



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

“Cultura organizacional: dimensión estratégica para el desarrollo del talento humano frente a la competitividad en pymes del sector de alimentos en la ciudad de Cali”

MSC. MARIA EUGENIA TORRES VALDIVIESO*

RESUMEN

La investigación se cimentó en fundamentos estratégicos organizacionales, para dimensionar en torno a la cultura organizacional variables esenciales de competitividad para el desarrollo del talento humano en PYMES del sector de Alimentos de Cali*. Partiendo del diseño de un modelo de autoevaluación (software gerencial), se pudo caracterizar la situación actual y el estado deseado para cada empresa. Además el utilizar el método MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada), permitió identificar diez y ocho variables esenciales, que inciden en la competitividad. Posteriormente al ser comparadas con el nivel de prioridad definido por la gerencia, se evidenció que las variables referentes al talento humano son reconocidas para trabajarse con urgencia. A partir de esta percepción, se presentaron propuestas estratégicas de mejoramiento encaminadas al fortalecimiento de indicadores de gestión que inciden en el desarrollo del talento humano y el direccionamiento estratégico por su impacto en la competitividad del sector.

Palabras claves: Cultura, organización, estrategias, desarrollo, competitividad

ABSTRACT

The research was rooted in organizational strategic rationale for sizing around the organizational culture of competitiveness variables essential for the development of human resources in SMEs in the Food sector * Cali. Based on the design of a model self-assessment (management software), could characterize the current state and desired state for each company. In addition, the method used MICMAC (Matrix Multiplication Applied Cross-Impact), eighteen identified key variables that influence competitiveness. Later when compared with the priority level defined by management, it became clear that the variables related to human talent are recognized for work urgently. From this perception, proposals aimed at improving strategic strengthening of management indicators that affect the development of human talent and strategic direction for its impact on the sector's competitiveness

*Universidad Autonoma De Occidente

* Este trabajo se deriva de la participación de su autor en un proyecto de investigación financiado por la Universidad Autónoma de Occidente con referencia 07INTER-72 titulado “Manifestación de la cultura organizacional, los procesos de comunicación estratégica y su influencia en la competitividad en las Pymes de Santiago de Cali”. Donde además participaron los docentes Ruth Gutiérrez, Jorge Mauricio Escobar, Jenny Mosquera, Libardo Paz, Harold Reina y Claudia Hung. Integrantes de las facultades de Ciencias Económicas y Administrativas, Facultad de Ingeniería y Facultad de Comunicación Social.

Key words: Culture, organization, strategies development competitiveness.

INTRODUCCIÓN

El permanente cambio en lo social, económico, ambiental y más aún el avance tecnológico presente en este siglo, ha permitido trabajar a las organizaciones en nuevas acciones para afianzar su gestión estratégica y por ende repensarse como un sistema integral donde la cultura organizacional tiene repercusiones en lo laboral como en el logro de la competitividad; pues el talento humano está inmerso en toda actividad del día a día.

Por tal motivo los directivos o gerentes son los llamados a buscar el mejoramiento de los procesos organizacionales, desde una visión sistémica que enfatice el comportamiento del talento humano y, específicamente de la cultura organizacional como determinante en el posicionamiento competitivo de cada organización. En este punto, es importante asumir el concepto de cultura organizacional Denison (1991) en relación con “los valores, creencias y principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencia” (p. 3). Igualmente las funciones gerenciales como fortalecimiento de la gestión humana; entendida por Torres y Hinestroza (2001) como una “herramienta integral del proceso administrativo, mediante el cual se le brinda a todo estrategia organizacional, lineamientos estratégicos y pautas para la dirección eficiente y eficaz de las personas que conforman su equipo de trabajo” (p. 78). Consecuente con ello, la cultura organizacional está inmersa en los sistemas de gestión propios: información, dirección, implementación, control y apoyo. A partir de los cuales, se establece la carta de navegación o lineamientos estratégicos por los cuales los directivos deben guiar a sus colaboradores para enfrentar situaciones donde la supervivencia organizacional se encuentre enmarcada por dificultades; es decir disponer de una visión integradora de la realidad donde las personas no deben ser consideradas como “seres que se limitan a reaccionar con impotencia; sino como actores eficaces” (Senge, 1992, p. 92). De tal manera, que cada colaborador en la organización se convierta en un agente de cambio con una mentalidad renovada, que le permite participar en las soluciones de los problemas del día a día para lograr la competitividad.

Con el propósito de caracterizar estratégicamente la cultura organizacional frente a la competitividad en Pymes del sector alimentos de Cali, se indagó en la etapa inicial diferentes estudios donde la cultura organizacional fuera un factor relevante y de esta forma identificar las variables utilizadas en ellos, para poder contrastarlas y analizarlas y así, diseñar el modelo de autoevaluación de cultura (software gerencial), el cual se conformó por nueve componentes y cuarenta y dos variables que permitieron determinar la correspondencia de la cultura organizacional, el perfil competitivo y el impacto en el desarrollo del talento humano para las empresas participantes de la investigación.

En la etapa siguiente, se realizó el trabajo de campo al aplicar las encuestas previamente diseñadas, y fundamentadas en las variables del modelo de autoevaluación; donde la activa participación de los gerentes y colaboradores de las siete Pymes escogidas (dado su interés en vincularse a la investigación), se logró un estado equilibrado sobre lo que piensan los integrantes del negocio sobre su situación actual. Posteriormente, el modelo (software gerencial) automáticamente generó los resultados actuales y deseados para cada Pyme; así mismo le permitió a la respectiva gerencia realizar un ejercicio de priorización, con lo cual se realizó un análisis organizacional para poder plantear acciones de mejoramiento en cada una de las empresas.

La etapa siguiente consistió en encontrar las variables esenciales que determinan el perfil competitivo y su incidencia en la competitividad de las Pymes de alimentos en estudio. Para ello, que se utilizó el método MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación), lo que dio como resultado diez y ocho variables esenciales para la competitividad en las Pymes analizadas. Finalmente cada una de las variables encontradas, se confrontaron con la calificación que los gerentes dieron y las diferencias obtenidas permitió establecer recomendaciones para el mejoramiento de la organización.

