

2021

Estudio de la cultura organizacional por medio de las matrices MMGO y RISE para las empresas: Dotazioni AM SAS y comercializadora el reno SAS

Erika Milena Sabogal Rincón
Universidad de La Salle, Bogotá, esabogal00@unisalle.edu.co

Liseth Milena Méndez Díaz
Universidad de La Salle, Bogotá, lmendez03@unisalle.edu.co

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion



Part of the [Business Administration, Management, and Operations Commons](#)

Citación recomendada

Sabogal Rincón, E. M., & Méndez Díaz, L. M. (2021). Estudio de la cultura organizacional por medio de las matrices MMGO y RISE para las empresas: Dotazioni AM SAS y comercializadora el reno SAS. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/maest_administracion/523

This Tesis de maestría is brought to you for free and open access by the Escuela de Negocios at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Maestría en Administración by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.



Programa
Maestría en Administración

Tesis de grado

**“ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL POR MEDIO DE LAS
MATRICES MMGO Y RISE PARA LAS EMPRESAS: DOTAZIONI AM SAS Y
COMERCIALIZADORA EL RENO SAS”**

Autores:

Liseth Milena Méndez Díaz
Erika Milena Sabogal Rincón

Director:

María Teresa Ramírez Garzón PhD

Noviembre, 2021

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Bogotá, D.C. Noviembre 30 de 2021

DEDICATORIA

Dedicamos nuestra tesis primero con todo nuestro amor a Dios por iluminarnos el camino a seguir, a nuestra tutora por su tiempo, ayuda y comprensión. A nuestras familias, hermanos y padres, de manera especial a nuestras bellas madres por estar siempre en el momento que las necesitamos, por confiar en nosotras, por los buenos principios que nos han inculcado, quienes nos apoyaron incondicionalmente en este proceso y finalmente a nosotras por creer en nuestras capacidades.

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a la Universidad de la Salle por permitirnos ser parte de su alma Máter, a nuestra tutora María Teresa Ramírez Garzón por enriquecer con sus conocimientos y sugerencias el desarrollo de nuestro trabajo de grado.

Un agradecimiento cordial a las empresas comercializadora el reno, Dotazioni AM y sus colaboradores por ser tan comprensivos pacientes y empáticos al momento de realizar este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

TABLA DE CONTENIDO.....	5
RESUMEN.....	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPITULOS	
I EL PROBLEMA	
1. Descripción del proyecto.....	13
1.1. Formulación del problema.....	16
1.2. Objetivos.....	16
1.2.1. Objetivo General.....	17
1.2.2. Objetivos específicos.....	17
1.3. Justificación.....	17
1.3.1. Metodológica.....	19
1.3.2 Teórica.....	21
1.3.3. Practica.....	21
II FUNDAMENTACION DE LA INVESTIGACIÓN	
2. Fundamentación teórica.....	22
2.1. Marco teórico preliminar.....	22
2.1.1. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO.....	23
2.1.2. Modelo RISE Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial.....	23
2.1.3. Pymes.....	24
2.1.4. Cultura Organizacional.....	25
2.1.5. Comunicación e información.....	27
2.1.6. Liderazgo.....	28
2.1.7. Direccionamiento estratégico.....	29
2.1.8. Reconocimiento.....	31
2.1.9. Comportamiento Organizacional.....	31
2.1.10. Planificación estratégica.....	32
2.1.11. Dotazioni AM.....	34
2.1.12. Comercializadora el Reno SAS.....	38

2.2. Estado del arte.....	39
III DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
3. Diseño metodológico.....	48
3.1. Método y tipo de estudio.....	48
3.1.1. Documental.....	48
3.1.2. De Campo.....	49
3.1.3. Mixto.....	50
3.2. Alcance de la investigación.....	50
3.3. Población y posible muestra a estudiar.....	50
3.4. Hipótesis.....	54
3.5. Categorías seleccionadas.....	55
IV RESULTADOS	
4. Resultados.....	56
4.1 Descripción estadios de desarrollo MMGO.....	56
4.2 Descripción factores y niveles de madurez empresarial modelo RISE.....	58
4.3 Resultados aplicación modelo MMGO Dotazioni AM SAS.....	60
4.4 Resultados aplicación modelo RISE Dotazioni AM SAS.....	65
4.5 Resultados aplicación modelo MMGO Comercializadora el Reno SAS.....	69
4.6 Resultados aplicación modelo RISE Comercializadora el Reno SAS.....	72
V CONSOLIDADO DE RESULTADOS.....	76
VI PROPUESTA	
6 Propuesta.....	81
6.1 Propuesta Dotazioni AM SAS – Comercializadora el Reno.....	81
VII CONCLUSIONES	
Conclusiones.....	89
REFERENCIAS.....	90

