muestra

La muestra se utiliza con la intención de relacionar propiedades de la totalidad de la población, por lo cual deben ser representativas de la misma.

Al ser una población pequeña se tomará la totalidad de los participantes para la aplicación de la técnica cuantitativa y un número representativo para la entrevista grupal.

Cuestionario tipo Likert: se realiza la aplicación del cuestionario a la totalidad de la población siendo 18 personas encuestadas.

Entrevista Grupal: se seleccionan de manera aleatoria 3 colaboradores, cuyo nivel jerárquico es técnico, los rangos de edades oscilan entre 20 años y 50 años, indistintas áreas de la organización, de sexo femenino y masculino.

Fases de la Investigación

La investigación se realizó en las siguientes fases o momentos: el lógico, el metodológico, el técnico y el sintético según lo planteado por (Hernández Sampieri et al., 2006).

Momento Lógico

En este primer momento se procedió con ordenar y sistematizar las inquietudes y preguntas, y a elaborar organizadamente los conocimientos que constituyeron el punto de partida. Esta es la fase en que se planteó explícitamente la "teoría inicial" antes de partir hacia la verificación práctica. Es en este momento cuando se plantearon los problemas básicos del trabajo, para atender preponderantemente a la racionalidad de lo que formulamos y a la coherencia lógica del marco de teoría sobre los hechos que nos causaron inquietud en la Pyme.

Momento Metodológico

A partir de este punto iniciamos a fijar la estrategia ante los hechos que íbamos a estudiar, es decir, se formuló un modelo operativo que nos permitiera acercarnos a la pyme y conocerla tal cual es. Igualmente en este segundo momento planteamos los métodos específicos que nos permitieran confrontar

teoría y práctica, para elaborar el sistema de comprobación lo más objetivo posible.

Momento Técnico

Elegidos los métodos o estrategias generales para enfrentar el objeto, se abordaron las formas y procedimientos concretos que nos permitieron recolectar y organizar las informaciones que habrá de proporcionarnos la realidad, como el documento estructurado y la entrevista de grupo.

Momento Sintético

Finalmente, ya en posesión de todos los datos disponibles que nos proporcionaron los objetos en estudio, esta última fase se organizó y grafico la información recopilada mediante el instrumento de medición (encuesta) en el software de soluciones de análisis predictivos **SPSS**, se realizó su análisis y se plantearon las estrategias para fortalecer la cultura organizacional de la Pyme Orbidental.

Criterios Éticos de la Investigación

Al aplicar las técnicas de recolección de datos (cuestionario estructurado y entrevista grupal) se tuvieron presentes los siguientes criterios éticos:

Criterio del consentimiento informado

Se consideró que el ser humano debe ser tratado como fin y no como medio para conseguir cosas, por esta razón los participantes otorgaron su aprobación para adquirir el rol como informantes, en donde se les explicó en un

primer momento (introducción de la entrevista grupal) la naturaleza del proyecto y el papel que cada uno de ellos asumía tras la aceptación tácita, es decir, a partir del momento en que se iniciaba formalmente la entrevista grupal y posteriormente la aplicación del cuestionario estructurado, así mismo, se dejó claro que tras la aceptación, la información obtenida, quedaba revestida bajo la calidad de confidencialidad, a su vez, se les determinó la finalidad de la misma, los objetivos, los procedimientos, y finalmente se hizo énfasis en que los participantes podían retirarse de manera voluntaria, aunque ya hayan iniciado el ciclo.

Criterio de la confidencialidad

Prevaleció el bienestar de los trabajadores entrevistados sobre el fin de la investigación en cuestión, por lo cual se mantuvo en el anonimato la identidad de los participantes, garantizándoles a los colaboradores, que la información recopilada es netamente confidencial, accesible solamente a los investigadores interesados en el desarrollo del proyecto.

Se evidencia dentro de la investigación el tema del anonimato, en el evento en que no existe dentro de ésta, plena identificación de los individuos que accedieron voluntariamente al desarrollo de la investigación, igualmente a los resultados obtenidos se les realizó el registro y posterior archivo de la documentación (encuesta estructurada) y la grabación de voz, para que posteriormente fuera guardada de forma magnética en los computadores de los

investigadores, y con ello evitar que el estudio obtenido fuera accedido por terceros.

Criterio del manejo de riesgos

Se explicó a los participantes que los resultados obtenidos no les generarían perjuicios personales y/o profesionales, teniendo presente que estos solo se utilizarían para los fines de la investigación.

Lo anterior, teniendo en cuenta que al momento en que se dio el consentimiento informado de manera verbal, los investigadores adquirieron responsabilidades y obligaciones frente a los colaboradores-participantes, siendo cuidadosos en el manejo de la información obtenida, minimizando los riesgos de filtración de la información y evitando el pánico entre los trabajadores, en cuanto a que la organización tomara medidas frente a los participantes que no se sintieran a gusto, generando, un perjuicio irremediable para ellos, tanto en el ámbito personal, profesional y laboral.

Recopilación y análisis de datos

Operacionalización de Variables

A continuación se realiza una abstracción de los componentes teóricos donde se transforman en variables que permiten una medición concreta de los fenómenos que se analizan en la presente investigación.

Tabla 2. Variables

VARIABLE	DIMENSION	SUBDIMENSION	INDICADORES
GESTION DE TALENTO HUMANO	GESTION DE TALENTO HUMANO	Relación empleados y organización	1- Percepción proceso de selección de la organización
			2- Calidad del proceso de inducción de Ingreso a la compañía
			3- Nivel y aporte de capacitaciones que programa la empresa.
			4- Nivel de Motivación en el puesto de trabajo.
			5- Desarrollo de competencias en las actividades del puesto de trabajo
	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	Orientación de objetivos organizacionales	1- Conocimiento de la estrategia organizacional
			2- Compromiso para el cumplimiento de la estrategia organizacional
			3- Gestión humana y estrategia organizacional
			4- Participación en toma de decisiones
			5- Planeación

Tabla 2. Variables. Continuación

CULTURA ORGANIZACIONAL	Dinámica en el contexto laboral	1- Indicador de dominancia de creencias/posibilidades de promoción 2- Dominancia del estilo de comunicación/percepción sobre el estilo directivo. 3- Importancia, tenencia y pertenencia de valores/identificación de valores 4- Importancia de liderazgo. 5- Calidad del ambiente de trabajo.
---------------------------	------------------------------------	--

Elaboración propia

Análisis de Información

La información recopilada mediante el instrumento de medición (encuesta) **Ver apéndice 1** al personal de Orbidental se organizó y grafico en el software de soluciones de análisis predictivos **SPSS** uno de los programas estadísticos más conocidos teniendo en cuenta su capacidad para trabajar con grandes bases de datos y un sencillo interface para la mayoría de los análisis.

A continuación los resultados arrojados por el programa estadístico SPSS

Tabla 3. Encuestados

Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje	Porcentaje acumulado
			100,0

Fuente: autores



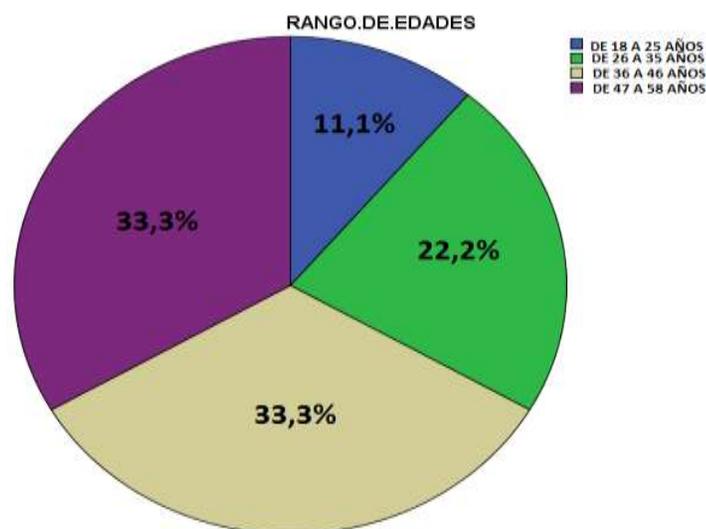
Gráfica 1. Encuestados. Fuente: autores

El instrumento se aplicó a la totalidad de los empleados de la Pyme Orbidental 18 personas.

Tabla 4. Rango de edades de los encuestados

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
De 18 a 25 años	2	11,1	11,1	11,1
De 25 a 35 años	4	22,2	22,2	33,3
Válidos De 36 a 46 años	6	33,3	33,3	66,7
De 47 a 58 años	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 2. Rango de edades de los encuestados.

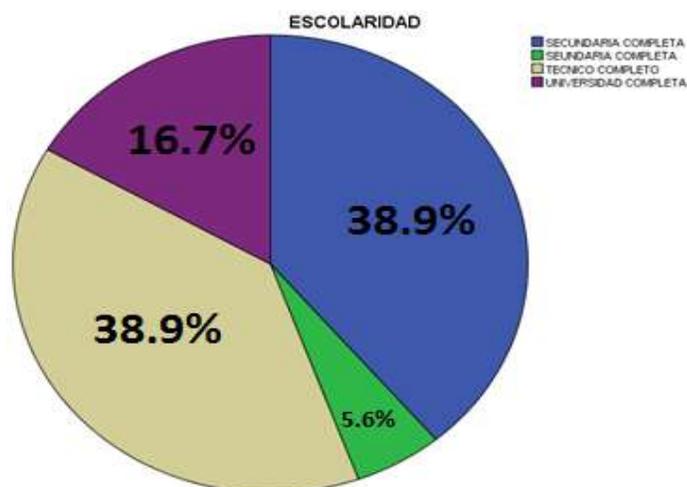
Fuente: autores

La edad promedio del personal de Orbidental está entre los 36 y 58 años una población madura, esta connotación se puede ver como una ventaja ya que

las personas en este rango de edad tienen una actitud mucho más conservadora lo que generara un menor grado de posibles fugas de talentos, al igual que se logra un mayor compromiso por parte de los trabajadores debido a las dificultades que existen en el mercado laboral por culpa de la discriminación de edad, diferente a lo que pasa con el personal joven que están en constante búsqueda de ascender y ganar mejores sueldos, por lo cual prefieren las grandes compañías o multinacionales.

Tabla 5. Escolaridad

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	7	38,9	38,9	38,9
	1	5,6	5,6	44,4
Válidos	7	38,9	38,9	83,3
	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	



Gráfica 3. Escolaridad

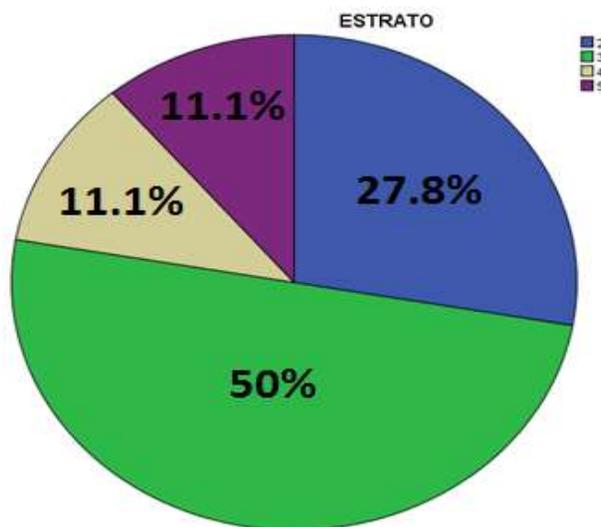
Los colaboradores de Orbidental todos terminaron la secundaria completa, el 38% tienen un grado de técnico completo y el 16 % terminaron la universidad, se puede apreciar que es un grupo de personas capacitadas, lo que trae para la organización varias ventajas competitivas como el aumento de la productividad por personal mejor calificado, la especialización en la tarea, fácil adaptación a cambios en el entorno y mayor nivel de planeación y estructuración de las labores encomendadas.

Tabla 6. Estrato

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	2	5	27,8	27,8

3	9	50,0	50,0	77,8
4	2	11,1	11,1	88,9
5	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 4. Estrato.

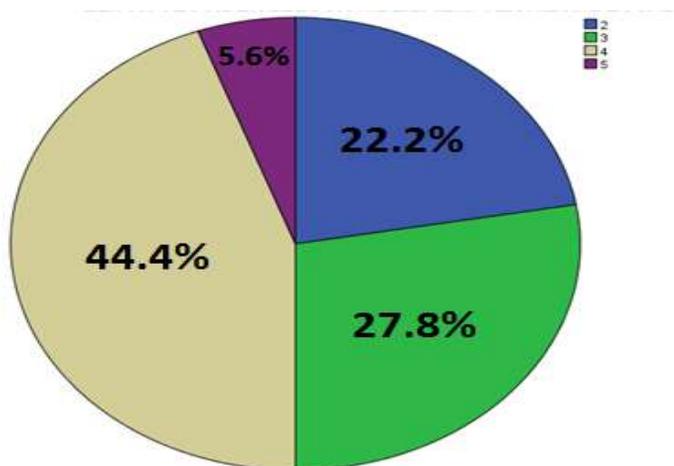
Fuente: autores

El estrato socioeconómico de los trabajadores de Orbidental predomina el estrato 2 y 3, esto se da debido a que es una Pyme de origen familiar que se ha venido desarrollando poco a poco y posicionando en el mercado con el esfuerzo de su Gerente fundador.

Tabla 7. El proceso de selección de la empresa es el adecuado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	2	4	22,2	22,2
	3	5	27,8	50,0
Válidos	4	8	44,4	94,4
	5	1	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 5. El proceso de selección de la empresa es el adecuado.

Fuente: autores

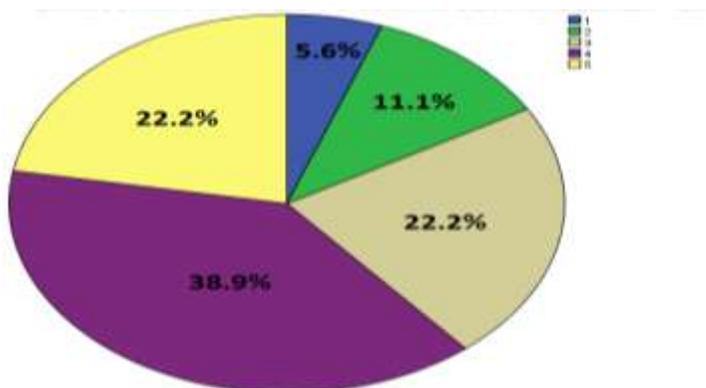
Más del 70% de los trabajadores creen que el proceso de selección es el más adecuado, la captación de los mejores talentos es un objetivo estratégico del área de gestión humana ya que esta se encarga de encontrar a los trabajadores idóneos que desarrollen de manera efectiva las actividades encaminadas a la obtención de los logros propuestos por la Organización. Esta

gráfica denota que para la mayor parte de los colaboradores de Orbidental la empresa cuenta con un buen sistema de selección.

Tabla 8. La inducción otorgó la información adecuada de la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	1	5,6	5,6
	2	2	11,1	16,7
	3	4	22,2	38,9
Válidos	4	7	38,9	77,8
	5	4	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 6. La inducción otorgó la información adecuada de la empresa

Como lo demuestra la gráfica el 39% los colaboradores piensan que la empresa realizó una buena inducción al ingresar, por otra parte el 6% manifiesta que la información de la organización que se le brindó no fue la necesaria para conocer los elementos importantes de la empresa. La inducción es una parte fundamental ya que es la oportunidad del recién ingresado de

conocer la razón de ser de la organización, de saber y entender cuál es el negocio donde va a laborar, es la identificación de las funciones que va a realizar y cuál es la contribución de su trabajo para la empresa, allí se evidencia las expectativas de su labor.

Tabla 9. ¿Recibió capacitación para potencializar su labor?

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	5,6	5,6	5,6
2	1	5,6	5,6	11,1
3	3	16,7	16,7	27,8
Válidos 4	5	27,8	27,8	55,6
5	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 7. ¿Recibió capacitación para potencializar su labor?

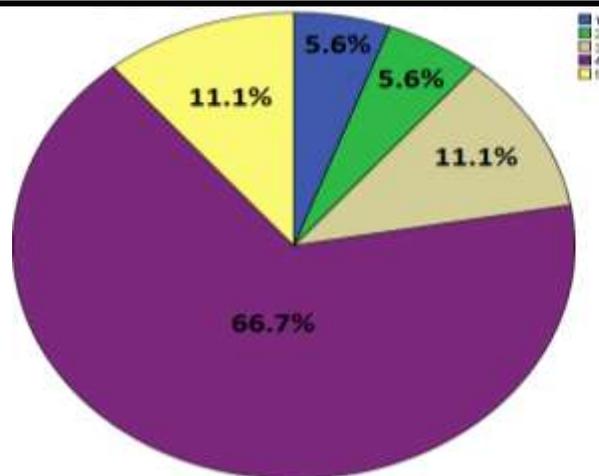
Fuente: autores

La anterior grafica arroja que cerca del 72% de los encuestados han recibido capacitación en las labores que desempeñan en la organización, en

menor proporción se encuentran personas que no han recibido capacitación. La capacitación de los trabajadores es una ventaja competitiva para el posicionamiento del mercado de la organización, ayuda aumentar la productividad puesto que promueve el aprendizaje en áreas seleccionadas potencializando las habilidades de los colaboradores para desarrollar de una manera óptima sus labores.