El resultado de la investigación respondió a las necesidades particulares de cada Pyme al formular un modelo de autoevaluación de la cultura, con el cual cada una de ellas recibió beneficios, tanto desde el diagnóstico, los resultados comparativos, las propuestas en metas e indicadores de gestión y los lineamientos estratégicos del perfil competitivo para su posicionamiento en el sector y poder enfrentar los retos venideros, tanto desde la competitividad, como de las prácticas de actuación para el desarrollo del talento humano.

Por lo tanto, se destacó la gestión actual que realiza el directivo organizacional para hacer partícipe al talento humano a su cargo, con el propósito de mantener un espacio organizacional en donde se compartan e integran los valores establecidos; pues estos son los determinantes de estrategias comportamentales para el cumplimiento de la misión y visión del negocio; de tal manera que exista una convergencia entre organización-entorno.

El hecho de que concurra dicha convergencia permite a la cultura organizacional apoyarse en variables competitivas para el logro de las metas; pues a partir del compromiso generado en los trabajadores una activa participación en los procesos de cambio, se logra orientar la estrategia organizacional hacia el desarrollo de talento humano como factor diferencial de “los activos invisibles” (Anzola, 2002, p. 48) porque son los que constituyen la fuente real de su competitividad.

MARCO TEÓRICO

La aproximación teórico/conceptual en la investigación se inició con un acercamiento al concepto de Sujeto y Cultura Organizacional: desde los años 80, donde se exponía en pleno auge publicaciones interesadas en el mejoramiento de los procesos organizacionales, promoviendo la actuación de los directivos desde una visión que enfatizaba el comportamiento del factor humano y específicamente a la integración de la cultura organizacional, como determinante en el posicionamiento de cada una de las empresas (Denison,1991, p. 1). Es entonces cuando se enfatiza en la cultura organizativa como “el sistema donde se da sentido al comportamiento” de las persona (Aguirre, 2000, p.314); igualmente a “los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial, convirtiéndose en una de las mayores fortalezas si coincide con las estrategias” (Serna, 1999, p. 105); las cuales son desarrolladas por aquellos colaboradores en su cotidianidad.

Cuando una empresa desea ser competitiva debe planificar su crecimiento en el mercado nacional o internacional y de esta forma, poder prepararse y fomentar entre sus colaboradores diferentes acciones para ampliar su participación e innovación en los procesos de transformación y mejoramiento continuo. En este sentido, Guédez (citado en Figueroa, 2003), ratifica que “la competitividad empresarial se logra a través del desarrollo de: las competencias personales, el conocimiento y las capacidades de los trabajadores” (p. 98). Además es necesario tener presente las actitudes y valores que cada trabajador demuestra en su funcionalidad cotidiana. En efecto, las acciones organizacionales presentan hoy en día, un gran reto para concretar procesos de transformación, los cuales deben estar fundamentados en las competencias humanas. Pero, es importante reconocer que los programas sobre el desarrollo del talento humano, no es sólo responsabilidad de la función operativa del área de Personal o Talento Humano, sino que compromete al más alto nivel estratégico, como a todos los responsables y/o directivos de las diferentes áreas (personal de línea), para que ellos puedan constatar los indicadores de dirección frente a la competitividad y de esta forma tomar las correspondientes decisiones.

Todo lo anterior, permite a una organización ante todo, un lineamiento básico para ser competitiva. Inicialmente, al identificar las diferentes variables estratégicas internas, las cuales le permitan desarrollar ventajas competitivas sostenibles, tales como: mejoras tecnológicas, mejoras en los factores de producción, desarrollo del talento humano y su capital físico; así como el mejoramiento de sus procesos, el desarrollo de nuevos productos, y el posicionarse en nuevos mercados. Posteriormente se requiere que todo lo indicado se trabaje de manera conjunta y no aisladamente para que a su vez, cualquier cambio o mejora en alguna de ellas repercute en la cultura organizacional de las empresas, por lo tanto “la cultura tiene su origen en la actividad de grupos de personas que viven en un lugar bien definido y participan juntos una misma realidad” (Andriani, Biascas y Rodriguez, 2005. p. 20). Concluyendo así qué se enlazan

las variables estratégicas con la cultura organizacional, el desarrollo humano y la competitividad.

Otro concepto abordado fue la comunicación frente a la cultura organizacional por ser transversal a la gestión estratégica, el cual identifica el sentido de pertenencia entre los integrantes de la organización, de tal manera que se pueda llegar a asumir un concepto sólido de cultura, usando tanto el lenguaje, como los argumentos y la reflexión en ese propósito de valorar, crear y proyectar la misión institucional.

Concordante con lo expresado anteriormente, se puede integrar algunos aspectos importantes encontrados por la autora, en la investigación realizada durante (2002 - 2004), en la Universidad Autónoma de Occidente ; sobre prospectiva y direccionamiento estratégico de las pymes del sector metalmecánico de Cali, cuyo resultado del análisis prospectivo se fundamentó en las tendencias mundiales, encontrándose que los directivos se deben preparar aceleradamente para enfrentar los retos de la competitividad y para ello es necesario trabajar en relación con el talento humano a su cargo, fomentando la preparación y formación del personal a la luz del desarrollo de sus competencias laborales.

En esencia, todo lo anterior, rescatar el valor del ser humano inmerso en una organización a quien se le debe brindar herramientas para su desarrollo y con ello lograr su crecimiento y el posicionamiento competitivo para la organización.

METODOLOGÍA

La investigación intentó hacer una aproximación global de las situaciones vivenciales en cada Pyme para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva las manifestaciones culturales y las acciones en desarrollo del talento humano. Es decir, a partir de los conocimientos que tienen los diferentes colaboradores y gerentes de las empresas. Como lo ratifica Bonilla (1997) al indicar que son “las personas interactúan con los otros personas de su contexto social para compartir los conocimientos y percepción de su entorno real” (p, 70). Por lo tanto esta investigación permitió describir y comprender de manera inductiva la forma como la cultura organizacional es un factor determinante e innovador para la consolidación de la competitividad y desarrollo del talento humano de las Pymes en estudio.