LISTA DE TABLAS IMÁGENES Y FIGURAS

Tabla 1.....	25
Tabla 2.....	26
Tabla 3.....	51
Tabla 4.....	54
Tabla 5.....	55
Tabla 6.....	56
Tabla 7.....	58
Tabla 8.....	59
Tabla 9.....	59
Tabla 10.....	68
Tabla 11.....	77
Tabla 12.....	79
Figura 1.....	27
Figura 2.....	37
Figura 3.....	39
Figura 4.....	61
Figura 5.....	63
Figura 6.....	64
Figura 7.....	66
Figura 8.....	67
Figura 9.....	68
Figura 10.....	69
Figura 11.....	71
Figura 12.....	72
Figura 13.....	73
Figura 14.....	74
Figura 15.....	76
Figura 16.....	83
Figura 17.....	84

RESUMEN

El presente trabajo de grado tuvo como objetivo realizar un estudio de caso, el diagnóstico de la cultura organizacional en cada una de las compañías seleccionadas para la investigación, empresas dedicadas a la producción y venta de elementos de protección personal, dotación empresarial y dotación industrial– Dotazioni AM S.A.S. y Comercializadora el Reno S.A.S., utilizando como instrumentos para la recolección de datos los modelos MMGO (Modelo de modernización para la gestión de organizaciones) Y RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial).

Para el presente estudio de caso se empleó la investigación documental y de campo. La muestra corresponde al total de la población de las dos compañías, entre personal directivo, administrativo y operativo Dotazioni AM cuenta con una muestra de 15 personas y comercializadora el Reno 12 personas.

Los resultados revelaron una cultura organizacional en Estadio 2 y 3, se observaron algunas dimensiones de la cultura organizacional que necesitan fortalecimiento como el reconocimiento, liderazgo y direccionamiento estratégico y la comunicación e información.

Palabras Clave.

Cultura organizacional, liderazgo, Pyme, reconocimiento, direccionamiento estratégico, comunicación e información

ABSTRACT

The objective of this degree work was to carry out a case study, the diagnosis of the organizational culture in each of the companies selected for the research, companies dedicated to the production and sale of personal protection elements, business endowments and industrial endowments– Dotazioni AM SAS and Comercializadora el Reno S.A.S., using the MMGO (Modernization Model for Organizational Management) and RISE (Innovation and Business Sustainability Route) as instruments for data collection.

For the present case study, documentary and field research was used. The sample corresponds to the total population of the two companies; between managerial, administrative and operational personnel Dotazioni AM has a sample of 15 people and El Reno retailer 27 people.

The results revealed an organizational culture in Stage 2 and 3, some dimensions of the organizational culture that need strengthening were observed, such as recognition, leadership and strategic direction and communication and information.

Key Words.

Organizational culture, leadership, SMEs, recognition, strategic direction, communication and information

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la cultura organizacional representa uno de los aspectos básicos dentro de los procesos empresariales. En este sentido, se resalta la importancia de éste ámbito en su afán por alcanzar el desarrollo organizacional en búsqueda de la excelencia. Dentro de este orden de ideas, la cultura organizacional debe ser parte del plan estratégico para un buen desempeño, planificación y evaluación en dirección a un encausamiento eficiente y un buen ambiente en la Compañía, en tanto percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores y todas las formas de interacción posible, a lo interno y externo de las organizaciones. Por tanto, el talento humano representa un valioso recurso en el logro de esta, y en base a ello, las organizaciones asumen este recurso para obtener mayores beneficios considerando factores tales como: cultura organizacional, comunicación e información, liderazgo, direccionamiento estratégico, reconocimiento, trabajo en equipo, cambio organizacional, toma de decisiones, entre otros, los cuales inciden permanentemente en el comportamiento organizacional, que a su vez conlleva a producir cambios significativos que se traducen en un eficaz y eficiente proceso gerencial.