Tabla 10 . La empresa se preocupa por motivar a su personal

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	5,6	5,6	5,6
	2	5,6	5,6	11,1
	3	11,1	11,1	22,2
Válidos	4	66,7	66,7	88,9
	5	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	



Gráfica 8. La empresa se preocupa por motivar a su personal

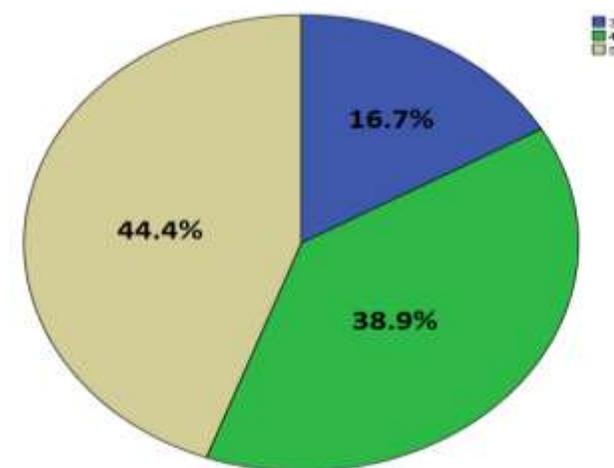
Fuente: autores

El 67% de los trabajadores manifiestan que la organización tiene un principal interés por mantenerlos motivados en sus puestos de trabajo esto es muy importante ya que genera sentido de pertenencia hacia a la empresa, trabajan más felices por ende son más productivos; incentivar y premiar a los mejores colaboradores por su excelente desempeño da un valor agregado a la gestión humana.

Tabla 11. En las actividades que desarrolla aplica competencias labores

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3	3	16,7	16,7
Válidos	4	7	38,9	55,6
	5	8	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



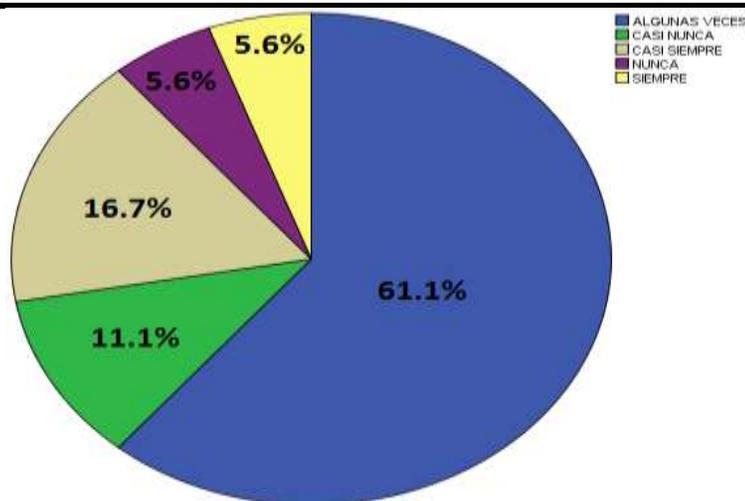
Gráfica 9. En las actividades que desarrolla aplica competencias labores

Fuente: autores

En un mayor porcentaje los colaboradores creen que en su cargo desarrollan o aplican varias competencias laborales, entendiéndose esta como las habilidades, actitudes y conocimientos que posee una persona para desempeñar las actividades de un cargo determinado, dichas competencias son asociadas a la productividad y la competitividad.

Tabla 12. La comunicación de la empresa es persuasiva eficaz

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	11	61,1	61,1	61,1
CASI NUNCA	2	11,1	11,1	72,2
CASI SIEMPRE	3	16,7	16,7	88,9
NUNCA	1	5,6	5,6	94,4
SIEMPRE	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	



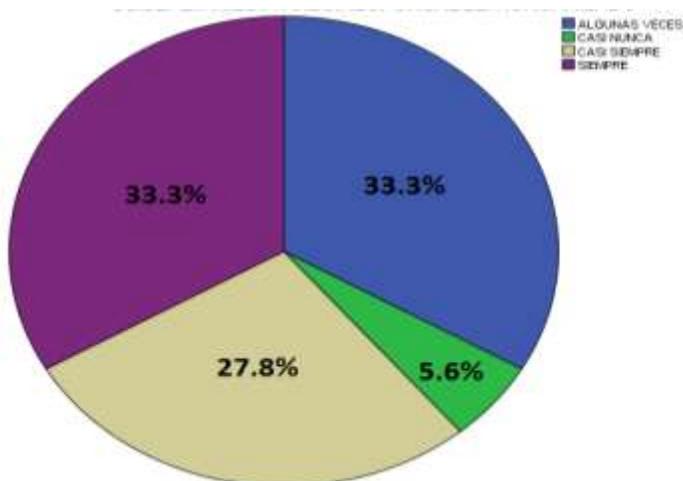
Gráfica 10. La comunicación de la empresa es persuasiva eficaz

Fuente: autores

En esta pregunta la respuesta más relevante para la población de la Pyme Orbidental fue algunas veces con el 61.1%, lo cual demuestra que la comunicación no es un factor que se encuentre potencializado dentro de la organización, mientras que en menor porcentaje 5,6% se encuentran siempre y nunca. Lo anterior evidencia que para los trabajadores no es satisfactoria del todo la comunicación.

Tabla 13. Su jefe inmediato es responsable y organizado

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	ALGUNAS VECES	6	33,3	33,3
	CASI NUNCA	1	5,6	38,9
Válidos	CASI SIEMPRE	5	27,8	66,7
	SIEMPRE	6	33,3	100,0
	Total	18	100,0	



Gráfica 11. Su jefe inmediato es responsable y organizado

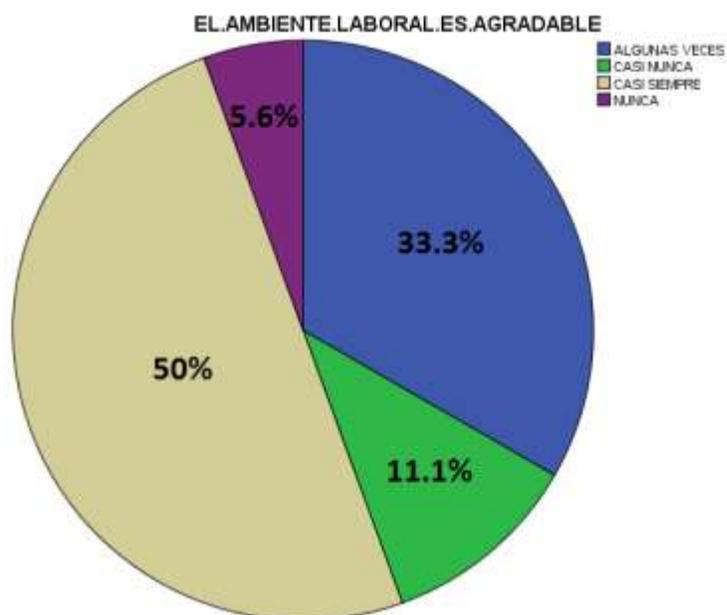
Fuente: autores

Con igual porcentaje 33.3% para los trabajadores de la Pyme Orbidental se encuentran las opciones algunas veces y siempre, sin embargo, si se analizan casi siempre y siempre se puede establecer que el sentir de los trabajadores va dirigido a que el jefe inmediato es responsable y organizado siendo éste un factor positivo dentro de la organización, ya que los trabajadores se sienten influenciados por el modelo a seguir que el superior logra proyectar.

Tabla 14. El ambiente laboral es agradable

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	6	33,3	33,3	33,3
CASI NUNCA	2	11,1	11,1	44,4
Válidos CASI SIEMPRE	9	50,0	50,0	94,4
NUNCA	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 12. El ambiente laboral es agradable

Fuente: autores

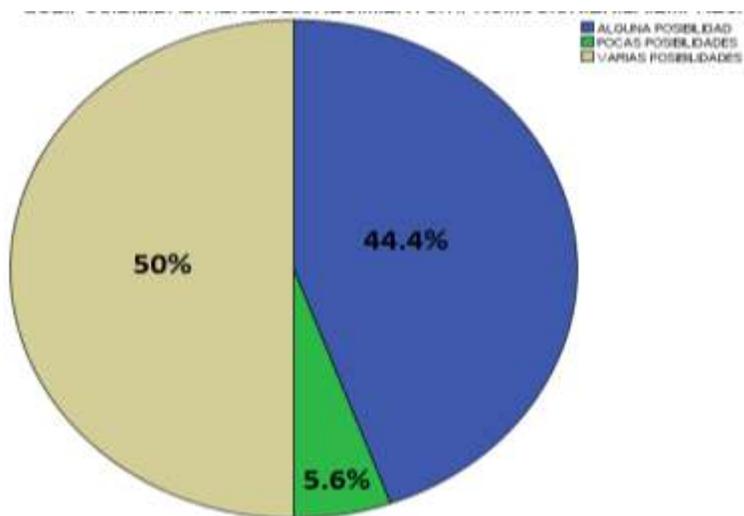
El ambiente laboral es medianamente agradable teniendo en cuenta que el 50% de la población lo percibe casi siempre, aunque si se tienen en cuenta las demás variables se puede establecer que los trabajadores no encuentran

una satisfacción plena en cuanto a la variable, demostrando así que hacen falta planes para mejorar las condiciones en cuanto al ambiente laboral que es factor determinante para lograr un mejor desempeño, acorde con los objetivos estratégicos de la pyme y la satisfacción laboral del personal.

Tabla 15. Que posibilidad tiene de crecimiento y promoción en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNA POSIBILIDAD	8	44,4	44,4	44,4
POCAS POSIBILIDADES	1	5,6	5,6	50,0
VARIAS POSIBILIDADES	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



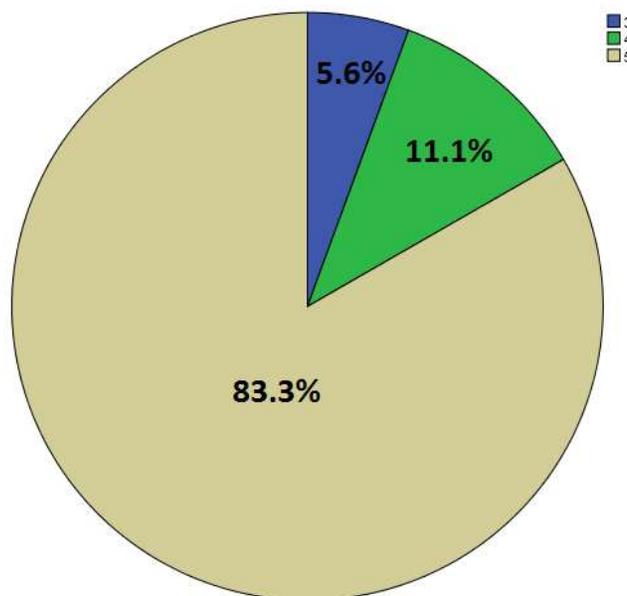
Gráfica 13. Que posibilidad tiene de crecimiento y promoción en la empresa

Para los trabajadores de la pyme Orbidental, tan solo un 5.6% consideran que existen pocas posibilidades de crecimiento y promoción dentro de la organización, mientras que los demás determinan que cuentan con alguna o varias posibilidades, lo cual se traduce, en que genera en los trabajadores la oportunidad de crecer a nivel profesional.

Tabla 16. Califique el valor de la responsabilidad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3	1	5,6	5,6
	4	2	11,1	16,7
Válidos	5	15	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



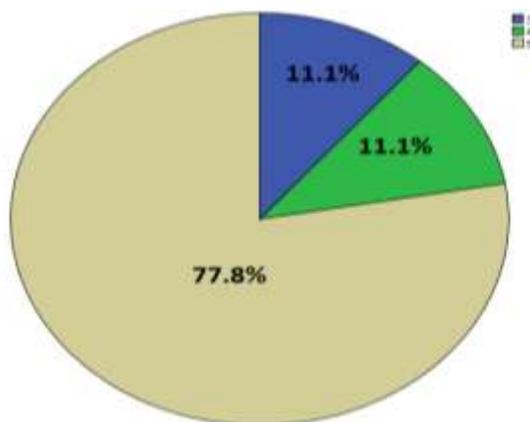
Gráfica 14. Califique el valor de la responsabilidad en la empresa

Con un 83,3% los trabajadores de la pyme Orbidental consideran que el valor de la responsabilidad sobresale con la mayor calificación 5, lo que se traduce en que la empresa se caracteriza por demostrar éste valor a sus colaboradores.

Tabla 17. Califique el valor del servicio en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3	2	11,1	11,1
	4	2	11,1	22,2
Válidos	5	14	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



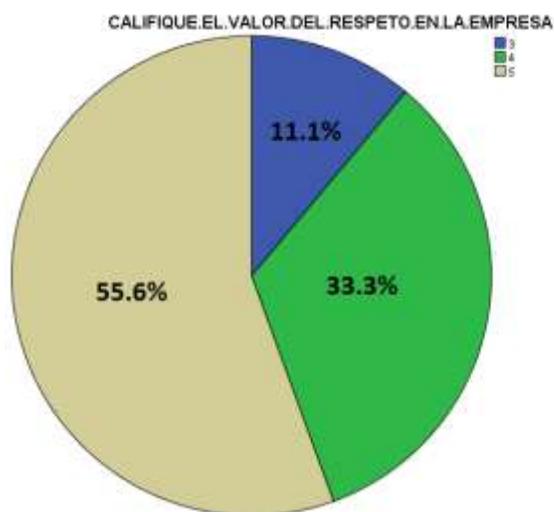
Gráfica 15. Califique el valor del servicio en la empresa

Fuente: autores

Con un 77,8% los trabajadores de la pyme Orbidental consideran que el valor del servicio sobresale con la mayor calificación 5, lo que se traduce en que la empresa se caracteriza por demostrar éste valor a sus colaboradores.

Tabla 18. Califique el valor del respeto en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3	2	11,1	11,1
	4	6	33,3	44,4
Válidos	5	10	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

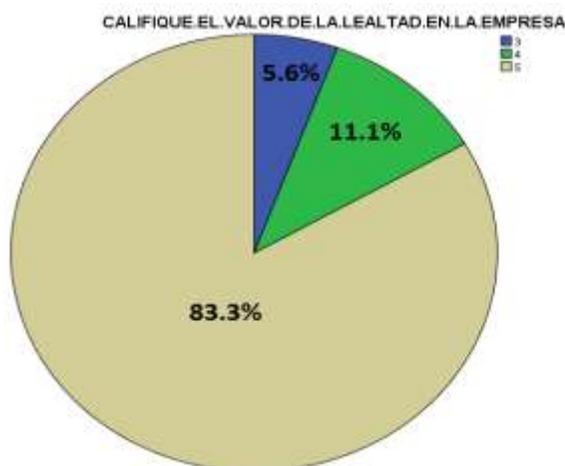


Gráfica 16. Califique el valor del respeto en la empresa

Con un 55,6% los trabajadores de la pyme Orbidental consideran que el valor del respeto sobresale con la mayor calificación 5, lo que se traduce en que la empresa se caracteriza por demostrar éste valor a sus colaboradores.

Tabla 19. Califique el valor de la lealtad en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1	5,6	5,6	5,6
	2	11,1	11,1	16,7
Válidos	15	83,3	83,3	100,0
	18	100,0	100,0	



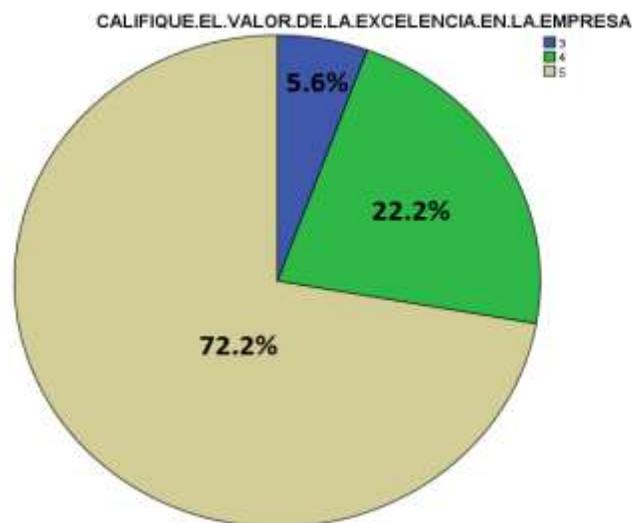
Gráfica 17. Califique el valor de la lealtad en la empresa

Con un 83,3% los trabajadores de la pyme Orbidental consideran que el valor de la lealtad sobresale con la mayor calificación 5, lo que se traduce en que la empresa se caracteriza por demostrar éste valor a sus colaboradores.

Tabla 20. Califiqué el valor de la excelencia en la empresa

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	3	1	5,6	5,6
Válidos	4	4	22,2	27,8
	5	13	72,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 18. Califiqué el valor de la excelencia en la empresa

Fuente. autores

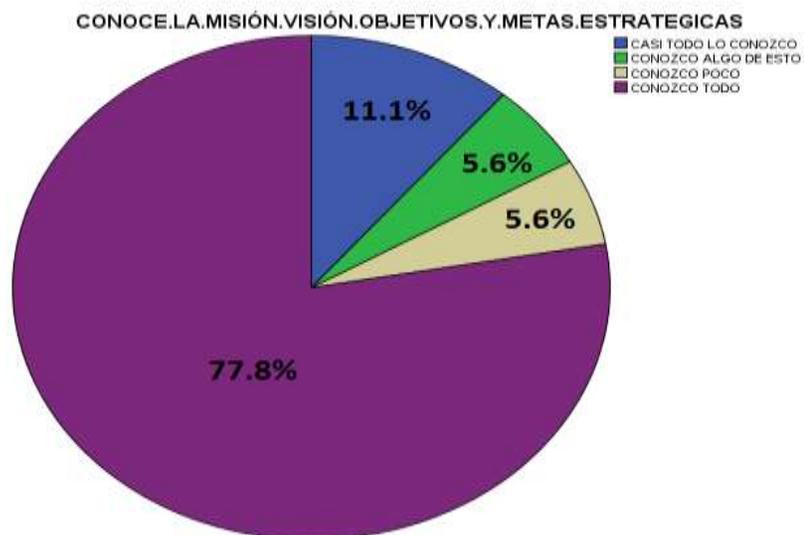
Con un 72,2% los trabajadores de la pyme Orbidental consideran que el valor de la excelencia sobresale con la mayor calificación 5, lo que se traduce en que la empresa se caracteriza por demostrar éste valor a sus colaboradores.