Para la recolección de la información se conformó un equipo de trabajo con integrantes de diferentes facultades (ciencias económicas y administrativas, ingeniería y comunicación social), siendo una manera particular para representar y actuar sobre lo social según distintas percepciones. Por lo tanto la interacción de diversidad de representantes del equipo de trabajo facilitó la lectura de los resultados desde cada concepción aportando a cada disciplina.

Inicialmente se contactaron quince Pymes del sector alimentos y se seleccionaron siete, en las cuales sus representantes legales demostraron su interés y el apoyo para que sesenta y siete colaboradores participaran en el estudio. La investigación se apoyó en la variables de Saurin

(citado en Godet, 2001) en donde se hace referencia a “los diez factores y las sesenta y cuatro variables que estableció para determinar el futuro de una organización” (p. 73,78). Lo anterior, se complementó con el modelo para la modernización de la gestión organizacional de Nieto, Pérez y Velásquez, (2006). El modelo de diagnóstico cultural elaborado por Zapata (2004). Además con el software de competitividad de Cámara de Comercio de Cali, entre otros. De esta manera se definió un modelo aplicativo y estratégico denominado: modelo de autoevaluación de cultura (software gerencial), el cual contiene elementos claves para definir la gestión estratégica organizacional, para ello se determinaron nueve componentes y cuarenta y dos variables para las Pymes del sector alimentos. (Ver tabla 1).

Tabla 1. Componentes y elementos claves del modelo de autoevaluación

Componentes	Elementos clave	Componentes	Elementos clave
Gobernabilidad: Gobierno corporativo	Reconocimiento legal	Sistema de Producción	Aseguramiento de calidad
	Misión y Visión		Desarrollo tecnológico
	Órgano directivo		Capacidad de Producción
	Estilo de liderazgo y comunicación		Logística
	Gestión de relaciones: Relaciones con instancias públicas.		Investigación y desarrollo
Sistema de gestión Administrativa	Gestión estratégica	Alianzas / relaciones Públicas	Gestión ambiental
	Sistema de información gerencial seguimiento y evaluación admitiva		Relaciones públicas
	Desarrollo de procesos		Colaboración con el Gobierno
	Sistemas de comunicación		Colaboración con ONG
	Responsabilidad social		Agremiaciones
Gestión Financiera	Gestión Contable	Diversidad	Perspectiva de género
	Gestión Presupuestal		Enfermedades infectocontagiosas
Gestión de mercadeo	Estructura de Mercadeo		Derechos humanos
	Estructura de Ventas	Religión	
Sistema de gestión Humana	Contratación de personal	Procesos culturales	Ideologías, valores y creencias
	Competencias laborales y diseño de cargos		Sistema de símbolos
	evaluación desempeño		Ceremonias corporativas
	Desarrollo Humano: capacitación y formación		Sistema de orden y jerarquías
	Desarrollo humano: plan de carrera		Lenguaje
	Relaciones laborales		
	Salud ocupacional		
	Sistema de compensación y beneficios		

Por tratarse de un modelo estratégico, enmarcada en la cultura organizacional se estableció cuatro momentos con descriptores en ascenso para cada variable. A partir de estos momentos se determinó el grado de madurez de la empresa frente a la cultura organizacional. El momento uno describe una cultura organizacional que inicia. El momento dos describe una cultura organizacional en desarrollo. El momento tres describe una cultura organizacional en fortalecimiento y por último el momento cuatro define los aspectos de una cultura organizacional duradera o consolidada. (Ver tabla 2). Igualmente se estableció una escala de

valores (de uno a diez) correspondiente a los momentos progresivos de avance de la organización.

Tabla 2. Momentos y escala de valores del modelo de autoevaluación de cultura para Pymes

Momento 1. Cultura organizacional en inicio		Momento 2. Cultura organizacional en desarrollo		Momento 3. Cultura organizacional en fortalecimiento		Momento 4. Cultura organizacional duradera	
1,25	2,5	3,75	5	6,25	7,5	8,75	10
<p>Notas explicativas: Los índices cuantitativos escogidos (1.25, 2.5, 3.75, 5, 6.25, 7.5, 8.75 ó 10) corresponden a momentos progresivos de avance y esperan facilitar procesos de análisis – sistematización de nociones cualitativas (descriptivas). * La lógica cuantitativa está referida a índices de 1 a 10 como sistema de evaluación, donde 5 es la escala intermedia y piensa zonas que se podrían enunciar de la siguiente manera:</p> <p>Momento uno de inicio: se refiere a una cultura organizacional en inicio (1,25 y 2,5). Una cultura en arranque, muy incipiente, en proceso muy intuitivo y poco elaborado.</p> <p>Momento dos en desarrollo: se refiere a una cultura organizacional en desarrollo (3,75 y 5). Una cultura en proceso de mejoramiento, tratamiento, consciente de las dificultades por mejorar y encaminado a un desarrollo en conjunto con el grupo de colaboradores².</p> <p>Momento tres en fortalecimiento: se refiere a una cultura organizacional en fortalecimiento (6,25 y 7,5), en tanto está realizando procesos de cambio significativo y mejoramiento continuo que apoyan ampliamente el desarrollo organizacional.</p> <p>Momento cuatro duradero: se refiere a una cultura organizacional duradera (8,75 y 10), donde están adelantados procesos consensuados, participativos y armónicos con las necesidades organizacionales.</p>							

² personal vinculado a la organización y/o empresa (talento - recurso humano, funcionario, empleado).

Luego, se aplicaron encuestas a varios funcionarios en cada Pyme y se determinó el momento donde se encontraba la organización, lo cual permitió asignar la calificación correspondiente. Posteriormente, el ejercicio se realizó con la gerencia para determinar el estado deseado, al que la organización quería llegar en cada una de las variables. Con las calificaciones obtenidas, el software automáticamente generó los resultados actuales y finales para la empresa.

Estos resultados permitieron a la gerencia realizar un ejercicio de priorización, a partir de los siguientes criterios: 4 (muy importante para el desarrollo institucional y debe realizarse de manera inmediata), 3 (importante para el desarrollo institucional y debe realizarse lo más pronto posible), 2 (es de una importancia relativa para el desarrollo institucional, pero puede realizarse gradualmente), 1 (conviene ponerle atención para el desarrollo institucional, pero no necesita una intervención particular) y 0 (sin importancia actual para el desarrollo institucional). A partir de los resultados obtenidos en los diferentes componentes, se selecciona el sistema de gestión humana (tabla tres), en el cual se puede observar la prioridad determinada por los gerentes de las Pymes en estudio.