Teniendo en cuenta lo anterior dentro de la Pyme Orbidental el valor de mayor reconocimiento para los trabajadores es la responsabilidad y la lealtad, donde 15 de los 18 trabajadores coincidieron en las respuestas dadas, sintiéndose identificados. Mientras que el respeto es el valor menos representativo frente a los demás valores, eso refleja la falta de comunicación persuasiva-eficaz, y que no exista un ambiente laboral adecuado, que no permite que este valor sobresalga sobre los demás.

Tabla 21. Conoce la misión visión objetivos y metas estratégicas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	CASI TODO LO CONOZCO	2	11,1	11,1
	CONOZCO ALGO DE ESTO	1	5,6	16,7
Válidos	CONOZCO POCO	1	5,6	22,2
	CONOZCO TODO	14	77,8	100,0
	Total	18	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 19. Conoce la misión visión objetivos y metas estratégicas.

Fuente: autores

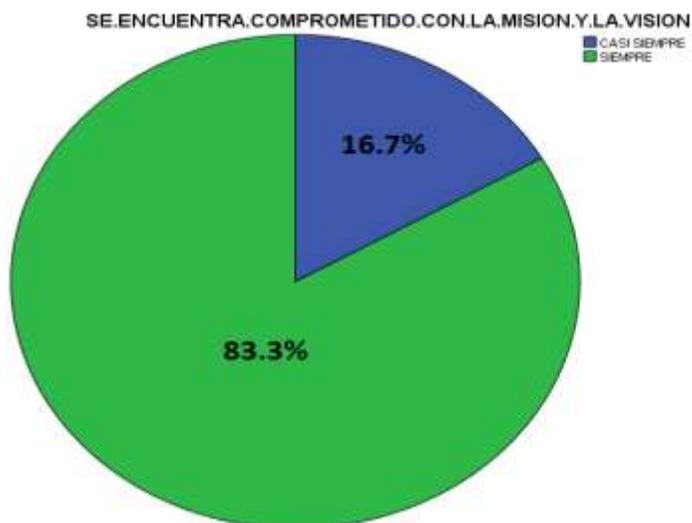
El 77% del personal Orbidental conoce la misión y visión y el plan estratégico de la empresa en el cual se establecen sus metas para el futuro. Este plan determina a dónde la empresa quiere ir y cómo planea llegar allí. El hecho que la mayoría del personal lo conozca trae ventajas para la organización que se traducen en motivación ya que cuando los empleados saben cuál es el plan de su compañía para el futuro, se siente más motivado para realizar su trabajo de forma proactiva y exitosa. Esto se debe a que saben cuál es el objetivo para el que están trabajando y se aumenta la credibilidad hacia la empresa por su proyección en el tiempo y su crecimiento, aumentan su productividad, tienen compromiso con la labor encargada, se preocupan por el desarrollo de sus habilidades, se genera un ambiente de trabajo agradable y se logra también la retención de empleados más aun cuando se trata de un Pyme,

pues se generan expectativas por el crecimiento de la empresa en el mercado y las oportunidades de crecimiento profesional dentro de esta.

Tabla 22. Se encuentra comprometido con la misión y la visión

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	CASI SIEMPRE	3	16,7	16,7	16,7
Válidos	SIEMPRE	15	83,3	83,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

Fuente: autores



Gráfica 20. Se encuentra comprometido con la misión y la visión

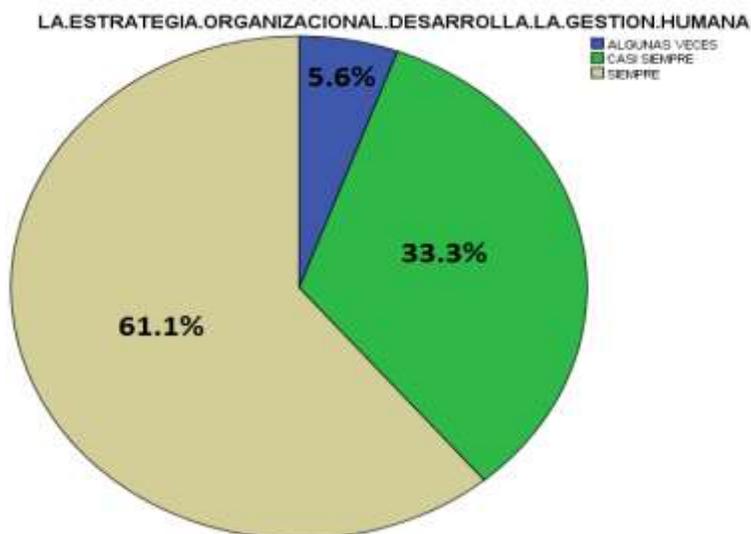
Fuente: autores

La encuesta nos demuestra el alto nivel de compromiso que tienen los empleados con la misión y visión de Orbidental con un 83.3%, este es un factor bastante importante para la compañía, que le permitirá lograr las metas

propuestas e igualmente se da porque los empleados tienen confianza y se sienten motivados de sentirse parte importante de la compañía y se visualiza el crecimiento que esta puede tener en el tiempo lo que a su vez traerá mayor oportunidades para los empleados.

Tabla 23. La estrategia organizacional desarrolla la gestión humana

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	1	5,6	5,6	5,6
CASI SIEMPRE	6	33,3	33,3	38,9
Válidos SIEMPRE	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	



Gráfica 21. La estrategia organizacional desarrolla la gestión humana

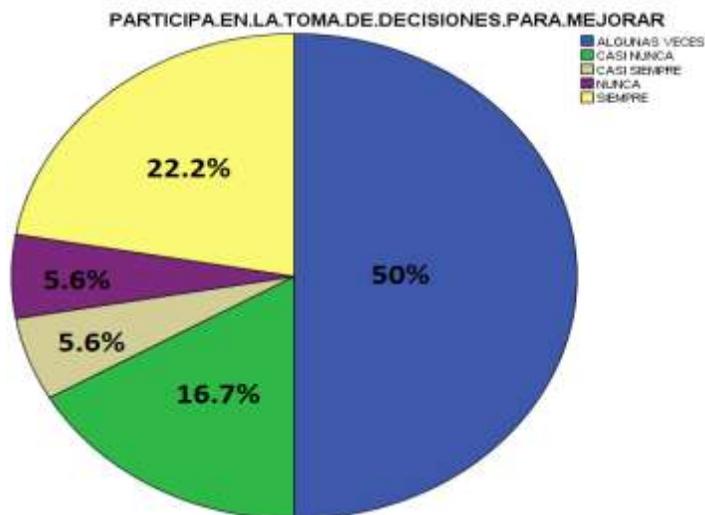
Fuente: autores

La Gestión Humana está inmersa en el plan estratégico que tiene Orbidental y sus empleados la ven como una opción de desarrollo, este es un aspecto que convierte el área de GH en un socio estratégico para la organización y el cual se debe seguir proyectando y generando cada vez más oportunidades y mayor confianza para que los empleados sigan con su compromiso y dedicación para el cumplimiento de las metas propuesta por la empresa.

La gestión estratégica de recursos humanos se fundamenta principalmente en su fuerza laboral, a través de sus capacidades y habilidades para contribuir a la estrategia de la organización y tienen claro que la capacidad de una organización para conseguir sus objetivos y poner en práctica su estrategia se da a través de las personas. Los aspectos internos y externos de la organización son los que permiten dar cuenta de los aportes, desde gestión humana, a la estrategia de la empresa al mismo tiempo que se ha demostrado que impacta directamente sobre la productividad.

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos				
	ALGUNAS VECES	9	50,0	50,0
	CASI NUNCA	3	16,7	66,7
	CASI SIEMPRE	1	5,6	72,2
	NUNCA	1	5,6	77,8
	SIEMPRE	4	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Tabla 24. Participa en la toma de decisiones para mejorar



Gráfica 22. Participa en la toma de decisiones para mejorar

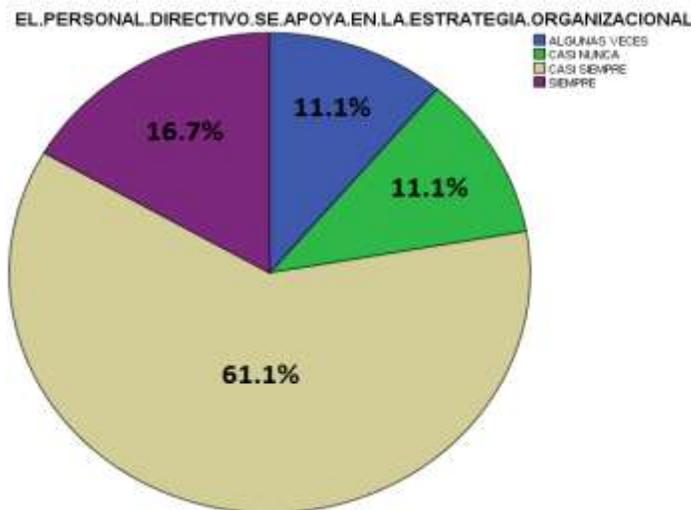
Fuente: autores

La participación en la toma de decisiones para mejorar es un aspecto en el cual se debe mejorar ya que la mayoría de las personas el 50% perciben que no son tenidas en cuenta o solo algunas veces se les consulta, los líderes de Orbidental deben sensibilizarse de la importancia que tiene la opinión de los colaboradores, pues estos son los que están diariamente en contacto con los clientes, proveedores, competencia y tienen un mayor conocimiento del entorno lo cual puede traer grandes aportes en la toma de decisiones que favorezcan la compañía e igualmente aumente el nivel de confianza y productividad y se genere un empoderamiento que aporte al crecimiento de la compañía

Tabla 25. El personal directivo se apoya en la estrategia organizacional

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	ALGUNAS VECES	2	11,1	11,1
	CASI NUNCA	2	11,1	22,2
Válidos	CASI SIEMPRE	11	61,1	83,3
	SIEMPRE	3	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0

Fuente: autores



Gráfica 23. El personal directivo se apoya en la estrategia organizacional

Fuente: autores

Los empleados perciben en su mayoría el 78% que los directivos se apoyan en la estrategia organizacional que Orbidental ha planteado, esto genera confianza y se ve reflejado también en el compromiso que tienen los colaboradores con la Visión y la Misión, los directivos tienen claro que hay

habilidades que la organización requiere para desarrollar su estrategia, y el estilo de dirección junto con los valores corporativos, soportan el desarrollo de la estrategia de la organización el compromiso de todos los miembros de la organización deben orientar sus resultados al alcance de los objetivos organizacionales por encima de los personales, garantizando la eficiencia de los procesos en un ambiente que exige flexibilidad ante los constantes cambios.

Es importante para toda empresa que sus empleados vean que sus directivos tienen compromiso con los planes estratégicos que se formulan y más aún para una Pyme que se encuentra en proceso de crecimiento y fortalecimiento en el sector que compite, pues se aumenta el nivel de compromiso y confianza de los empleados hacia la empresa y el aporte constante para el logro de los objetivos propuestos.

Entrevista Grupal

A continuación se dará a conocer los elementos encontrados en la técnica de investigación de entrevista grupal en la Organización Orbidental utilizada como apoyo en el proceso.

Objetivo:

Analizar información sobre los sentimientos, actitudes y pensamientos que tienen a cerca del área de Gestión Humana.

Tabla 26. Categorías

CATEGORIA	DEFINICIÓN	CONCLUSIONES
PROYECCION LABORAL	Es el objetivo que cada colaborador define en su entorno laboral	Las personas entrevistadas manifiestan que durante la realización de sus funciones han tenido la oportunidad de aprender y afianzar conocimientos, pero se hace necesario capacitación para la adquisición de nuevo conocimiento en el área de trabajo; Las capacitaciones se deben impartir para todos los miembros de la organización según las actividades que ejerzan. Poseen una actitud favorable cuando se les pregunta si las labores que allí desempeñan se ajustan a sus proyecciones laborales. Sugieren que los directivos deben conocer como es manejo de los programas y los sistemas de información que se implementan en la organización.
CLIMA ORGANIZACIONAL	Características del medio ambiente laboral	No existe un ambiente laboral armonioso o ameno dentro de la organización, manejan altos niveles de estrés, mencionan que por parte de la organización no hay motivación laboral; La comunicación del jefe inmediato hacia sus colaboradores está influenciado por el estado de ánimo en él que se encuentra, adicional indican que no existe una comunicación asertiva. Sugieren que se hagan capacitaciones de comunicación laboral para todos los colaboradores de la Organización
RELACIÓN SUPERIORES Y SUBALTERNOS	Dinámica de las relaciones entre jefes y subalternos	El trato hacia los colaboradores, la relación con el jefe inmediato en ocasiones es hostil; comentan que los llamados de atención no se realizan personalmente, lo hacen a gritos y delante de los demás compañeros. Sugieren que los cargos directivos tomen capacitaciones sobre manejo de personal y comunicación asertiva
RESOLUCION DE CONFLICTOS Y TOMA DE DECISIONES	Como los colaboradores resuelven las problemáticas laborales que se presentan en su diario vivir	Los colaboradores prefieren solucionar solos los problemas que surjan en las actividades de su cargo y no darlo a conocer a sus superiores por temor a ser exhortados, en ocasiones cuando los problemas o dificultades laborales son de carácter mayor se dirigen hacia sus superiores pero ellos muestran mala actitud y reproches hacia el colaborador y en ocasiones no les orientan para resolver dicha dificultad. Comentan que en ciertos casos se tiene en cuenta las opiniones y sugerencias de los colaboradores para la resolución de problemas
BIENESTAR LABORAL	Satisfacción de necesidades del trabajador, a su vez de la organización en el contexto laboral	La organización no cuenta con programas de bienestar laboral para sus colaboradores, las actividades que se realizan son de manera esporádica y no planeada; Por otra parte Orbidental periódicamente capacita a sus trabajadores en temas relacionados con salud ocupacional. Los colaboradores agradecen el interés que tiene la organización en tener en cuenta su día de cumpleaños.

Fuente: autores

Evaluación

Luego de realizar las aproximaciones teóricas, de analizar e interpretar los datos arrojados por la investigación, es de vital importancia realizar una evaluación del proceso que se llevó a cabo, es por ello que en primera instancia se realizará una conceptualización sobre ¿qué es una evaluación? Y ¿qué elementos debe contener esta fase?

Para Pérez (2005), la evaluación

Es una gestión científica específica, cuyo objetivo es examinar la capacidad de un agente para asumir un problema social, para satisfacer la demanda de la población, para transformar una determinada situación en las mejores condiciones posibles; lo que equivale a descubrir los rendimientos de la organización. El estudio compara el estado de la realidad social de partida con el estado de la realidad social tras la intervención, con el propósito de descubrir la eventual desviación entre los objetivos proyectados y los resultados obtenidos. Comprende también los elementos de la acción que puede explicar el éxito o el fracaso

La evaluación debe responder a 9 interrogantes

- a) ¿Qué? → Naturaleza
- b) ¿Por qué? → Fundamentación
- c) ¿Para qué? → Objetivos
- d) ¿Cuánto? → Metas

- e) ¿Dónde? → Localización
- f) ¿Cómo? → Metodología
- g) ¿Cuándo? → Calendarización
- h) ¿Quiénes? → Recursos humanos
- i) ¿Con qué? → Recursos materiales y financiero

Luego de esta Contextualización conceptual, se presenta a continuación el instrumento de evaluación aplicado a la presente investigación.

Tabla 27. Modelo de evaluación

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
RELEVANCIA			
La evidencia que provee la dirige a contestar preguntas de acuerdo a las necesidades.	X		Los datos arrojados responden claramente a las preguntas formuladas en la investigación.
Provee evidencia que el estudio apoya el producto/programa relacionado a la teoría de la investigación.	X		A partir de la interpretación de los datos, se puede concluir que la investigación apoya la teoría de la investigación
RIGOR			
La investigación fue basada en una relación causal y la intervención (producto, servicios, programas) y sus logros (aprovechamiento académico) incluye control experimental.	X		A lo largo del proceso, se tiene en cuenta que cada decisión y conducta que se tome, debe responder a tres ítems: validez, precisión y confiabilidad.
Existe información para determinar sí el diseño de la investigación, los instrumentos y el procedimiento fueron apropiados para contestar las preguntas de investigación.	X		Para determinar el diseño de la investigación, los instrumentos y los procedimientos, se retoma como autor metodológico Roberto Hernández Sampieri, el cual presenta una propuesta metodológica clara y apropiada para la investigación.
Los instrumentos de investigación y procedimientos fueron consistentes y adecuados para el propósito de la investigación.	X		Los instrumentos y los procedimientos están diseñados de tal forma que se asegura que se refiere a lo importante de la investigación, son adecuados y apropiados ya que responden a lo planteado en la investigación.