Tabla 3. Nivel de prioridad de los elementos componente sistema de Gestión Humana.

Componentes / Recursos	Elementos clave	Índice inicial	Índice deseado	Diferencia	Nivel de prioridad
Sistema de Gestión Humana	Contratación de personal	8,75	10,00	1,25	3
	Competencias laborales y diseño de cargos	7,50	10,00	2,50	4
	Evaluación de desempeño	7,50	10,00	2,50	4
	Desarrollo Humano: capacitación y formación	6,25	10,00	3,75	4
	Desarrollo humano: plan de carrera	5,00	10,00	5,00	4
	Relaciones laborales	6,25	10,00	3,75	4
	Salud ocupacional	6,25	10,00	3,75	4
	Sistema de compensación y beneficios	8,75	10,00	1,25	4
PROMEDIO		7,031	10	2,96875	

Posteriormente el software gerencial, reorganiza automáticamente los elementos referentes a los momentos de cultura organizacional, según el nivel de prioridad que la gerencia había determinado. Y de esta forma se efectuó un análisis organizacional con el propósito de plantear acciones de mejoramiento para cada organización.

La etapa siguiente, consistió en encontrar las variables esenciales que realmente inciden en la competitividad de las Pymes de alimentos a partir de las variables del modelo de autoevaluación, para esto se utilizó el método MICMAC (Matrices de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada para una Clasificación): con la participación de expertos se construyó una matriz de doble entrada o matriz de relaciones que permitió identificar las relaciones directas cualitativas y cuantitativas entre cada pareja de variables, el proceso a seguir se realizó bajo la orientación del DR. Carlos Arturo Cano. La construcción de dicha matriz sirvió para realizar una reflexión sistemática y exhaustiva planteándose, $n \times n-1$ preguntas (cerca de 1722 para 42 variables). Finalmente con estos resultados, se procedió a la clasificación MICMAC; es decir, que de la jerarquía de variables estudiadas (cuarenta y dos) se pudo obtener las diez y ocho variables esenciales de carácter estratégico para la cultura organizacional de las Pymes de alimentos frente a su competitividad.

RESULTADOS

El modelo de autoevaluación de cultural, fortalece las decisiones gerenciales a nivel estratégico. Fue así como se obtuvo la calificación de cada variable tanto en el estado inicial como en el estado deseado.

Tabla.4 Promedio del Sector en estado inicial y deseado

COMPONENTE	PROMEDIO SECTOR ESTADO INICIAL	PROMEDIO SECTOR ESTADO DESEADO
1. Gobernabilidad	5,89	8,57
2. Sistema de gestión administrativa	4,88	8,48
3. Sistema de gestión financiera	5,09	8,84
4. Sistema de gestión de mercadeo	5,36	8,93
5. Sistema de gestión humana	4,69	8,28
6. Sistema de producción	5,77	8,21
7. Alianzas y relaciones	5,04	7,1
8. Diversidad	5,71	7,5
9. Procesos culturales	5,43	7,86
PROMEDIO TOTAL	5,32	8,2

En la tabla anterior se destaca el estado inferior para el componente sistema de gestión humana, el cual por ser uno de los aspectos relevantes de la cultura organizacional. Por lo tanto para efectos de análisis a continuación se detallan cada uno de las variables utilizadas en dicho sistema: frente al momento cultural y sus descriptores: Contratación de Personal; competencias laborales y diseño de cargos; evaluación del desempeño; desarrollo humano: capacitación y formación; desarrollo humano planes de carrera; relaciones laborales y salud ocupacional.

Tabla5. Momentos y descriptores del sistema de gestión humana.

VARIABLE	MOMENTO 1. CULTURA ORGANIZACIONAL EN INICIO	MOMENTO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL EN DESARROLLO	MOMENTO 3. CULTURA ORGANIZACIONAL EN FORTALECIMIENTO	MOMENTO 4. CULTURA ORGANIZACIONAL DURADERA
Contratación de personal	No existe un proceso formal de contratación.	Se buscan candidatos por fuente externa; algunas veces presentan examen, o entrevista.	Los candidatos son buscados mediante fuente interna y externa, deben presentar entrevista y algún examen.	La organización cuenta con un proceso de selección de personal formalmente establecido. Se incluye presentación de pruebas, entrevistas y está planeado el seguimiento al periodo de prueba.
Competencias laborales y diseño de cargos	No es prioritario, los cargos se crean acordes a las necesidades de la organización.	Existen cargos formalmente establecidos con funciones generales.	La estructura jerárquica determina los cargos, las funciones y sus responsabilidades.	Existe relación directa entre la estructura jerárquica formal y las competencias laborales para determinar el diseño de cargos.
Evaluación de desempeño	La organización no ha contemplado la posibilidad de evaluar al personal. Solamente se cancela el contrato a	Se ha pensado evaluar el desempeño de los colaboradores, pero no se ha iniciado. Se hacen llamadas de	La evaluación de desempeño se centra en el cumplimiento de metas del cargo o del área de trabajo.	Existen políticas formales de evaluación de desempeño basadas en competencias tanto generales como

	aquellos empleados de bajo rendimiento.	atención orales cuando hay errores.		específicas; las cuales inciden en el incremento salarial, las promociones, las transferencias y/o los despidos.
Desarrollo Humano: capacitación y forración	La organización no ha contemplado la posibilidad de evaluar al personal. Solamente se cancela el contrato a aquellos empleados de bajo rendimiento.	Se ha pensado evaluar el desempeño de los colaboradores, pero no se ha iniciado. Se hacen llamadas de atención orales cuando hay errores.	La evaluación de desempeño se centra en el cumplimiento de metas del cargo o del área de trabajo.	Existen políticas formales de evaluación de desempeño basadas en competencias tanto generales como específicas; las cuales inciden en el incremento salarial, las promociones, las transferencias y/o los despidos.
Desarrollo humano: plan de carrera	La organización no esta interesada en capacitar al personal por el costo que implica.	Se acepta la necesidad de capacitar a los colaboradores de algunas áreas, pero es un plan a mediano plazo.	Brinda la oportunidad para que los colaboradores realicen su capacitación acordes a las necesidades del área.	Se tienen políticas formales de capacitación a partir de las competencias laborales.
Relaciones laborales	La organización no tiene definido un programa formal de relaciones laborales.	Las relaciones laborales dependen de las acciones que ejecuta cada jefe de área.	La organización contempla programas de relaciones laborales en algunas áreas.	Existen políticas formales de relaciones laborales, traducidas en programas comunicacionales, de asociación, cooperación, protección, asistencia y ocio para los colaboradores.
Salud ocupacional	La organización cumple con los	En algunas áreas de la organización es	Se tiene consciencia de la importancia del tema	Existe y se efectúa seguimiento al

	requerimientos legales en cuanto a salud ocupacional.	importante y se adelantan acciones preventivas.	y se adelantan programas con las ARP y EPS.	programa de salud ocupacional. Se desarrollan campañas epidemiológicas.
Sistema de compensación y beneficios	En la organización solo se cumplen los lineamientos legales en materia de compensación y beneficio de los colaboradores.	Se tiene conciencia de la importancia del tema y se han propuesto algunos programas en beneficio de los colaboradores.	Existe la valoración de cargos y su compensación para determinar la estructura de compensación de la organización.	Se efectúa un seguimiento permanente a la retribución equitativa de los colaboradores.

Posteriormente el software procesó la calificación obtenida en cada variable y arrojó un índice global (%), que incluye el promedio de calificación de las cuarenta y dos variables. Este índice permite evidenciar la situación de la cultura organizacional presentes en cada Pyme. A continuación se describen los hallazgos en cada una de las organizaciones participantes de la investigación, evidenciándose las falencias en la variable sobre el desarrollo del talento humano:

Tabla 5. Hallazgos en Pymes de alimentos

PYME	MANIFESTACIONES DE EVIDENCIAS	Índice global	
		Estado Inicial	Estado Deseado
1	Presenta una marcada ideología cristiana fuertemente arraigada con ritos y ceremonias semanales. Tiene un sistema gerencial estructurado y organizado, pero presenta dificultades en los procesos de alineación de la cultura organizacional con la estrategia que se pretende implementar. La estructura organizacional de la empresa esta influenciada por la contratación de familiares cercanos a la presidencia de la organización. Las decisiones de contratación de nuevo personal no se fundamentan en las necesidades de roles requeridos. Es importante el desarrollo del talento humano para el desempeño.	66%	81%
2	Es una empresa de tipo familiar donde no existe claridad en el sistema de orden y jerarquía ocasionando entre los empleados traumatismos y desconocimiento de la filosofía de la organización. En la empresa se están realizando inversiones en	43%	74%

	<p>varios frentes especialmente en el área de producción con nuevos equipos y personal mas calificado, con el propósito de afrontar los mercados que tienen estratégicamente definidos para el futuro. Los directivos están participando en el desarrollo de programas que fortalezcan el crecimiento y permanencia del talento humano.</p>		
3	<p>Es una empresa que inició operaciones hace once años y sus esfuerzos se han concentrado en el área de producción, realizando paulatinamente inversiones de gran envergadura, permitiendo ofrecer un producto con calidad. El sistema de administración que prevalece en la empresa es autoritario y coercitivo, ya que el nivel directivo decide todos los eventos de la empresa, mientras que los niveles inferiores son ajenos a las decisiones tomadas. En la empresa se evidencia que los colaboradores solo se limitan a realizar el trabajo asignado y desconocen la filosofía de la organización, se adolece de planes de desarrollo del talento humano.</p>	35%	74%
4	<p>La gerencia ha incorporado algunos cambios en su estilo de liderazgo pero se aprecia cierta resistencia frente a la posibilidad de delegar funciones a personal subalterno, generándose duplicación de tiempos, por la necesidad que siente la dirección de corroborar que todo se haya realizado conforme a su forma de actuar. Los colaboradores han asimilado, de alguna manera, la ideología que por años ha evidenciado la familia mediante hechos relacionados con el trato respetuoso al personal, el interés por el bienestar individual y familiar, entre otros. Es una empresa que se preocupa por la calidad de sus productos y existen políticas que aseguran procedimientos y calidad en todo el sistema de producción, cumpliendo además con las regulaciones ambientales estipuladas para el sector, tanto interna como externa., ha efectuado acciones aisladas para el desarrollo del talento humano.</p>	58%	85 %
5	<p>Es una empresa que empezó de una manera artesanal, logró desarrollarse y es ahora una organización bien tecnificada y con una visión de futuro que le ha permitido proyectarse</p>	71%	89%

	<p>internacionalmente. Su proceso de tecnificación unido a la visión de negocio por parte de sus propietarios ha contribuido a que se posicione en el mercado logrando su reconocimiento entre empresas de alimentos de este tipo, desarrollan productos acorde con las necesidades del mercado. Es una organización de carácter funcional, con divisiones bien marcadas por departamentos y gran jerarquía evidenciada en su estructura vertical. Al ser de tipo familiar, muchas de las decisiones administrativas son centralizadas, disminuyendo participación dentro de ellas, a los colaboradores, el desarrollo del talento humano no es considerado como un factor competitivo, si se tiene en cuenta que no la han asumido como estrategia que les permita desarrollarse como organización.</p>		
6	<p>La empresa presenta una fuerte cultura organizacional que sigue construyendo de manera permanente y se relaciona directamente con los procesos de producción, mercadeo y ventas lo que se ve reflejado en los colaboradores que se sienten comprometidos profundamente con los valores y creencias. La empresa tiene establecido una directa relación entre una cultura organizacional fortalecida unida a los procesos de desarrollo del talento humano y de comunicación que han permitido proyectarla como una empresa altamente competitiva, merecedora de reconocimientos por su gestión, sentido de lo humano, generadora de empleo y con un respeto por la diversidad, la relación establecida desde la comunicación interna y externa es clave del éxito en su clima organizacional.</p>	65%	82 %
7	<p>Es una empresa que tiene siete años de trayectoria en el mercado de alimentos precocidos y congelados, dirigida por dos jóvenes emprendedores que con entusiasmo han sacado adelante la empresa, convirtiéndose en su proyecto de vida, pese a los esfuerzos realizados la gerencia trabaja en el día a día por razones de sobrevivencia. En la empresa se identifican valores, ideologías y creencias aplicadas desde la Gerencia, pero se detecta falencia en relación con la forma de difundir estos aspectos culturales entre los colaboradores, por lo que la</p>	36%	73 %