ENFOQUE SISTEMÁTICO		
La investigación fue realizada usando un procedimiento planificado y lógico.	X	Las acciones realizadas dentro de la investigación, están enmarcadas dentro de una secuencia lógica y organizada, para asegurar rigor y confiabilidad a la misma.
OBJETIVIDAD		
Participo otro personal además del investigador para confirmar los resultados de la efectividad del programa o estrategia.	X	Durante el proceso de investigación, la docente participa como agente de control, para verificar la efectividad y confiabilidad de los resultados.
REPLICABILIDAD		
Con la información provista pueden los mismos investigadores u otros repetir el estudio y obtener los mismos resultados o similares.	X	La información obtenida tiene la capacidad de ofrecer resultados similares o comparables al ser aplicado reiteradas veces y por diferentes evaluadores.
ANÁLISIS DE DATOS E INTERPRETACIÓN		
-La evidencia incluye datos numéricos y resúmenes.	X	En el análisis e interpretación de datos se evidencia claramente datos estadísticos, con la interpretación de aquellos resultados.
-Las conclusiones son claramente apoyadas por los datos obtenidos.	X	Existe coherencia entre los datos obtenidos y las conclusiones

Fuente: Modelo de evaluación de la guía para evaluar en investigación con base científica de “aneducator’s guide to scientifically bases” research district administration magazine. 2004.

Por último se puede concluir que la evaluación es el momento donde se realiza una comparación entre la situación o el problema antes de iniciar la intervención o la investigación, con la situación o el problema luego de culminar la intervención profesional, donde a la vez se realiza un análisis detallado de los objetivos propuestos con los objetivos alcanzados.

En cuanto a la evaluación de la pregunta de investigación **¿Qué estrategias se necesitan para fortalecerla cultura organizacional enfocada hacia la comunicación y el liderazgo en la pyme Orbidental?** se determina que los datos obtenidos poseen la capacidad de ofrecer resultados similares o comparables al ser aplicado reiteradas veces y por diferentes evaluadores, que durante el proceso investigativo se tuvo en cuenta la validez, la confiabilidad y la precisión para efectos de rigor de la investigación.

Propuesta de estrategias para fortalecer la cultura organizacional de la Pyme Orbidental

De acuerdo con los resultados obtenidos a través de la investigación de tipo cuantitativo con ayuda de la aplicación de un instrumento de tipo cualitativo, como la entrevista grupal que se realizó en la Pyme Orbidental S.A.S, encontramos que existen fallas en dos factores predominantes dentro de la Cultura Organizacional, la comunicación y el liderazgo, que influyen de manera directa en el ambiente laboral y la motivación de los trabajadores de la empresa.

Por lo anterior, a continuación se presenta una propuesta para mejorar los aspectos arriba relacionados, con lo que se espera que una vez aplicada, se mitiguen los puntos críticos que afectan directamente el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores y de igual forma a toda la población para lograr la consecución de los Objetivos estratégicos de Orbidental S.A.S

Objetivos del plan.

Contribuir con la estructuración y consolidación de la actual cultura organizacional de la Pyme Orbidental, identificando las rutas de cambio y fortalecimiento en su accionar empresarial.

Descripción.

La idea de la propuesta es generar el fomento de políticas de bienestar para el empleado de Orbidental a fin de que fortalezca su compromiso hacia la entidad y crear un sentido de pertenencia hacia la empresa, lo ideal es que el

trato sea el adecuado y dentro del marco de respeto, pero sobre todo dimensionando la importancia de la capacitación para todos los miembros de la Pyme y que esto sirva como soporte y apoyo de la gestión empresarial.

Para tal efecto, es importante elaborar un plan de capacitación básico que permita a los directivos y empleados de Orbidental, lograr desarrollar las competencias necesarias que incremente la motivación y creación de la cultura organizacional basada en una comunicación asertiva y un liderazgo efectivo.

Así mismo vale la pena recalcar que se debe manejar el concepto de la **comunicación organizacional** como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su entorno; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la Pyme Orbidental, resaltando que a través de una comunicación asertiva en toda la organización se facilitara el proceso para que se cumpla mejor y más rápidamente con sus objetivos.

Taller de capacitación.

Es importante mencionar que este taller debe desarrollar un instrucción tanto para directivos como empleados sobre los temas propuestos para manejar aspectos básicos en el desarrollo de la empresa, debe ser realizado por el grupo de personas idóneas del tema.

El programa de capacitación parte de un TALLER BÁSICO, donde se plantea el plan de acción, que debe estar fundamentado en un programa básico de formación basado en talleres, donde cada uno tiene sus objetivos específicos, actividades y temáticas fundamentadas puntualmente. Que permita una optimización de la estructuración de la cultura organizacional en Orbidental, sobre algunos de los temas que se identificaron, pero llevados a profundidad para el aprendizaje adecuado del concepto.

El módulo de inducción, que se propone, se fundamenta en la capacitación a través de talleres básicos de formación, los cuales deben trabajarse en dos jornadas, y se plantea se desarrolle bajo la metodología que en una jornada se traten aspectos netamente teóricos, y en la otra sea un trabajo bajo la modalidad de debate y mesas redondas para que los participantes expresen sus inquietudes sobre el tema tratado.

Para el desarrollo de cada módulo se expondrán con anterioridad los contenidos para que todos los participantes tengan la oportunidad de consultar y actualizarse con respecto al tema a tratar. Estos deben ser dirigidos por instructores con un perfil a fin al tema y que hayan trabajado directamente en el desarrollo de culturas organizacionales en el entorno empresarial PYME, teniendo en cuentas los siguientes módulos:

Modulo I. Concepto cultura organizacional

Objetivos

- a) Reconocer la cultura organizacional como un elemento de efectivo de progreso en cualquier organización.
- b) Ofrecer una visión sobre esta temática.
- c) Fomentar el respeto y la tolerancia a las distintas actitudes y modos de vivir.
- d) Conocer y trabajar las propias actitudes hacia la generación de la cultura organizacional basada en la planeación estratégica.

Estrategias y actividades:

Cuando se habla de cultura organizacional, se refiere a un factor primordial en la consolidación empresarial, el cual se ha convertido en herramienta de tipo estratégico que las organizaciones utilizan para alcanzar el éxito, debido a que esta orienta la información que reciben los funcionarios, incidiendo en sus actitudes, conductas y emociones, hacia la labor a realizar que permita desarrollar las metas y objetivos que una organización tiene.

Sin una buena cultura organizacional se dificultan todos los procesos administrativos que conllevan a lograr una alta productividad, requisito indispensable para la subsistencia y crecimiento de toda organización. Como lo manifiesta Jorge Humberto Serna “La cultura organizacional fomenta algunas conductas e inhibe otras. Una cultura laboral abierta y humana alienta la participación y la conducta madura de todos los miembros de la organización. Si las personas se comprometen y son responsables, se debe a que la cultura laboral se los permite

Es por esto que dentro de las variables de la cultura organizacional se propone la configuración de su dinámica en el tiempo, espacio y contexto empresarial, es por esta razón que se propone la implementación de actividades grupales, a fin de tener una cultura organizacional más estable en pro del avance y desarrollo de la Pyme, concientizando al empresario en su importancia y relevancia para su desarrollo ya que si se desarrolla adecuadamente la cultura organizacional, ésta se constituye en la mayor fortaleza de la organización; pero de no ser así, se convierte en una de sus principales debilidades.

Módulo II Comunicación

Objetivos

- a) Identificar las cualidades personales para la comunicación.
- b) Concientizar acerca de los aspectos verbales y no-verbales de la comunicación.
- c) Entrenar a los participantes en las distintas habilidades de comunicación.
- d) Enfatizar en el desarrollo de estrategias sobre comunicación.
- e) Proponer actividades enfocadas hacia la comunicación, que fomenten la participación de los trabajadores de la empresa.
- f) Lograr que con la aplicación de las actividades, se consiga que los trabajadores perciban un mejor ambiente laboral para el desempeño de sus funciones.

- g) Alcanzar en los colaboradores, la identificación de los objetivos estratégicos y a la vez tengan sentido de pertenencia con su empresa.
- h) Obtener una mejor percepción sobre el valor del respeto a futuro por parte de los trabajadores.

Estrategias y actividades:

- a) Teniendo como referente a Abraham Nosnik (1996), se espera que se desarrolle aún más la comunicación en los siguientes sentidos:
- b) Evolutiva: Pone énfasis en la comunicación imprevista que se genera dentro de la organización.
- c) Flexible: Permite tener una comunicación oportuna entre lo formal e informal.
- d) Multidireccional: Maneja la comunicación de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa.
- e) Y de igual forma a Katz y Kanh (1990), que plantean que todo el diseño de toda organización debe permitir la comunicación en diferentes direcciones, se pondrá énfasis en:
- f) Comunicación ascendente: que fluye desde los niveles más bajos de la organización hasta los más altos incluye buzones de sugerencias, reuniones de grupo y procedimientos de presentación de quejas.
- g) Rumor: que es una idea no comprobada que circula en una organización o en el entorno de la misma, es un poderoso medio de comunicación que

utilizan todos los canales establecidos, se da solo con aquellos comunicados sin fundamento o evidencia formal.

Tomando como referidos los autores anteriores, se espera que a través de las actividades estratégicas a desarrollar, se logre obtener en la Pyme Orbidental, una comunicación evolutiva, flexible y multidireccional en la medida que se trate de manera imprevista, oportuna y en todos los sentidos de manera efectiva, que todos manejen un mismo lenguaje, que vayan en la misma dirección, se compartan objetivos personales y se dirijan hacia el logro de los organizacionales.

De acuerdo con lo anterior, las actividades que se desarrollarían serían las siguientes:

- a) Manejar a través de buzones de sugerencias aquellas cosas que ocasionan para los trabajadores, la percepción de inconformidad e inadecuada comunicación dentro de la empresa, para descubrir en que se está fallando y trabajar de manera efectiva sobre ello.
- b) Un taller sobre comunicación efectiva donde un primer grupo fuera conformado por el Gerente y sus dos hijos quienes están encargados del manejo general y administrativo de Orbidental S.A.S, el segundo grupo, integrado por el resto de la población que conforma la organización.
- c) Un segundo taller sobre Kinesia, la mayoría de las veces la comunicación no verbal, adquiere aún más fuerza que la verbal por lo

que se enfatizaría en el manejo del lenguaje corporal, para reforzar el primer taller que se propone como actividad a desarrollar.

- d) Aplicación de una campaña motivacional dirigida a los empleados donde se manejen, por mínimo que parezcan, el saludo de manera cálida, un dulce, esferos, botones o una frase motivacional, hacen la diferencia, algo no usual que les permita sentir que son reconocidos por su humanidad, su trabajo y que de la misma manera la organización tiene confianza en ellos y espera el compromiso de parte de todos para que persigan unidos (empresa-trabajador) el logro de los objetivos estratégicos.

Módulo III liderazgo

Objetivos

1. Entender y aplicar de manera efectiva los procesos de pensar, sentir y actuar en beneficio de la organización.
2. Potencializar el rol del líder como promotor y guía en procesos de cambio organizacional.
3. Desarrollar auto conocimiento para reconocer fortalezas, oportunidades, habilidades, debilidades y amenazas propias del líder.
4. Generar conciencia del empoderamiento organizacional.
5. Estimular el liderazgo en mandos intermedios para que cumplan una función de guía hacia la obtención de los objetivos.

6. Desarrollar en los líderes competencias y habilidades específicas para optimizar la negociación, motivación y comunicación personal en su grupo de trabajo.
7. Dirigir y propiciar las buenas relaciones entre todos los colaboradores, evitando y mediando en aquellos problemas que se puedan producir en la convivencia diaria.

Estrategias y actividades:

El liderazgo organizacional se fundamenta en saber dirigir de manera asertiva una organización, guía a la empresa hacia una obtención de los logros pero a su vez se preocupa e interesa por sus colaboradores.

Una organización empoderada invierte en el desarrollo profesional y personal de sus trabajadores, de manera que estos puedan desarrollar todas sus capacidades, habilidades y talentos en beneficio de la empresa, Blanchard, Carlos & Randolph (1997) mencionaban que el empoderamiento “es un proceso multidimensional de carácter social en donde el liderazgo, la comunicación y los grupos auto dirigidos reemplazan la estructura piramidal mecanicista por una estructura más horizontal en donde la participación de todos y cada uno de los individuos dentro de un sistema forman parte activa del control del mismo con el fin de fomentar la riqueza y el potencial del capital humano que posteriormente se verá reflejado no solo en el individuo sino también en la comunidad en la cual se desempeña “

Un líder debe saber dirigir, armonizar el capital humano, el económico y el productivo para alcanzar los objetivos estratégicos, este debe ejecutar propias

de dirección (representación de la empresa, transmitir información y tomar decisiones gerenciales), la correcta dirección gerencial es un valor agregado para la Pyme ya que nos encontramos en un mercado competitivo donde la calidad y el buen servicio no es suficiente para ser una organización sobresaliente.

El líder debe reconocer que no se puede dirigir de la misma manera a todas personas, que no todos los colaboradores tienen las mismas capacidades y habilidades, que a diferentes tareas diferente dirección, cada persona tiene motivaciones y actitudes diferentes para el trabajo y por último que los colaboradores prefieren la participación que la imposición.

Existen unos elementos esenciales del líder, el primero consiste en crear conciencia que estos dirigen hacia un objetivo, el segundo que movilizan personas, ideas, motivaciones y recursos y por ultimo logran resultados.

A partir de lo anteriormente expuesto las actividades que se desarrollarían serian:

- a) Seminarios y/o diplomados para los líderes sobre formas de dirección estratégica en gestión humana.
- b) Entrenamiento (coaching) para desarrollar y potencializar habilidades sociales necesarias para tener un liderazgo efectivo en la organización.
- c) Entrenamiento (coaching) para desarrollar habilidades de trabajo en equipo para todos los miembros de la organización.
- d) Realizar reuniones efectivas mensuales de los equipos de liderazgo.

Discusión

Luego de aplicados los instrumentos de medición y analizada la información arrojada tanto por el cuestionario estructurado como herramienta cuantitativa la cual permite obtener información significativa acerca del problema de estudio y por otra parte la entrevista de grupo, técnica cualitativa la cual se utilizó como apoyo para obtener información verbal y personalizada sobre las vivencias, sentimientos y opiniones que se desarrollan en el entorno laboral de la Pyme Orbidental SAS.

Para ello es importante analizar los resultados con el objetivo de determinar su estado actual y poder plantear estrategias que permitan el afianzamiento de la cultura organizacional basada en la comunicación interna y el liderazgo efectivo de sus líderes para así poder alcanzar la estrategia corporativa que se ha planteado.

Por otra parte teniendo en cuenta la importancia que actualmente ocupan las Pymes en Colombia y los retos cada vez más complejos que deben asumir debido a los tratados de libre comercio y la globalización que se vive en los mercados mundiales estas organizaciones deben tener clara, definida y alineada su planeación estratégica, específicamente, en el tema de la Gestión Humana, ya que son las personas las que crean, implementan y mejoran permanentemente las estrategias.

Basados en lo anterior es posible resaltar que Orbidental S.A.S es una Pyme que a través del tiempo que lleva en el mercado de los equipos e

insumos odontológicos y la tenacidad de su fundador y su familia han logrado planificar y estructurar una Estrategia Organizacional que los identifica y que todo su personal conoce donde se establecen sus metas para el futuro; este plan determina a dónde la empresa quiere ir y cómo planea llegar allí, esto propicia mayor claridad ya que cuando los empleados saben cuál es el plan de su compañía para el futuro, las actividades y tareas de los colaboradores se encaminan a cumplir los objetivos misionales.

Conocer cuáles son los objetivos para los cuales se encuentran trabajando genera credibilidad hacia la empresa por su proyección en el tiempo y su perspectiva de crecimiento, logrando también la retención de empleados más aun cuando se trata de una Pyme, pues se generan expectativas de oportunidades de crecimiento profesional dentro de esta.

También se puede mencionar que la Gestión Humana, la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo son conceptos que en cualquier tipo de organización deben ir ligados ya que son fundamentales para el éxito empresarial, la Gestión del Talento Humano y el desarrollo del capital intelectual, son fundamentales tal como lo plantea (Tejada 2003), pues son las personas quienes proveen conocimientos y capacidades, convirtiéndose en un elemento básico de la eficacia organizacional; por lo tanto, deben ser vistas como socias de la organización.

Una parte importante de esta labor reside en la disposición de cada empleado para dar lo mejor de sí mismo. En Orbidental S.A.S, se evidenció que cuentan con un buen proceso de Gestión del Talento Humano, en el cual sus

colaboradores confían que es el óptimo a pesar de tener algunas falencias en temas de capacitación y motivación, para lo cual se plantearon algunas estrategias que los pueden ayudar al mejoramiento de la calidad de vida laboral.

En el tema de comunicación como fundamento para el buen funcionamiento de la organización y como lo plantea Lasswell (1948), los elementos para una adecuada comunicación se obtienen en un orden lógico que ayuda a comprender la organización y que se debe tener para planear con éxito la comunicación organizacional. En la Pyme Orbidental el quién dice qué, es el Gerente, a quien, a sus trabajadores, a través de qué canal, el medio es en la mayoría de las veces verbal, con qué intención y que efecto, con la intención de presionar para obtener resultados pero el efecto es negativo en la medida que lo hace de manera coercitiva, generando una mala comunicación y un mal ambiente laboral que afecta directamente la motivación de sus trabajadores y el sentido de pertenencia hacia la organización.