	<p>apropiación se presenta más desde la apreciación personal (aceptación del respeto por la persona, cuidado, honestidad) que desde el incentivo organizacional para la retención de dichos postulados. Cabe anotar que el deseo de superación y de generar empleo que se destaca en sus fundadores se refleja en los colaboradores quienes, admiran a los directivos por los logros obtenidos en tan corto tiempo y por el apoyo que brindan al desarrollo del talento humano.</p>		
--	---	--	--

Para caracterizar la cultura organizacional presente en las Pymes y establecer su perfil competitivo, fue necesario aplicar del método MICMAC, el cual permitió reducir la complejidad existente al trabajar con las cuarenta y dos variables seleccionadas sobre el ámbito interno (direccionamiento estratégico organizacional). Para ello se construyó una matriz de doble entrada o matriz de relaciones que permitió identificar las relaciones directas cualitativas y cuantitativas entre cada pareja de variables y la incidencia de una variable con respecto a la otra. Finalmente estos resultados se convierten en una matriz de ceros y unos (relación cuantitativa; permitiendo representar el sistema estudiado en función de la motricidad y dependencia para encontrar su estabilización. En el caso de las Pymes de alimentos, fue necesario elevar la matriz de influencias directas hasta la novena potencia, encontrando que en esta se estabiliza la jerarquía de las variables con relación a la décima potencia. (Ver tabla 6) Es así como se obtuvo la clasificación MICMAC.

Tabla 6. Estabilización de variables			
	Variable	Motricidad 9	Dependencia 9
1	Reconocimiento legal	607349294	1820567770
2	Misión y visión	1424897057	33909354
3	Órgano directivo	4785595961	108476832
4	Estilo de liderazgo y comunicación	3497723997	212077983
5	Gestión de relaciones	34907842	1704376667
6	Gestión estratégica	1532955210	427827697
7	Sistema de información gerencial	2001007051	325494057
8	Seguimiento y evaluación de la gestión	3522349	2467620862
9	Desarrollo de procesos administrativos	666188578	996153408

10	sistemas de comunicación	1530569912	119778867
11	Responsabilidad social	4946460517	715738839
12	Gestión contable	3648599	5041238499
13	Gestión presupuestal	4032494	4477447478
14	Estructura de mercadeo	133575817	337199713
15	Estructura de ventas	133575817	548585692
16	Contratación de personal	488440386	1590234036
17	Competencias laborales y diseño de cargos	435469691	1187359913
18	Evaluación de desempeño	1046869039	1494922615
19	Desarrollo humano: formación y capacitación	2742228705	1319930687
20	Desarrollo humano: desarrollo de carrera	463921549	1557080114
21	Relaciones laborales	1992701412	1291246208
22	Salud ocupacional	444064204	794573029
23	Sistema de beneficios y compensación	232093537	2238907826
24	Aseguramiento de calidad	1361390851	1833189174
25	Desarrollo tecnológico	1443318736	531428848
26	Capacidad de producción	169558191	1662529830
27	logística	377128663	1869833612
28	Investigación y Desarrollo	2476540833	927479916
29	Gestión ambiental	1947446394	1077549415
30	Relaciones públicas	1137323895	496192846
31	Colaboración con el Gobierno	1173130068	479891631
32	Colaboración con ONG	230421751	1384713473
33	Sector privado	964210863	457796258
34	Perspectiva de género	307881752	2200538577
35	Enfermedades infectocontagiosas	809005	4387591377
36	Derechos humanos	25100998	2927868652
37	Religión	896074	2231293784
38	Ideologías, valores y creencias	3560138085	699760994
39	Sistema de símbolos	2987574565	767515537
40	Ceremonias corporativas	2805988437	212796816

41	Sistema de orden y jerarquías	3187771577	450195561
42	Lenguaje	2714898999	614414308
		1333888780	1333888780

En la anterior tabla, se destacan las variables esenciales seleccionadas a partir del área de enlace y motricidad. Ellas son: **Componente gobernabilidad:** (2) Misión y visión, (3) órgano directivo, (4) estilo de liderazgo y comunicación. **Componente gestión administrativa:** (6) Gestión estratégica, (7) sistema de información gerencial, (10) sistemas de comunicación, (11) responsabilidad social. **Componente gestión humana:** (19) Desarrollo humano (formación y capacitación), (21) relaciones laborales. **Componente sistema de producción:** (24) Aseguramiento de calidad, (25) desarrollo tecnológico, (28) investigación y desarrollo, (29) gestión ambiental. **Componente procesos culturales:** (38) Ideologías, valores y creencias, (39) sistema de símbolos, (40) ceremonias corporativas, (41) sistema de orden y jerarquías, (42) lenguaje.

Las diez y ocho variables esenciales obtenidas, se contrastan con los valores asignados (frente a su prioridad) por los respectivos gerentes, y de esta manera se obtuvo los resultados promedios del sector, los cuales se reflejan en la tabla siete. Subsiguientemente para conocer el mapa de competitividad de cada Pymes y poderlas caracterizar (perfil competitivo), se utilizó la metodología diseñada por la Cámara de Comercio de Cali,

Tabla 7. Variables esenciales vs. Resultados estratégicos para toma de decisiones

Denominación de variable	PROMEDIO SECTOR		
	Inicial	Deseado	Prioridad
Responsabilidad social	3,75	6,25	1
Ceremonias corporativas	4,82	6,25	2
Gestión ambiental	5,00	6,61	2
Sistema de orden y jerarquías	5,00	7,14	2
Sistema de símbolos	6,07	7,68	2
Estilo de liderazgo y comunicación	4,64	7,86	3
Desarrollo tecnológico	5,36	7,86	3
sistemas de comunicación	4,46	8,21	2
Desarrollo humano: formación y capacitación	4,29	8,39	3

Gestión estratégica	5,00	8,57	3
Aseguramiento de calidad	7,14	8,75	3
Relaciones laborales	3,57	8,93	2
Sistema de información gerencial	5,36	8,93	3
Ideologías, valores y creencias	5,89	8,93	3
Órgano directivo	6,25	8,93	2
Misión y visión	6,43	8,93	3
Investigación y Desarrollo	5,36	9,11	3
Lenguaje	6,25	9,11	2

En la tabla 7, se observa que las variables responsabilidad social y desarrollo humano presenta un índice inicial bajo (3.75 y 4,29 respectivamente). Sin embargo, se encuentran determinadas como (prioridad 1 y 3 respectivamente), lo que indica que la variable responsabilidad social aún no se considera como una necesidad inmediata en las Pyme, pero la variable desarrollo humano con prioridad 3, se deben tomar acciones en forma inmediata, pues ella es importantes para el desarrollo de la cultura organizacional y la competitividad., la cual integra el talento humano como elemento fundamental para gestionar el cambio.

Con el propósito, de efectuar el seguimiento y control al proceso de mejoramiento en las Pymes, frente a las variables esenciales encontradas y que impactan en la competitividad; se efectuaron recomendaciones e indicadores de gestión pertinentes a establecer programas de mejoramiento. Por tanto para cada uno de ellos se precisaron expresiones cuantitativas con un valor de referencia para tres años (2009, 2010, 2011). Para nuestro caso, se destaca el papel fundamental de componente: sistema de gestión humana. A continuación, en la tabla ocho, se presenta las correspondientes recomendaciones, indicadores y metas para los próximos tres años; permitiendo así a cada Pyme revisar anualmente los programas a desarrollar y la desviación frente al valor propuesto, para que cada empresa pueda implementar acciones de mejoramiento que inciden en su competitividad.

Tabla 8. Indicadores para las variables esenciales sistema de gestión humana

VARIABLE ESENCIAL	RECOMENDACIONES	INDICADOR	METAS (años2009, 2010, 2011)		
			10	15	20
Desarrollo humano: formación y	Diagnostico de necesidades de formación y capacitación de los colaboradores	Total de colaboradores capacitados / total de colaboradores			

capacitación	Programación de capacitación para los colaboradores				
Relaciones laborales	Formulación de la política de relaciones laborales	Total de propuestas aceptadas / total de propuestas recibidas	5	10	15
Aseguramiento de calidad	Mantener un proceso de mejoramiento continuo	Número de productos rechazados / total de la producción	10	5	0
	Elaboración de un plan de reconversión tecnológica con presupuesto	Total presupuesto ejecutado / total presupuestado	30	50	100
Investigación y Desarrollo. Desarrollo tecnológico	Desarrollo de nuevos productos	Total de sugerencias convertidas en productos o servicios / total de sugerencias aceptadas	5	10	15
	Creación del área de investigación y desarrollo con personal y presupuesto asignado				
Gestión ambiental	Elaboración de un plan ambiental con base en la norma ISO 14000	Número de actividades implementadas / Total de actividades definidas en la norma	30	60	100

Finalmente, se logró que los resultados obtenidos no se quedaran en simple cifras, al ofrecer un panorama claro de la caracterización estratégica que tiene la cultura organizacional sobre la incidencia en la competitividad para las siete Pymes en estudio, sino que se complementó el trabajo investigativo con los siguientes productos:

*Diseño de un soporte lógico, un software*³ denominado “Modelo de autoevaluación de los procesos culturales” realizada por el Ingeniero Julio Alberto Mera, el cual consistió en desarrollar una aplicación en Excell, que permitiera obtener información sobre el estado inicial y el estado deseado de cada una de las empresas.

Una cartilla didáctica e ilustrativa sobre el modelo de autoevaluación, presentando su proceso paso a paso, con la correspondiente explicación para la implementación organizacional.

Un video denominado *PYMES UN NEGOCIO RENTABLE*⁴, el cual el cual recoge aspectos fundamentales de reflexión sobre los momentos actuales como muestra del testimonio de los

³ Registrado ante la oficina de la Dirección Nacional de Derechos, valle del Cauca. Colombia

⁴ Se encuentra disponible en Internet: <http://www.youtube.com/watch?v=GxIGk3TsX-g>

colaboradores que participaron, así mismo de los testimonios de los directivos sobre los alcances del proyecto de investigación, de la cultura organizacional existente y las estrategias de mejoramiento que serán implementadas; siendo este un producto testimonial de lo que se sienten y viven los que trabajan en cada una de las organizaciones.

Una multimedia la cual muestra a través de imágenes, parte de los procesos de producción y administrativos de las empresas investigadas como un registro de su ambiente laboral. Además contiene entrevistas realizadas a los gerentes y operadores de cada una de las empresas sobre las cuales se trabajo.

CONCLUSIONES

La calificación total de las variables que configuran el ámbito interno de la organización para la cultura organizacional estratégica demuestra que, las Pymes del sector alimentos se encuentran ubicadas en un momento dos; es decir con una cultura organizacional en desarrollo; pues ello permite un espacio abierto a la construcción permanente de acciones de mejoramiento de procesos integrales en donde el talento humano es el eje fundamental. Por tal motivo, se puede puntualizar que la investigación realizada, ha considerado diferentes variables, las cuales reflejan el estado de la empresa en su aspecto interno, y que son relevantes en el estudio de la cultura organizacional, permitiendo plantear indicadores a la luz de los factores de mejoramiento cultural, desarrollo del talento humano y por ende de la competitividad. Todo esto enmarcado en la acción directiva para ser partícipe del crecimiento y desarrollo de sus colaboradores y que conjuntamente se logre la competitividad organizacional.