Se puede establecer que el tipo de comunicación en la empresa Orbidental S.A.S, es de carácter descendiente, toda vez que los mensajes son generados por medio del Gerente a sus colaboradores, la idea es implementar medios para que la comunicación dentro de la Pyme sea eficaz, teniendo en cuenta lo aducido por los trabajadores, la comunicación es medianamente respetuosa, teniendo en cuenta que el Gerente tiende a ser descortés, los mensajes son directos y de manera verbal, el nivel de herramientas para

comunicarse con los trabajadores es deficiente, no cuentan con instrumentos que lleven a la eficaz información multidireccional, la comunicación se sustenta sobre el rumor entre los empleados, dentro de la empresa no existe lo que se llama una “comunicación productiva”, para lograrla se planteó un plan que permita tomar conciencia de que la buena comunicación a parte de generar confianza y sentido de pertenencia entre trabajadores, gerentes y sociedad, obtiene buenos resultados en cuanto se trata de cumplir las metas y logro de los objetivos estratégicos.

En cuanto al El liderazgo organizacional se fundamenta en saber dirigir de manera asertiva una organización, guía a la empresa hacia una obtención de los logros pero a su vez se preocupa e interesa por sus colaboradores, este se basa en el rol y funciones de los dirigentes con relación a la cultura de la organización y su desempeño en cuanto a un cargo de dirección, involucrando el estudio de la forma en cómo dirigen y la forma en que manejan a los colaboradores, en este aspecto Orbidental S.A.S, tiene falencias que están afectando el buen desempeño de la organización, ya que sus colaboradores perciben en sus líderes mal trato y falta de motivadores que les reconozca sus esfuerzos para contribuir con la organización.

Por último y no menos importante La cultura organizacional, como factor primordial en la consolidación empresarial, la cual se ha convertido en una herramienta de tipo estratégico que las organizaciones utilizan para alcanzar el éxito y para el caso de Orbidental S.A.S, se puede concluir mediante la puesta en marcha de la propuesta para mejorar los aspectos relacionados, se espera

que una vez aplicada, se mitiguen los puntos críticos que afectan directamente el desempeño y la satisfacción laboral de los trabajadores y de igual forma a toda la población para lograr la consecución de los Objetivos estratégicos de Orbidental S.A.S.

Conclusiones

Es fundamental el papel y la participación de la dirección de la Pyme como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de la visión, misión, políticas, principios y valores, así como el enfoque y la promoción de un proceso de comunicación en toda la organización.

1. Se puede concluir que se logró diagnosticar las necesidades de la Pyme Orbidental ya que a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y su análisis se encontró que la implementación de un modelo de gestión humana no es realmente la necesidad vital de la organización, por otra parte se detectó que las falencias existentes se encuentran en aspectos tales como: comunicación y liderazgo por ello genera inconformidad por parte de los trabajadores y mal ambiente de trabajo afectando así la cultura organizacional de la empresa.
2. Se planteó un plan de capacitación básico que permita a los directivos y empleados de la Pyme Orbidental, lograr desarrollar las competencias necesarias que les permitan incrementar la motivación y mejoramiento de la cultura organizacional basada en una comunicación asertiva y un liderazgo efectivo aspectos que influyen de manera directa en el ambiente laboral y la motivación de los

trabajadores de la empresa logrando uno de los objetivos propuestos al inicio del trabajo investigativo

3. A través de la investigación que se realizó se encontró que las características de la comunicación, desarrollo y mantenimiento de la calidad de vida entre los diferentes roles que se desarrollan dentro de la Pyme Orbidental no contribuyen en gran medida con el entrenamiento, motivación y satisfacción de los colaboradores, falencia que se hace visible dentro de la cultura organizacional, sintiéndose poco identificados con los objetivos organizacionales que son fundamentales para el logro de la misión
4. Se determina que es de gran apoyo utilizar una técnica cualitativa como lo es la entrevista grupal ya que permitió a esta investigación de corte cuantitativo a develar emociones y sentimientos ocultos de los colaboradores sobre los aspectos relevantes de la cultura organizacional.
5. Se determinó que la falta de inducción y capacitación en el puesto de trabajo es un aspecto relevante en la ocurrencia de errores, lo que origina que los trabajadores no los mencionen o comenten al superior por miedo a peleas o discusiones y aunque existan soluciones, ellos prefieren encontrarlas por ellos mismos por temor al regaño, ya que generalmente se hace en público ocasionando inconformidad y malestar entre los colaboradores.

6. Se encontró que la parte motivacional no es la ideal, “hace falta un ambiente organizacional armonioso”, refiere uno de los trabajadores, debido a que es preponderante y necesario mejorar el trato, no solo entre superiores a subordinados sino de igual forma entre pares, en especial los lunes a primera hora de la mañana se torna un ambiente hostil, donde en general concluyen que se presenta predisposición por parte de todos.
7. Se Halló que la Pyme Orbidental, le brinda a sus trabajadores capacitación continua orientada a temas como: Salud Ocupacional, ARP y reglamento interno de trabajo, lo anterior con ocasión del proceso de certificación por el que está atravesando la organización en la actualidad. Pero para el recurso humano que conforma la organización es fundamental que se implementen capacitaciones enfocadas a la comunicación y el trato hacia las personas, “el ejemplo empieza por casa”, donde se hace necesaria la participación activa por parte de todos y en especial del Gerente y la parte administrativa los cuales se muestran apáticos al tema.
8. Se percibe que la resolución de conflictos también es una parte fundamental en la que se necesita que exista participación por parte del Gerente y la parte administrativa, de acuerdo con lo que mencionan los trabajadores, se necesita mejorar en aspectos como la forma de dirigirse, mandar, presionar, el tono de voz y la tolerancia frente a las circunstancias, el dejarse llevar por impulsos y por el

estado de ánimo. El decir “Yo no sé”, al presentarse un problema no es una respuesta que debe dar un jefe a un subalterno, cuando éste último pide su orientación

9. Se estable que para los trabajadores es claro que los directivos están para solucionar grandes problemas, los pequeños los pueden resolver ellos mismos por lo cual sería pertinente que existiera un mayor empoderamiento para que “no les corten las alas al momento de tomar decisiones de acuerdo con las circunstancias”.
10. Se encontró como aspectos positivos, que los trabajadores refieren que existe dentro de la Pyme Orbidental, oportunidad de crecimiento y en cuanto a los permisos encuentran una respuesta positiva al momento de requerirlos.
11. Se aprecia que la percepción de los colaboradores con respecto al sistema de selección de personal es que la organización cuenta con un buen proceso, esto se debe a la visión que tienen sobre sí mismos y de los otros compañeros, afirmando que poseen habilidades, conocimientos y experiencia que el cargo le requiere para el correcto desarrollo de las actividades
12. Se pudo determinar que un sólido modelo de comunicación interna plenamente alineado a la ejecución de la estrategia empresarial, unido a una cultura organizacional optima, que influye, sobre los

integrantes de la Pyme y fomenta el compromiso hacia la empresa, potencializa el sentido de pertenencia, y fortalece la productividad

Referencias

- Barney y Wright (1998). Gestión estratégica de los recursos humanos. Recuperado el 2 de marzo de 2014 de: www.javeriana.edu.co/fcea/coleccion_universitas.
- Bonilla E. & Rodríguez, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos*. III edición. Bogotá: Norma.
- Chiavenato I. (2001). *Introducción a la Teoría general de la administración*. México: McGraw-Hill. 2001, p. 88
- Calderón, G. (2006). *Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana*.16, (27). Recuperado de: publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/.
- Calderón, G. (2006). La Gestión Humana y sus aportes a las organizaciones Colombianas. 19 (31): 9-55. Bogotá (Colombia): Cuadernos de Administración.
- Castaño Rivera, M. y Corredor Pérez, J.O. (1997). Cultura organizacional de la PYME. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, Facultad Administración de Empresas, Gerencia de Recursos Humanos.
- Colombia. Congreso de Colombia. (Julio 10 de 2000). Ley 590 de 2000. Bogotá: Diario Oficial
- Covey (1991) . Liderazgo Empresarial México: Paidós
- Diez (1999 citado por Pérez, 2009). La cultura organizacional. Recuperado el 2 de marzo de 2014 de: www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99
- Elejabarrieta, 1995, Entrevista grupal. Recuperado el 2 de marzo de 2014 de: www.slideshare.net/bLaCkTeArS01/entrevista-grupal
- García C F. (2004). *El cuestionario: Recomendaciones metodológicas para el diseño de un cuestionario*. México: Universidad Antonio de Nebrija
- Gibson, J., Ivancevich, J. & Donnelly, J. (1996). Las organizaciones. Madrid: Editorial Mc GrawHill.

- Hernández, F. Y Martí, Y. (2006). Conocimiento organizacional: la gestión de los recursos y el capital humano. 14 (1). Cuba: Centro Nacional de Información de Ciencias Médicas de Cuba - ACIMED.
- Hernández Sampieri, R. (2006). Metodología de la investigación. IV edición. México: Mc Graw-hill.
- Hodgets, R. (1992). Comportamiento de las Organizaciones. México: McGraw Hill.
- Lasswell, H. (1948), la pregunta dice: ¿Quién dice Qué a Quién a través de Qué canal, con qué intención y Qué efecto? Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de: www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/periodismo/per48.
- Mintzberg, Quinn & Ghosal (1999) Gestión humana y estrategia organizacional. www.ascolfa.edu.co/.../5.1%20GTH%20
- Nosnik (1996), *Definición y Comunicación en las organizaciones*. Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de: Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/
- Ogliastri (1990). Teoría avanzada de organización. Recuperado el 2 de noviembre de 2013 de: books.google.com.co/books?isbn=958701507X
- Pallares Villegas, S. (1990). *Empresas, Entornos y Gremios*. Bogotá: Acopi,
- Paramo D., Ramírez E. y Rodríguez A. (2008). Modelo para evaluar la incidencia de los estilos de dirección sobre las culturas. Valle: Universidad del Vale.
- Pérez, A. (2009). *La cultura organizacional: algunas reflexiones a la luz de nuevos retos*. Vol. 14 N.46 Venezuela: Revista de Gerencia.
- Pérez Serrano, G. (2005). elaboración de proyectos sociales, casos prácticos. Madrid: Nancea, S.A. Madrid. 2005 p. 152
- Redalyc.org. Psicología desde el Caribe. (12) 115-133. Barranquilla: Universidad del Norte. Recuperado el 2 de marzo de 2014 en: [www//Redalyc.org.co](http://www.Redalyc.org.co)

- Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales*, 24 (107), 137 – 159.
- Saldarriaga, J. (2008). *Gestión humana: Tendencias y Perspectivas. Estudios Gerenciales*, Recuperado el 2 de marzo de 2014 en [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/...](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/)
- Serna, J. H. (2003). *Gerencia estratégica*. Bogotá: Editorial 3 R editores
- Superintendencia de Industria y Comercio. (2000). Art. 11. Ley 590 de 2000). Recuperado el 2 de marzo de 2014 en: www.sic.gov.co/en/c/document_library/get_file
- Serna, H.M. (2003). *Cultura Organizacional*. Manizales (Colombia): Universidad Nacional
- Tejada, J.C. (2003). *Productividad en las organizaciones*. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de: pe.linkedin.com/pub/juan-carlos-rafael-tejada-día
- Tejada, A. (2003). *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias*.
- T. Peters (1993). *Liderazgo empresarial*. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de www.eumed.net/libros-gratis/2011e/1099/introduccion_liderazgo
- Trompenaars (1999). *Competencia intercultural*. Barcelona (España): Universidad de Barcelona.
- Universidad Nacional. (2012). *Brief Pymes Inclusión económica*: Bogotá; Unisam
- Wexley, K.N. & Yuki, G.A (1990). *Conducta organizacional y psicología del personal*. ateneo.unmsm.edu.pe/.../Psicologia_Organizacional_v
- Zapata, A. (2013). *Frente a los TLC, las pymes dependen del mercado interno*. Revista Portafolio. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de: <http://www.portafolio.co/opinion/frente-los-tlc-las-pymes-dependen-del-mercado-interno>
- Zapata Domínguez, Á.; et al. (2008). *Cultura organizacional en empresas colombianas: estudios de caso*. Cali: Universidad del Valle.

Apéndices

Apéndice 2. Cuestionario (encuesta) estructurado con una escala psicométrica tipo Likert.



UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES



PROPUESTA DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
CON UN ENFOQUE DE COMUNICACIÓN Y LIDERAZGO EN LA PYME ORBIDENTAL

FECHA: Día ____ Mes ____ Año ____

OBJETIVO: Identificar las características de los procesos de Gestión del Talento Humano en la Pyme Orbidental.

PREGUNTAS FRECUENTES

¿Qué es la encuesta? Es una herramienta de investigación especialmente diseñada por el grupo de estudiantes de la Especialización Gestión Humana de las Organizaciones de la Universidad Piloto de Colombia para diagnosticar las necesidades de la Pyme Orbidental en el diseño de un programa de Gestión de Talento Humano adecuado.

¿Hay respuestas correctas o incorrectas? No. No hay respuestas correctas ni incorrectas. Por favor brinde su más honesta opinión y percepción como trabajadores de la Organización.

INSTRUCCIONES: Por favor conteste la pregunta que encuentra en cada renglón con un círculo la respuesta que mejor se ajuste a su opinión. Utilice un lápiz para diligenciar el formulario. Dado el caso de que cometa un error, bórralo completamente, no lo tache.

Algunas preguntas debe indicar su grado de opinión en números, mientras otras utilizaran una escala un poco distinta. Si usted no tiene la información suficiente para responder una pregunta, déjela en blanco.

EJEMPLO:

CALIFIQUE DE 1 A 5, DONDE 5 ES LA MAS ALTA CALIFICACION Y 1 LA MAS BAJA					
Considera que:					
1. LA COMUNICACION ES IMPORTANTE	1	2	3	4	5

ESCOJA LA RESPUESTA QUE SE AJUSTA MAS A SU OPINION					
Considera que:					
2. CONSIDERA QUE SU OPINION EN LA EMPRESA ES TENIDA EN CUENTA	NUNCA	CASI NUNCA	ALGUNAS VECES	CASI SIEMPRE	SIEMPRE

I. INFORMACIÓN PERSONAL

1. Edad: _____

2. Nivel de escolaridad:

a) Primaria Incompleta: _____ b) Primaria Completa: _____

c) Secundaria Incompleta: _____ d) Secundaria Completa: _____

e) Técnico Incompleto: _____ f) Técnico Completo: _____

g) Universidad Incompleta: _____ h) Universidad Completa: _____

3. Estrato socioeconómico:

a) 1: ____ b) 2: ____ c) 3: ____ d) 4: ____ e) 5: ____ f) 6: ____

II. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Las siguientes preguntas hacen referencia a los elementos que componen a la gestión del talento humano en la organización.

CALIFIQUE DE 1 A 5, DONDE 5 ES LA MAS ALTA CALIFICACION Y 1 LA MAS BAJA					
Considera que:					
4. ¿Considera que el proceso de selección de la empresa es adecuado?	1	2	3	4	5
5. ¿La inducción recibida cuando ingresó a laborar en la empresa otorgó la información adecuada para dar a conocer la organización?	1	2	3	4	5
6. ¿Ha recibido las capacitaciones necesarias para potencializar su labor en su cargo?	1	2	3	4	5
7. ¿Considera que la empresa se preocupa por mantener a su personal motivado en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5
8. ¿cree usted que las actividades que desarrolla en su puesto de trabajo, le permiten aplicar la mayoría de sus competencias laborales?	1	2	3	4	5

III. CULTURA ORGANIZACIONAL

ESCOJA LA RESPUESTA QUE SE AJUSTA MAS A SU OPINION					
Considera que:					
9. Considera que la comunicación al interior de la empresa es Persuasiva - eficaz?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
10. ¿Considera usted que su jefe inmediato es responsable y organizado en el manejo del equipo de trabajo al interior del departamento?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
11. ¿El ambiente laboral en la organización es agradable?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
12. ¿Qué grado de posibilidad real cree usted que tiene de crecimiento y promoción en la Empresa?	Ninguna Posibilidad	Pocas Posibilidades	No sé si Tenga posibilidades	Alguna Posibilidad	Varias Posibilidades
CALIFIQUE DE 1 A 5, DONDE 5 ES LA MAS ALTA CALIFICACION Y 1 LA MAS BAJA					
13. ¿De los siguientes valores que se formulan al interior de la compañía, asígnele la calificación que cada uno de ellos le merece?					
Responsabilidad	1	2	3	4	5
Servicio	1	2	3	4	5
Respeto	1	2	3	4	5
Lealtad	1	2	3	4	5
Excelencia	1	2	3	4	5

IV. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

ESCOJA LA RESPUESTA QUE SE AJUSTA MAS A SU OPINION					
Considera que:					
14. ¿Conoce la misión, visión, objetivos y metas estratégicas de Orbidental?	No conozco nada	Conozco poco de ellas	Conozco algo de esto	Casi todo lo conozco	Conozco todo
15. ¿usted como trabajador de Orbidental se encuentra comprometidos con la misión y visión a fin de lograr sus objetivos y metas?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
16. ¿Cree usted que la estrategia Organizacional de Orbidental (Misión Visión) incluye como factor fundamental de desarrollo la Gestión Humana?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
17. ¿usted participa en la toma de decisiones para mejorar de la Organización?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre
18. ¿Cree usted que el personal directivo de Orbidental se apoya en la Estrategia Organizacional para obtener una efectiva organización de cada uno de los departamentos que la conforman?	Nunca	Casi Nunca	Algunas Veces	Casi Siempre	Siempre

Apéndice 3. Resultados arrojados por el software SPSS

FRECUENCIAS VARIABLES=ENCUESTADOS EDAD ESCOLARIDAD ESTRATO
 EL.PROCESO.DE.SELECCIÓN.DE.LA.EMPRESA.ES.ADECUADO
 LA.INDUCCION.OTORGO.LA.INFORMACIÓN.ADECUADA.DE.LA.EMPRESA
 RECIBIO.CAPACITACION.PARA.POTENCIALIZAR.SU.LABOR
 LA.EMPRESA.SE.PREOCUPA.POR.MOTIVAR.A.SU.PERSONAL
 EN.LAS.ACTIVIDADES.QUE.DESARROLLA.APLICA.COMPETENCIAS.LABORALES
 LA.COMUNICACIÓN.DE.LA.EMPRESA.ES.PERSUASIVA.EFICAZ
 SU.JEFE.INMEDIATO.ES.RESPONSABLE.Y.ORGANIZADO EL.AMBIENTE.LABORAL.ES.AGRADABLE

 QUE.POSIBILIDAD.TIENE.DE.CRECIMIENTO.Y.PROMOCION.EN.LA.EMPRESA
 CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.RESPONSABILIDAD.EN.LA.EMPRESA
 CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.SERVICIO.EN.LA.EMPRESA
 CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.RESPETO.EN.LA.EMPRESA
 CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.LEALTAD.EN.LA.EMPRESA
 CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.EXCELENCIA.EN.LA.EMPRESA
 CONOCE.LA.MISIÓN.VISIÓN.OBJETIVOS.Y.METAS.ESTRATEGICAS
 SE.ENCUENTRA.COMPROMETIDO.CON.LA.MISION.Y.LA.VISION
 LA.ESTRATEGIA.ORGANIZACIONAL.DESARROLLA.LA.GESTION.HUMANA

 PARTICIPA.EN.LA.TOMA.DE.DECISIONES.PARA.MEJORAR
 EL.PERSONAL.DIRECTIVO.SE.APOYA.EN.LA.ESTRATEGIA.ORGANIZACIONAL

 /PIECHART PERCENT

 /ORDER=ANALYSIS.