El modelo de autoevaluación de cultura para organizaciones aplicado a las Pymes potencia la gestión estratégica organizacional y de igual forma se puede considerar como una herramienta fundamental (al aplicar el software gerencial), con el propósito de caracterizar la cultura organizacional, identificar las brechas existentes con respecto a las cuarenta y dos variables internas y poder así determinar el perfil competitivo de organizaciones en diferentes sectores. Este último aspecto se puede lograr combinando y aprovechando de manera adecuada los recursos internos de la organización conjugada con factores de tipo externo y que en la medida que los gerentes de las Pymes conozcan su estado inicial en cada una de las variables, tomen acciones para incrementarlas o conservarlas con metas claras e indicadores de gestión para aumentar su competitividad.

De manera general, se evidenció que la conformación de las Pymes del estudio es de tipo familiar, lo que determina las relaciones interpersonales y roles de poder entre los directivos y demás colaboradores de la organización. Se identifican ideologías, valores y creencias propios de la historia, trayectoria y filosofía de los fundadores. Sin embargo existen dificultades por parte de algunos colaboradores para la apropiación de los valores, esto es para algunas empresas

un punto neurálgico a tratar. Es por ello que la gestión de dirección ejercida por los directivos de las empresas debe estar fundamentada en visionar el talento humano como dinamizador de los logros organizacionales y por ende de la competitividad; siendo necesario que se trabajen las diez y ocho variables esenciales obtenidas, mas aun en aquellas cuyos resultados proyectan un índice bajo, marcando así una debilidad en los aspectos de: desarrollo humano: formación y capacitación, relaciones laborales, responsabilidad social, , sistema de comunicación, estilo de liderazgo y comunicación. De esta manera su reforzamiento es fundamental para la gestión estratégica competitiva. Otro aspecto a destacar fue la marcada tendencia a la comunicación informal y descendiente (principalmente verbal) entendible por ser empresas familiares con poco nivel jerárquico, evidenciándose en las decisiones y órdenes y la opinión de los colaboradores y su participación es poco relevante

Las PYMES del sector alimentos deben incorporar el uso de la tecnología en el desarrollo estratégico de la organización, para ampliar, consolidar o sostener su competitividad. Cuando la tecnología se usa en procesos básicos de producción de bienes en este caso alimentos, las decisiones relacionadas con la innovación, reducción de costos o el transporte tienen un impacto directo en la posición competitiva de la organización. La búsqueda y la selección de nuevas tecnologías debe ser una actividad continua y de anticipación a la respuesta tecnológica, siendo ello, una clave esencial para lograr cambios en los procesos de cultura organizacional, los procesos de comunicación incidiendo directamente en la competitividad. Por lo tanto se recomienda en las empresas que para seleccionar la tecnología consideren aspectos como el costo de la adquisición, la complejidad técnica de la empresa, la dificultad de adaptación a una nueva tecnología y el nivel de productividad que se espera alcanzar con ella.

Las decisiones en las PYMES en estudio se toman a nivel gerencial y directivo dependiendo de los casos. En ocasiones esporádicas se reciben sugerencias de los colaboradores en cuanto a procedimientos y métodos de trabajo. Las directivas no han diseñado planes ni políticas enfocadas en la capacitación y formación del personal humano, en muchos casos utilizan un sistema reactivo, sin realizar un diagnóstico de las necesidades por áreas de formación humana y capacitación técnica para buscar el desarrollo del personal

Finalmente, las anteriores conclusiones identifican a la cultura organizacional como un activo intangible; el cual se considera como una prioridad estratégica, debido a que su impacto es concordante con la acción diaria del talento humano inmerso en ella y mas aun, si éste se considera como agente de cambio sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales. Es aquí, donde se debe procurar el desarrollo continuo del talento humano no solo en su formación sino en la apropiación de los valores comportamentales determinados en la organización

REFERENCIAS

- Aguirre, Á. (2000). Demarcación de psicología cultural. *Anuario de psicología*, 4 (31), 104-13.
- Andriani, C., Biascas, R. y Rodríguez, M. (2005). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase Mundial*. Colombia: Grupo editorial Norma.
- Anzola, L. (2002). *La cultura corporativa y su relación con la competitividad*. Bangkok, Thailand: XIX conferencia Pan Pacific: Globalization and the Pacific Age may 29 - 31,
- Bonilla, C. y Rodríguez, S. (1997). *Más allá del Dilema de los Métodos. La Investigación en Ciencias Social*. Colombia: Ediciones UNIANDES.
- Cano, A. (2001). *Modelo de propuestas estratégicas para la mejora del desempeño de la Pyme del plástico de Cali en sus variables claves de éxito*. (Tesis de doctorado no publicada) Universidad Politécnica de Valencia, España.
- Denison, D. R. (1991) *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Colombia: Legis Editores S.A.
- Fichter, J. (2006). Sociología. En: Méndez, C. *Transformación cultural de las organizaciones*. . Colombia: Editorial Limusa S.A de CV.
- Figueroa, M. (2003) *Diseño de perfiles por competencia para los cargos directivos del Instituto Universitario de tecnología*. Venezuela:Caracas.
- Godet, M. (2001). *De la anticipación a la acción, manual de Prospectiva y estrategias*. México: Alfa Omega.
- Nieto, M., Pérez, R. y Velásquez, A. (2006). Modelo para la modernización de la gestión de organizaciones. *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN*, 13,14-22.
- Porter, M. (2001) *La Ventaja Competitiva de las naciones*. Argentina: Javier Vergara Editor.
- Senge, P. M. (1992) *La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. España: Ediciones Juan Granica S.A.
- Serna, G. H. (1999) *Gerencia estratégica*. (6ª ed.). Colombia: Los 3R editores Ltda.
- Torres, M. E. y Hinestroza, N. (2001). *Evaluación para el desarrollo organizacional*. (Tesis inedita de maestría no publicada). Pontificia Universidad Javeriana Santiago de Cali, Colombia.
- Torres, M. E., Quiroga, D. y Cerón, E. (2004). *Prospectiva del Direccionamiento Estratégico para la competitividad de la Cadena Productiva de las Pymes del Sector Metalmecánico de Cali*. Colombia: Universidad Autónoma de Occidente.
- Zapata, Á., Murillo, G. y Martínez, J. (2006) *Organización y Management. Naturaleza, objeto, método, investigación y enseñanza*. Colombia: Editorial Universidad del Valle.