Frecuencias

Notas

Resultados creados		03-MAR-2014 22:53:43
Comentarios		
	Datos	C:\Users\Ana\Documents\ENCUESTA ORBIDENTAL.sav
	Conjunto de datos activo	Conjunto_de_datos1
	Filtro	<ninguno>
Entrada	Peso	<ninguno>
	Dividir archivo	<ninguno>
	Núm. de filas del archivo de trabajo	18
	Definición de los perdidos	Los valores perdidos definidos por el usuario serán tratados como perdidos.
Manipulación de los valores perdidos	Casos utilizados	Los estadísticos se basan en todos los casos con datos válidos.

<p>Sintaxis</p>	<p>FRECUENCIAS VARIABLES=ENCUESTADOS EDAD ESCOLARIDAD ESTRATO EL.PROCESO.DE.SELECCIÓN.DE.LA.EMP RESA.ES.ADECUADO LA.INDUCCION.OTORGO.LA.INFORMACI ÓN.ADECUADA.DE.LA.EMPRESA RECIBIO.CAPACITACION.PARA.POTENCI ALIZAR.SU.LABOR LA.EMPRESA.SE.PREOCUPA.POR.MOTIV AR.A.SU.PERSONAL EN.LAS.ACTIVIDADES.QUE.DESARROLL A.APLICA.COMPETENCIAS.LABORALES LA.COMUNICACIÓN.DE.LA.EMPRESA.ES. PERSUASIVA.EFICAZ SU.JEFE.INMEDIATO.ES.RESPONSABLE. Y.ORGANIZADO EL.AMBIENTE.LABORAL.ES.AGRADABLE QUE.POSIBILIDAD.TIENE.DE.CRECIMIEN TO.Y.PROMOCION.EN.LA.EMPRESA CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.RESPONSA BILIDAD.EN.LA.EMPRESA CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.SERVICIO.EN. LA.EMPRESA CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.RESPECTO.EN. LA.EMPRESA CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.LEALTAD.E N.LA.EMPRESA CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.EXCELENCI A.EN.LA.EMPRESA CONOCE.LA.MISIÓN.VISIÓN.OBJETIVOS. Y.METAS.ESTRATEGICAS SE.ENCUENTRA.COMPROMETIDO.CON.L A.MISION.Y.LA.VISION LA.ESTRATEGIA.ORGANIZACIONAL.DES ARROLLA.LA.GESTION.HUMANA PARTICIPA.EN.LA.TOMA.DE.DECISIONES .PARA.MEJORAR EL.PERSONAL.DIRECTIVO.SE.APOYA.EN .LA.ESTRATEGIA.ORGANIZACIONAL /PIECHART PERCENT /ORDER=ANALYSIS.</p>
<p>Tiempo de procesador</p>	<p>00:00:09,11</p>
<p>Recursos</p> <p>Tiempo transcurrido</p>	<p>00:00:11,19</p>

[Conjunto_de_datos1] C:\Users\Ana\Documents\ENCUESTA ORBIDENTAL.sav

Estadísticos

	ENCUESTADOS	EDAD	ESCOLARIDAD	ESTRATO	EL.PROCESO. DE.SELECCIÓ N.DE.LA.EMPR ESA.ES.ADECU ADO
N	Válidos	18	18	18	18
	Perdidos	0	0	0	0

Estadísticos

	LA.INDUCCI ON.OTORGO .LA.INFORM ACIÓN.ADEC UADA.DE.LA. EMPRESA	RECIBIO.CAPAC ITACION.PARA. POTENCIALIZA R.SU.LABOR	LA.EMPRESA. SE.PREOCUP A.POR.MOTIV AR.A.SU.PERS ONAL	EN.LAS.ACTIVID ADES.QUE.DES ARROLLA.APLIC A.COMPETENCI AS.LABORALES	LA.COMUNI CACIÓN.DE. LA.EMPRES A.ES.PERSU ASIVA.EFICA Z
N	Válidos	18	18	18	18
	Perdidos	0	0	0	0

Estadísticos

	SU.JEFE.INME DIATO.ES.RES PONSABLE.Y. ORGANIZADO	EL.AMBIENTE.LA BORAL.ES.AGRA DABLE	QUE.POSIBILID AD.TIENE.DE.C RECIMIENTO.Y. PROMOCION.E N.LA.EMPRESA	CALIFIQUE.EL. VALOR.DE.LA.R ESPONSABILID AD.EN.LA.EMP RESA	CALIFIQUE. EL.VALOR.D EL.SERVICI O.EN.LA.EM PRESA
N	Válidos	18	18	18	18
	Perdidos	0	0	0	0

Estadísticos

	CALIFIQUE.EL.VA LOR.DEL.RESPE TO.EN.LA.EMPRE SA	CALIFIQUE.EL.VA LOR.DE.LA.LEAL TAD.EN.LA.EMPR ESA	CALIFIQUE.EL.VA LOR.DE.LA.EXCE LENCIA.EN.LA.E MPRESA	CONOCE.LA.MISI ÓN.VISIÓN.OBJE TIVOS.Y.METAS. ESTRATEGICAS	SE.ENCUENTRA. COMPROMETIDO .CON.LA.MISION. Y.LA.VISION
N	Válidos	18	18	18	18
	Perdidos	0	0	0	0

Estadísticos

	LA.ESTRATEGIA.ORG NIZACIONAL.DESARRO LLA.LA.GESTION.HUMA NA	PARTICIPA.EN.LA.TOM A.DE.DECISIONES.PAR A.MEJORAR	EL.PERSONAL.DIRECTI VO.SE.APOYA.EN.LA.E STRATEGIA.ORGANIZA CIONAL
N	Válidos	18	18
	Perdidos	0	0

Tabla de frecuencia

ENCUESTADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 1	18	100,0	100,0	100,0

RANGO.DE.EDADES.DE.LOS.ENCUESTADOS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos De 18 a 25 años	2	11,1	11,1	11,1
De 25 a 35 años	4	22,2	22,2	33,3
De 36 a 46 años	6	33,3	33,3	66,7
De 47 a 58 años	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

ESCOLARIDAD

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos SECUNDARIA COMPLETA	7	38,9	38,9	38,9
SEUNDARIA COMPLETA	1	5,6	5,6	44,4
TECNICO COMPLETO	7	38,9	38,9	83,3
UNIVERSIDAD COMPLETA	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

ESTRATO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos 2	5	27,8	27,8	27,8
3	9	50,0	50,0	77,8
4	2	11,1	11,1	88,9
5	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

EL.PROCESO.DE.SELECCIÓN.DE.LA.EMPRESA.ES.ADECUADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
2	4	22,2	22,2	22,2
3	5	27,8	27,8	50,0
Válidos 4	8	44,4	44,4	94,4
5	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

LA.INDUCCION.OTORGO.LA.INFORMACIÓN.ADECUADA.DE.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	5,6	5,6	5,6
2	2	11,1	11,1	16,7
3	4	22,2	22,2	38,9
Válidos 4	7	38,9	38,9	77,8
5	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

RECIBIO.CAPACITACION.PARA.POTENCIALIZAR.SU.LABOR

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	5,6	5,6	5,6
2	1	5,6	5,6	11,1
3	3	16,7	16,7	27,8
Válidos	4	27,8	27,8	55,6
5	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

LA.EMPRESA.SE.PREOCUPA.POR.MOTIVAR.A.SU.PERSONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
1	1	5,6	5,6	5,6
2	1	5,6	5,6	11,1
3	2	11,1	11,1	22,2
Válidos	4	66,7	66,7	88,9
5	2	11,1	11,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

EN.LAS.ACTIVIDADES.QUE.DESARROLLA.APLICA.COMPETENCIAS.LABORES

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	3	16,7	16,7	16,7
4	7	38,9	38,9	55,6
5	8	44,4	44,4	100,0
Total	18	100,0	100,0	

LA.COMUNICACIÓN.DE.LA.EMPRESA.ES.PERSUASIVA.EFICAZ

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	11	61,1	61,1	61,1
CASI NUNCA	2	11,1	11,1	72,2
CASI SIEMPRE	3	16,7	16,7	88,9
NUNCA	1	5,6	5,6	94,4
SIEMPRE	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

SU JEFE INMEDIATO ES RESPONSABLE Y ORGANIZADO

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	6	33,3	33,3	33,3
CASI NUNCA	1	5,6	5,6	38,9
Válidos CASI SIEMPRE	5	27,8	27,8	66,7
SIEMPRE	6	33,3	33,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

EL AMBIENTE LABORAL ES AGRADABLE

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	6	33,3	33,3	33,3
CASI NUNCA	2	11,1	11,1	44,4
Válidos CASI SIEMPRE	9	50,0	50,0	94,4
NUNCA	1	5,6	5,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

QUE.POSIBILIDAD.TIENE.DE.CRECIMIENTO.Y.PROMOCION.EN.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNA POSIBILIDAD	8	44,4	44,4	44,4
POCAS POSIBILIDADES	1	5,6	5,6	50,0
Válidos VARIAS POSIBILIDADES	9	50,0	50,0	100,0
Total	18	100,0	100,0	

CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.RESPONSABILIDAD.EN.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	1	5,6	5,6	5,6
4	2	11,1	11,1	16,7
Válidos 5	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.SERVICIO.EN.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	2	11,1	11,1	11,1
4	2	11,1	11,1	22,2
Válidos 5	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.RESPECTO.EN.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	2	11,1	11,1	11,1
4	6	33,3	33,3	44,4
5	10	55,6	55,6	100,0
Total	18	100,0	100,0	

CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.LEALTAD.EN.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	1	5,6	5,6	5,6
4	2	11,1	11,1	16,7
5	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.EXCELENCIA.EN.LA.EMPRESA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
3	1	5,6	5,6	5,6
4	4	22,2	22,2	27,8
Válidos 5	13	72,2	72,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

CONOCE.LA.MISIÓN.VISIÓN.OBJETIVOS.Y.METAS.ESTRATEGICAS

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI TODO LO CONOZCO	2	11,1	11,1	11,1
CONOZCO ALGO DE ESTO	1	5,6	5,6	16,7
Válidos CONOZCO POCO	1	5,6	5,6	22,2
CONOZCO TODO	14	77,8	77,8	100,0
Total	18	100,0	100,0	

SE.ENCUENTRA.COMPROMETIDO.CON.LA.MISION.Y.LA.VISION

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
CASI SIEMPRE	3	16,7	16,7	16,7
Válidos SIEMPRE	15	83,3	83,3	100,0
Total	18	100,0	100,0	

LA. ESTRATEGIA. ORGANIZACIONAL. DESARROLLA. LA. GESTION. HUMANA

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	1	5,6	5,6	5,6
CASI SIEMPRE	6	33,3	33,3	38,9
SIEMPRE	11	61,1	61,1	100,0
Total	18	100,0	100,0	

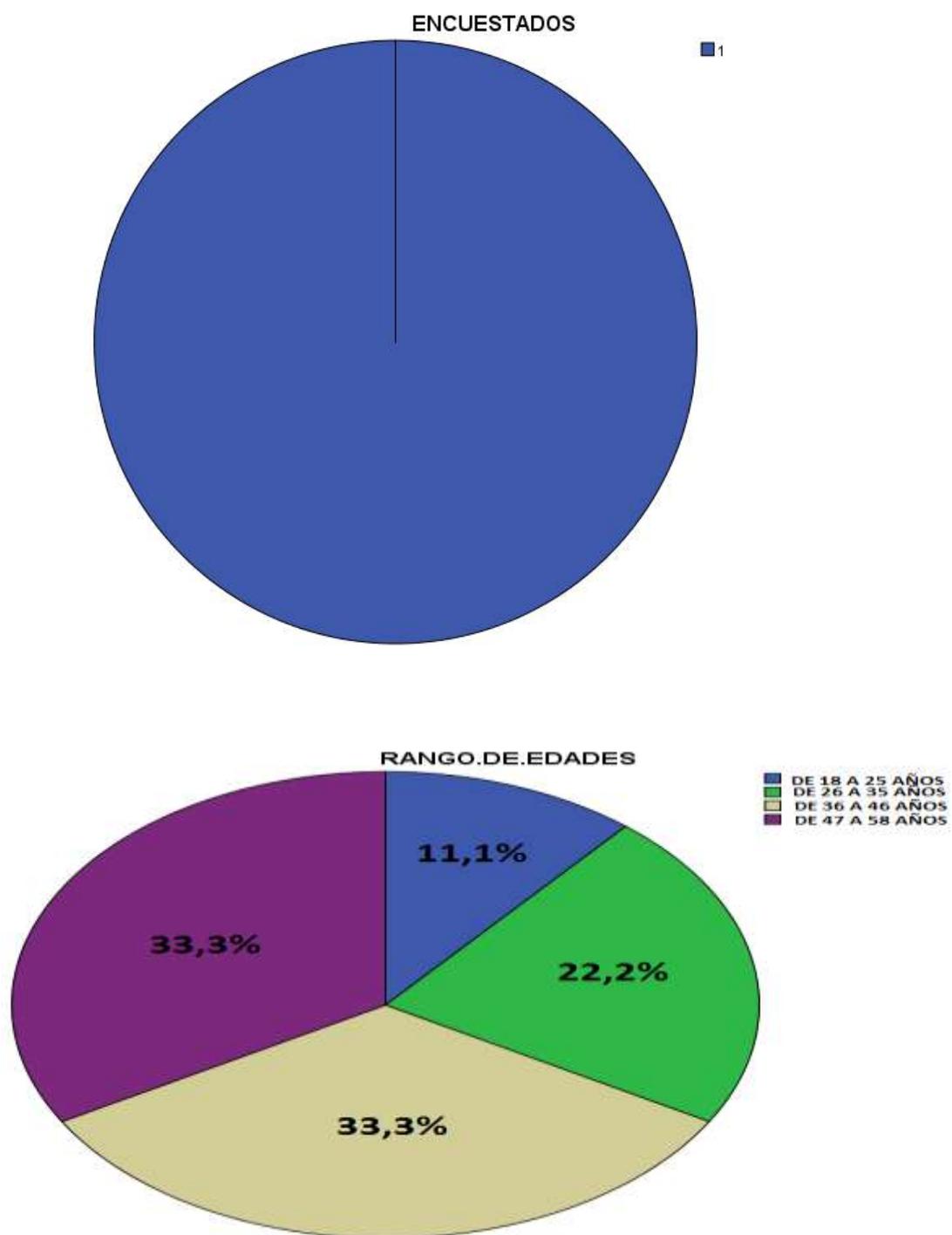
PARTICIPA. EN. LA. TOMA. DE. DECISIONES. PARA. MEJORAR

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	9	50,0	50,0	50,0
CASI NUNCA	3	16,7	16,7	66,7
CASI SIEMPRE	1	5,6	5,6	72,2
NUNCA	1	5,6	5,6	77,8
SIEMPRE	4	22,2	22,2	100,0
Total	18	100,0	100,0	

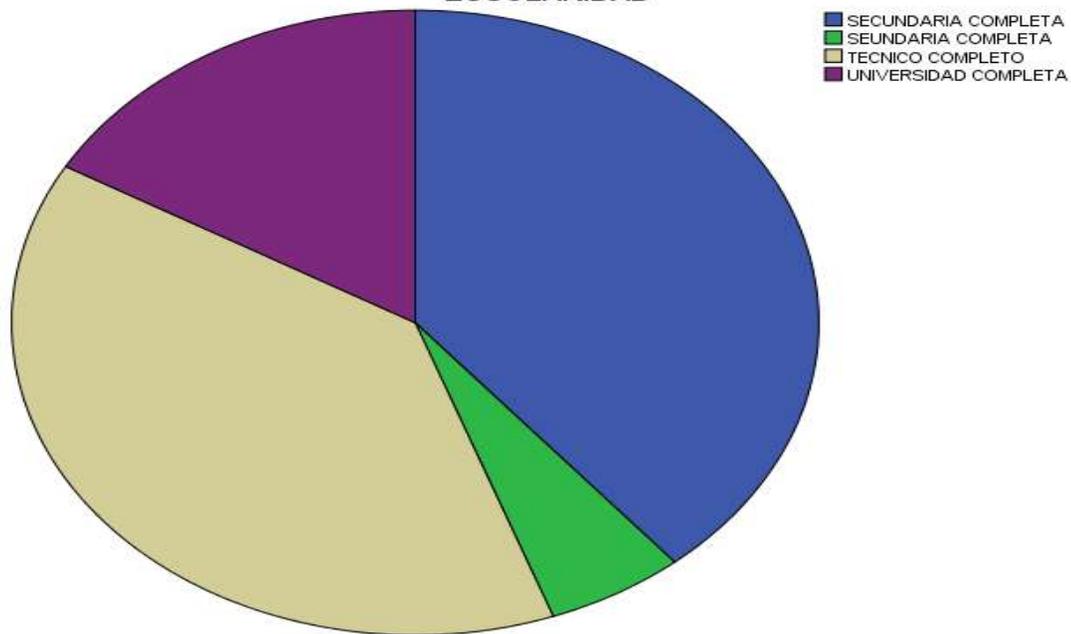
EL. PERSONAL. DIRECTIVO. SE. APOYA. EN. LA. ESTRATEGIA. ORGANIZACIONAL

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
ALGUNAS VECES	2	11,1	11,1	11,1
CASI NUNCA	2	11,1	11,1	22,2
CASI SIEMPRE	11	61,1	61,1	83,3
SIEMPRE	3	16,7	16,7	100,0
Total	18	100,0	100,0	

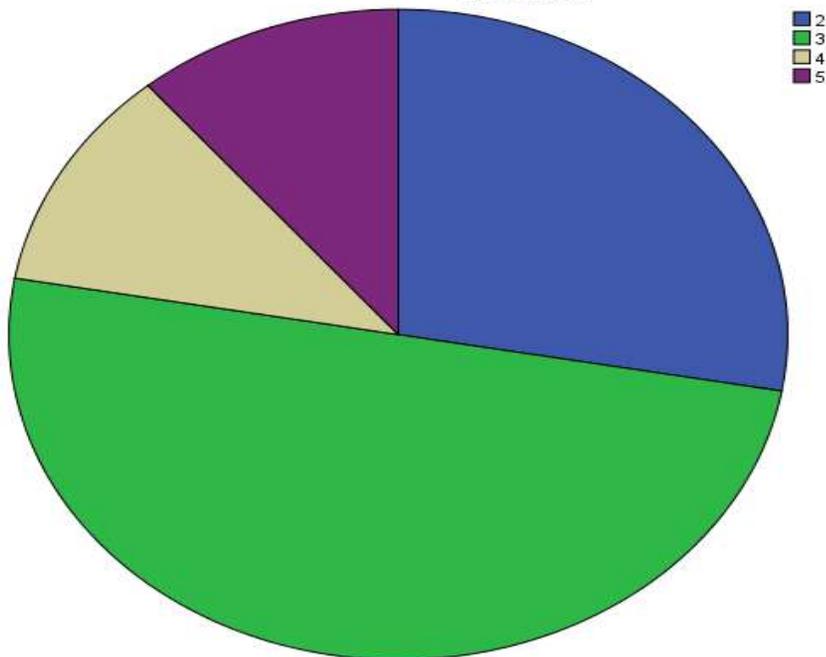
Gráfico de sectores



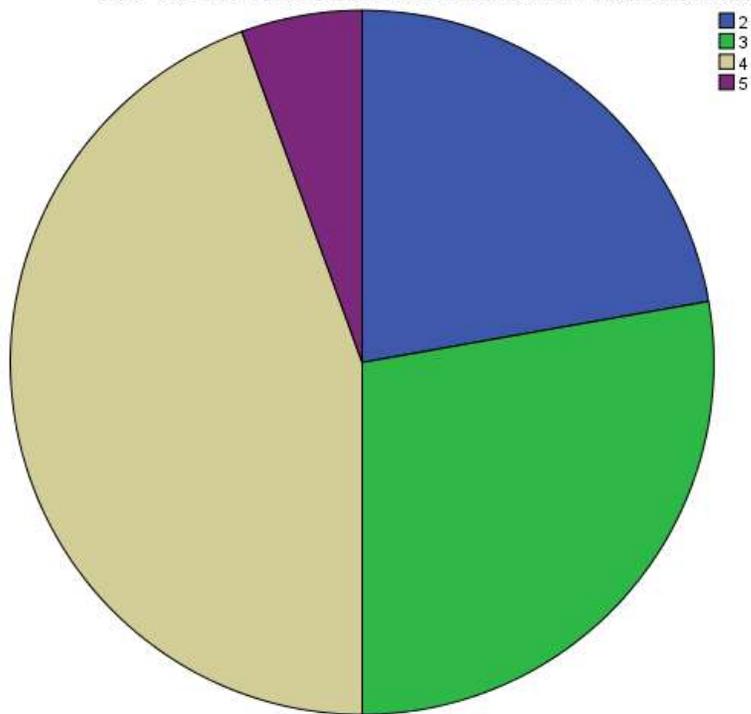
ESCOLARIDAD



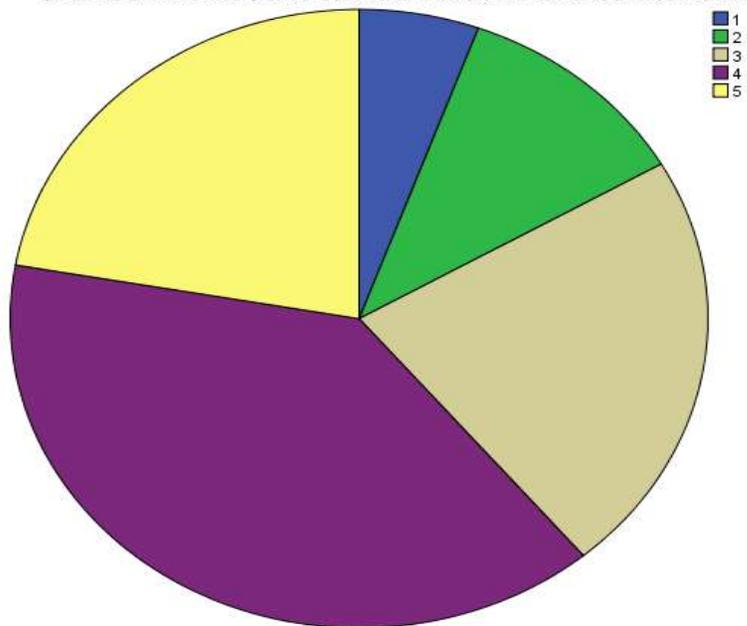
ESTRATO



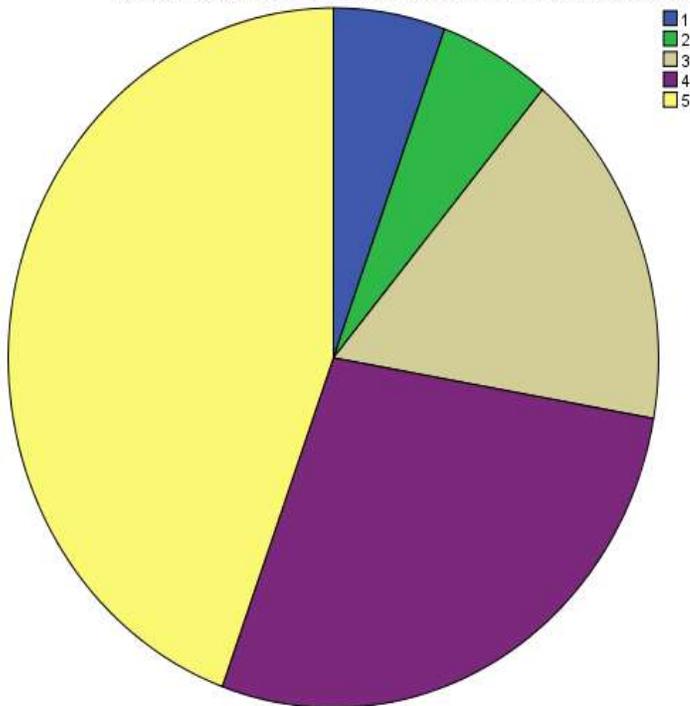
EL.PROCESO.DE.SELECCIÓN.DE.LA.EMPRESA.ES.ADECUADO



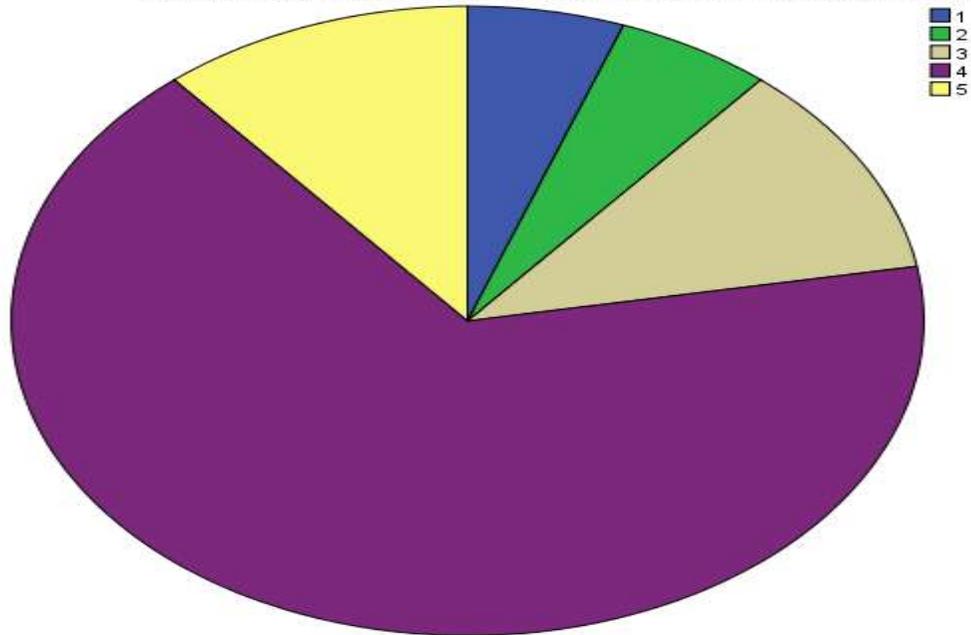
LA.INDUCCION.OTORGO.LA.INFORMACIÓN.ADECUADA.DE.LA.EMPRESA



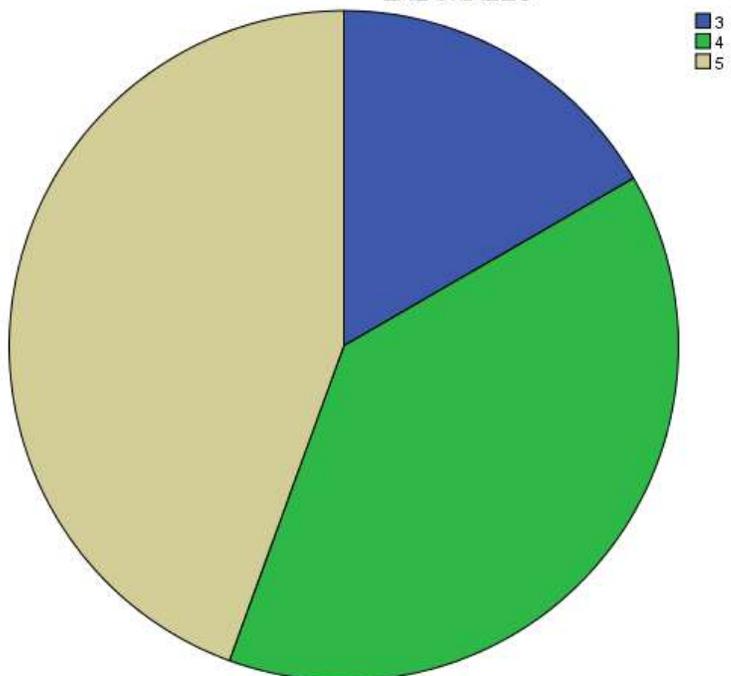
RECIBIO.CAPACITACION.PARA.POTENCIALIZAR.SU.LABOR



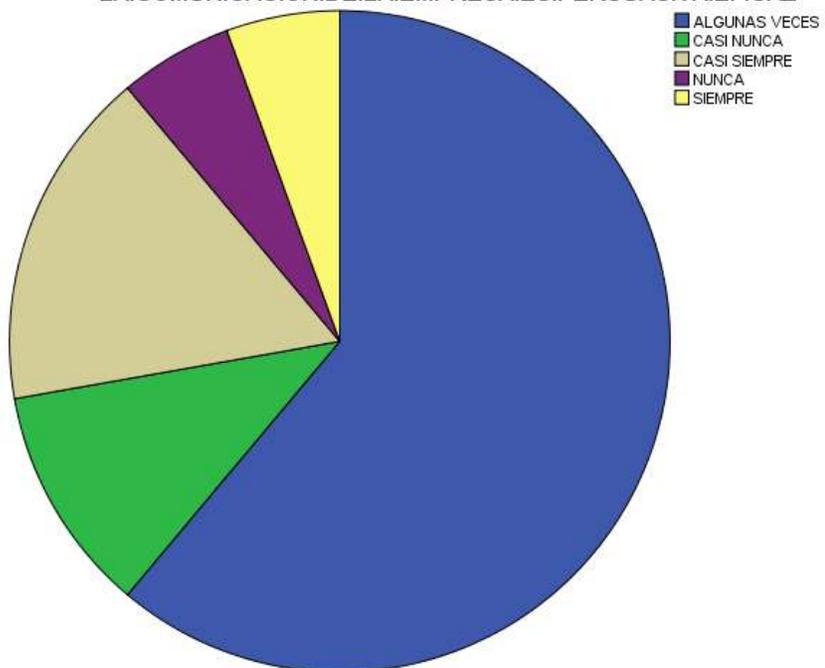
LA.EMPRESA.SE.PREOCUPA.POR.MOTIVAR.A.SU.PERSONAL



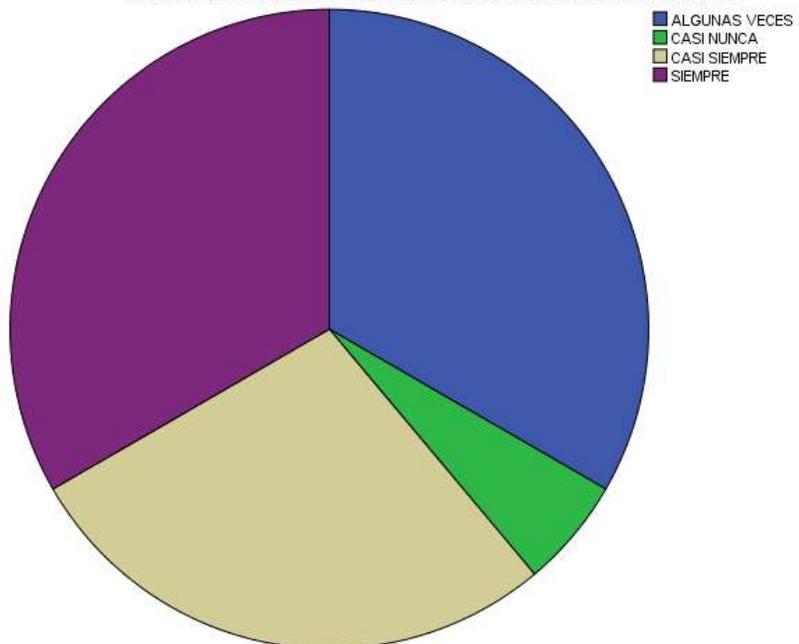
EN LAS ACTIVIDADES QUE DESARROLLA APLICA COMPETENCIAS
LABORALES



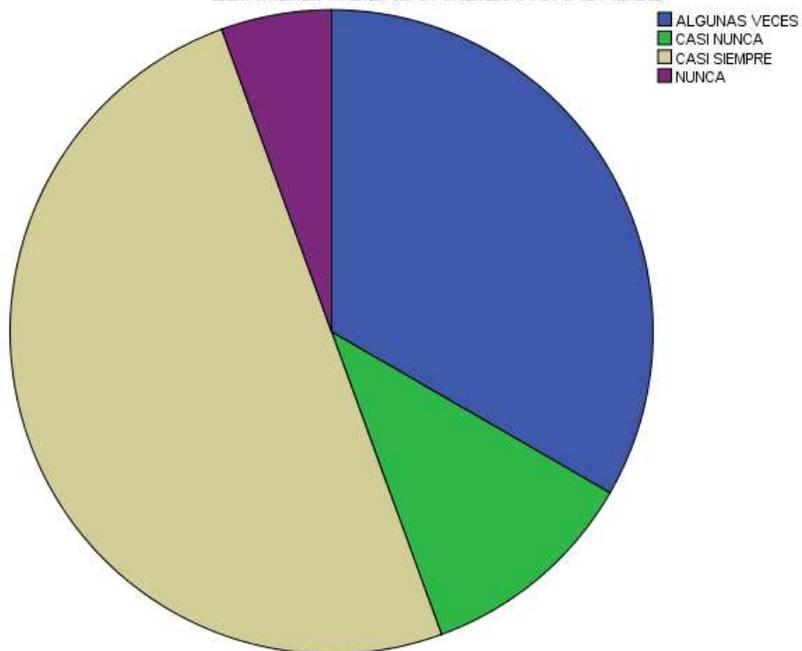
LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA ES PERSUASIVA EFICAZ



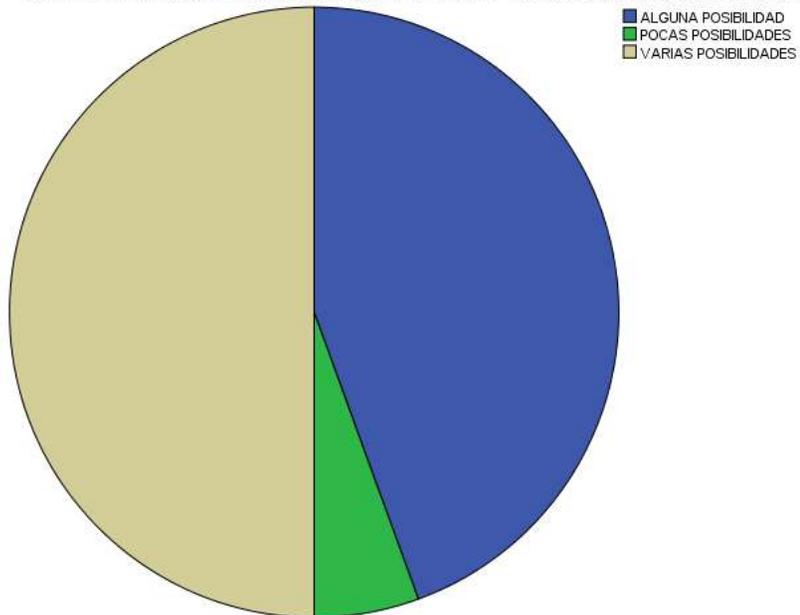
SU JEFE INMEDIATO ES RESPONSABLE Y ORGANIZADO



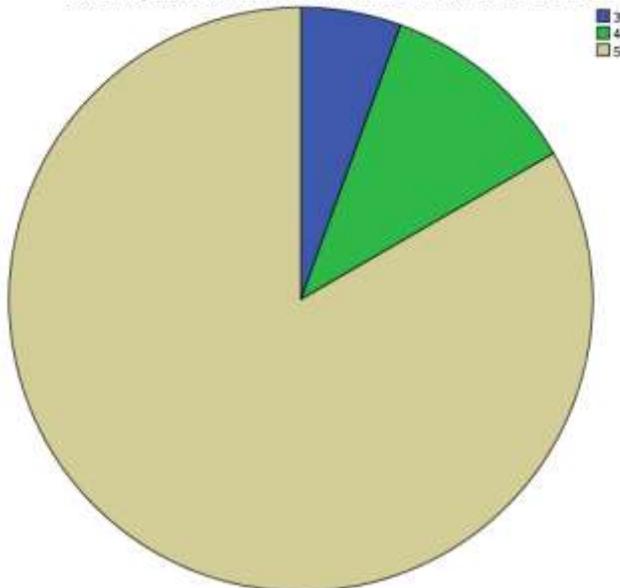
EL AMBIENTE LABORAL ES AGRADABLE



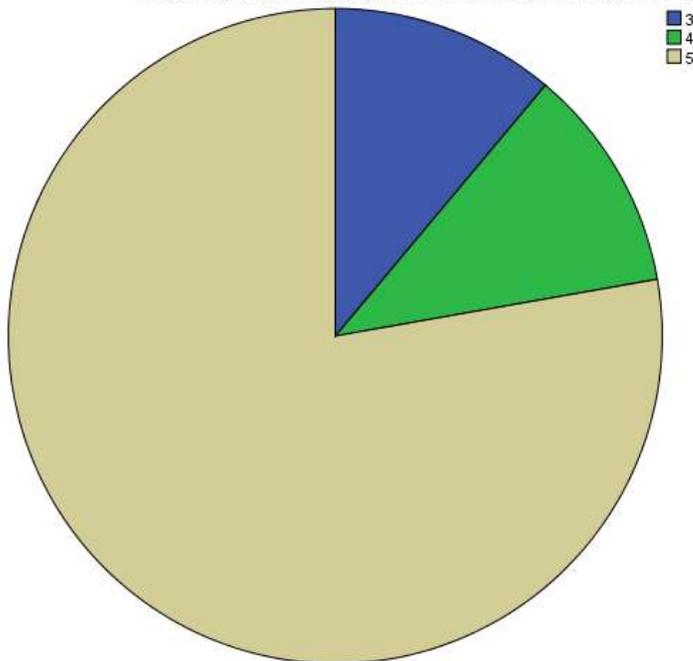
QUE POSIBILIDAD TIENE DE CRECIMIENTO Y PROMOCION EN LA EMPRESA



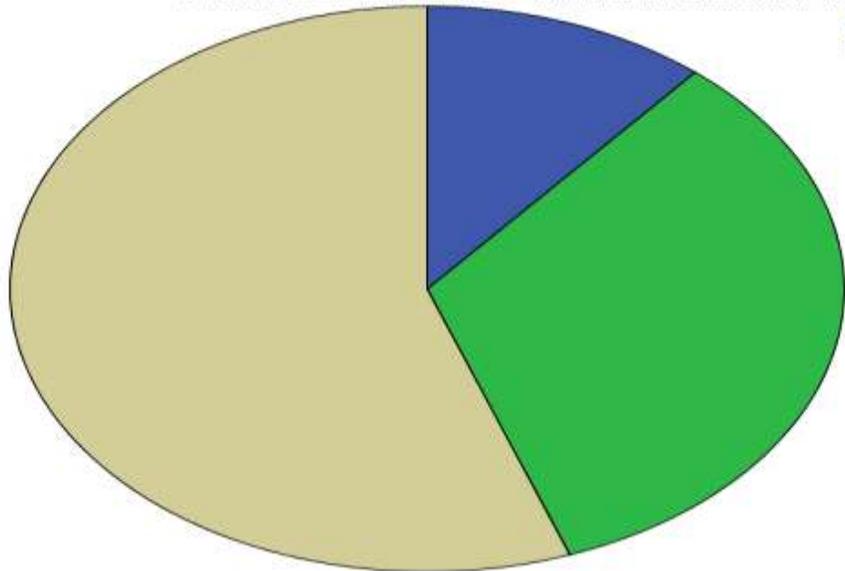
CALIFIQUE EL VALOR DE LA RESPONSABILIDAD EN LA EMPRESA



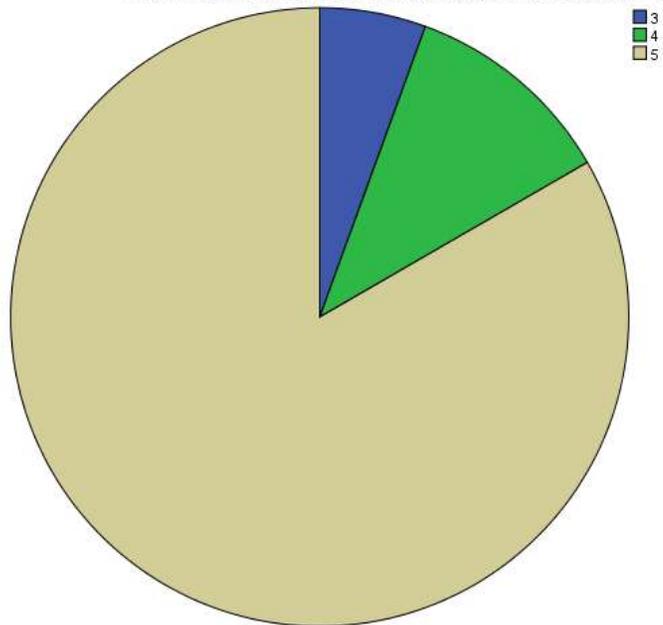
CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.SERVICIO.EN.LA.EMPRESA



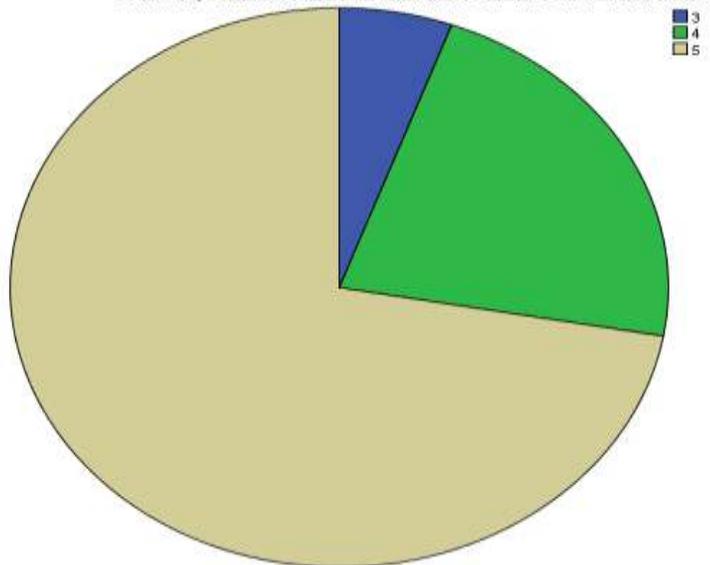
CALIFIQUE.EL.VALOR.DEL.RESPECTO.EN.LA.EMPRESA



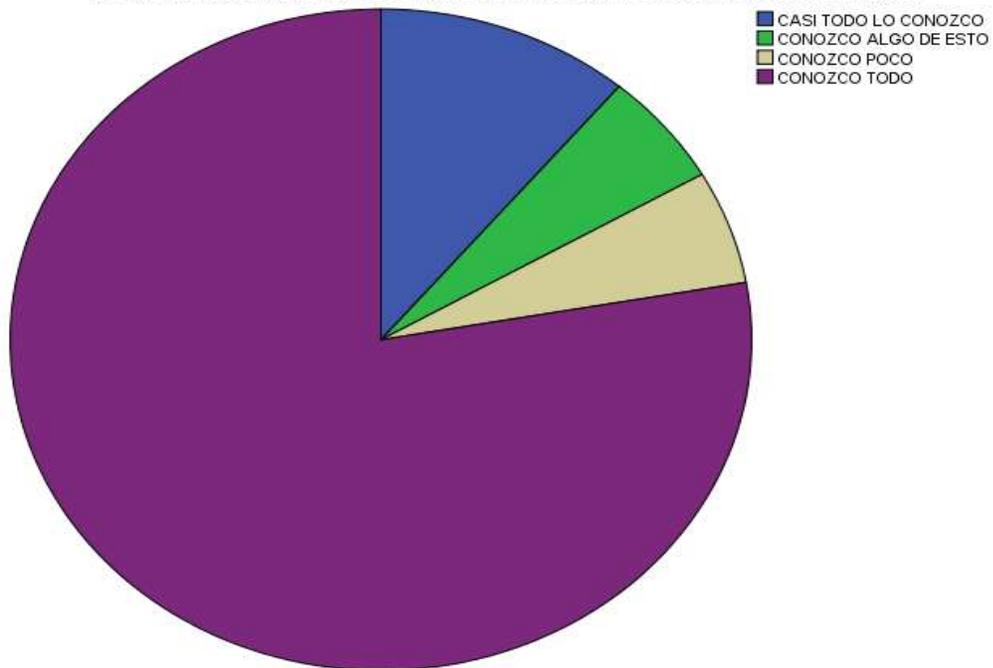
CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.LEALTAD.EN.LA.EMPRESA



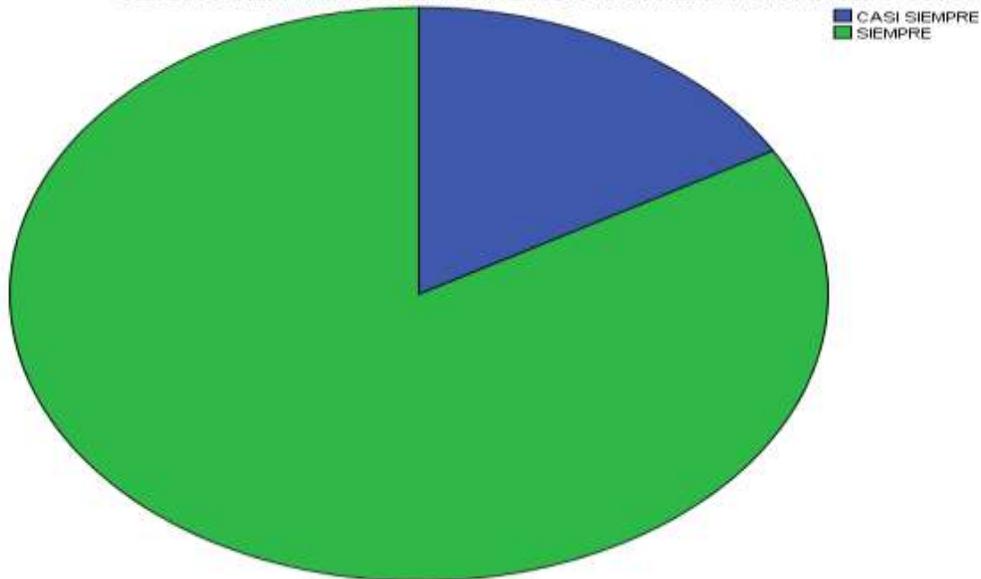
CALIFIQUE.EL.VALOR.DE.LA.EXCELENCIA.EN.LA.EMPRESA

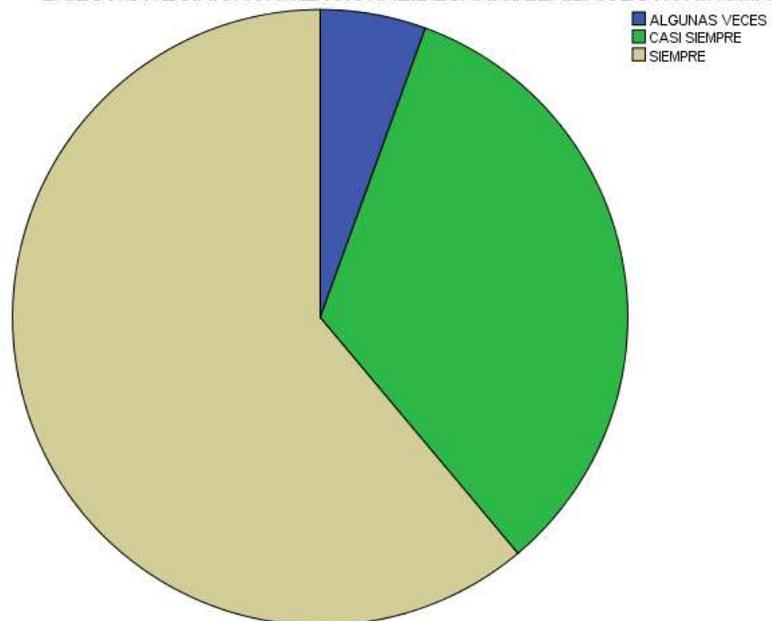
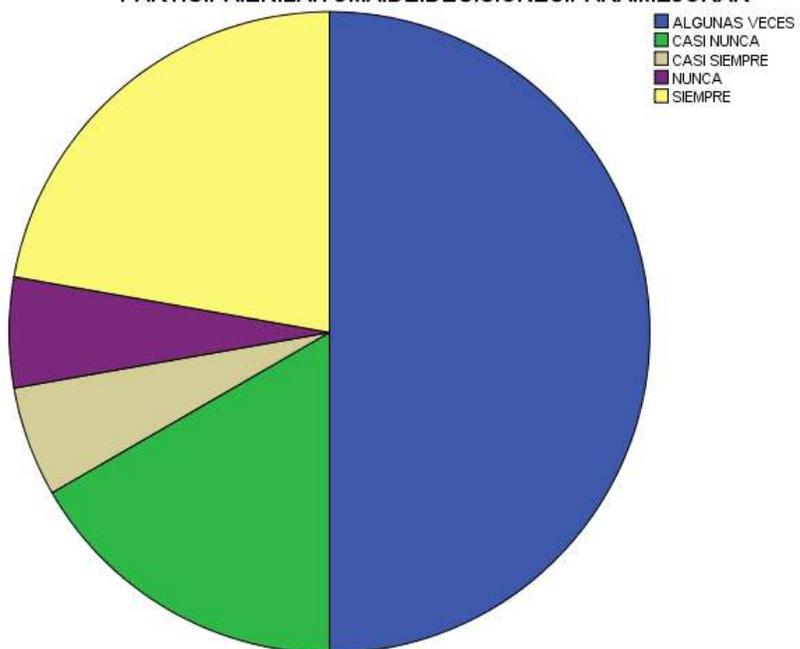


CONOCE.LA.MISIÓN.VISIÓN.OBJETIVOS.Y.METAS.ESTRATEGICAS



SE.ENCUENTRA.COMPROMETIDO.CON.LA.MISION.Y.LA.VISION



LA.ESTRATEGIA.ORGANIZACIONAL.DESARROLLA.LA.GESTION.HUMANA**PARTICIPA.EN.LA.TOMA.DE.DECISIONES.PARA.MEJORAR**

EL PERSONAL DIRECTIVO SE APOYA EN LA ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