Asimismo, es importante destacar que, en su mayoría, en Latinoamérica, la estructura económica está conformada por las denominadas (PYMES) pequeñas y medianas empresas, por cuanto constituyen en eje central de la actividad económica. De este modo, la dinámica del ámbito organizacional se debe crear alrededor de estas, permitiendo el crecimiento e innovación de las empresas y que a su vez se transformen en las bases propulsoras que estimulen la creación de nuevos empleos. Dentro de este contexto, se puede afirmar que el objetivo primordial de toda empresa es superarse a sí misma, por tanto, debe asegurar una vía que le garantice caracterizarse por ser una gran, competitiva e innovadora empresa. “La fuerza competitiva o las fuerzas competitivas más fuertes determinan la competitividad de un sector y se transforman en los elementos más importantes de la elaboración de la estrategia” (Porter, 2008 p.2).

Para la elaboración del presente estudio de caso se realizó una investigación documental y de campo donde se han tomado como punto de referencia las empresas Dotazioni AM SAS, y Comercializadora El Reno SAS, ambas localizadas en la ciudad de Bogotá.

El objeto social de la organización Dotazioni Am SAS, tiene como forma jurídica: Sociedad por acciones Simplificada, cuya actividad comercial está constituida por: Comercio

al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Por su parte la empresa Comercializadora El Reno SAS, igualmente tiene como forma jurídica: Sociedad por acciones Simplificada, cuya actividad comercial está constituida por: Comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio equipo y materiales de fontanería y calefacción.

Sin embargo, como alcance del presente estudio se tiene, conocer la cultura organizacional de las prenombradas empresas.

Por esta razón se propone la aplicación de la matriz MMGO (Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones) y la matriz RISE (Ruta de innovación y sostenibilidad Empresarial) Al respecto, (Uribe, 2013) plantea que: “Este modelo, es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en la empresa” (p. 1). De lo expresado por el autor, se puede afirmar que, esta herramienta está diseñada de manera que refleje la realidad de las PYMES, que funcionan localmente en Colombia.

A tal efecto, se trazó como objetivo fundamental: Aplicar las matrices MMGO y RISE para las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS, que permita conocer su cultura organizacional. Para ello se estructuró la investigación en seis capítulos que dan cuenta de manera teórico-práctico de tal hecho, lo cual se permite describir brevemente en esta investigación.

Capítulo I, El problema, se abordará lo referente al planteamiento de problema, la formulación y los objetivos: general y específicos.

En el Capítulo II Marco de referencia de la investigación, donde se destacarán el marco teórico, marco conceptual, marco histórico y marco legal; se abordarán las bases teóricas que tratan explicar los esfuerzos teóricos reflexivos vinculantes de las variables: comportamiento organizacional, cultura organizacional, entre otros.

En el Capítulo III Marco metodológico, en el que se describirá lo concerniente al diseño metodológico empleado en la investigación, tipo de investigación, alcance de esta, entre otros.

En el Capítulo IV, se procederá a presentar los resultados obtenidos sobre la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS Allí se

realiza una descripción de la dirección estratégica, reconocimiento, liderazgo y la comunicación e información. Donde se mostrarán los aspectos a mejorar de las empresas. En el capítulo V Se presentará la propuesta de mejoramiento, teniendo en cuenta los procesos que las empresas deben reorganizar, formalizar o mejorar.

En el capítulo VI, se presentan las conclusiones de la investigación proyectando las compañías a un mejoramiento a futuro si se realizan los reajustes de los componentes que presenten las calificaciones más bajas.

Para finalizar, se destaca que la intencionalidad que guía a las investigadoras en la realización del presente estudio, es la de aportar a las ciencias gerenciales a través del modelo propuesto, para el mejoramiento de los procesos de cultura organizacional aplicados en las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS en Colombia, y en este sentido hacer un llamado a la reflexión de todos aquellos que se encuentran inmersos en el mencionado proceso.

Toda investigación se fundamenta en razones de índole teórico-práctico, siendo diversos los criterios para darle forma a un determinado problema. De esta manera, pudiera ser que el objeto de estudio fuese de interés práctico para un importante sector organizacional; también pudiera tratarse de una situación generadora de un interés novedoso, es decir, problematizar donde nadie se ha percatado de un problema a tratar. Dentro de este marco, todo objeto-sujeto de estudio, ha de caracterizarse, no obstante, por su originalidad.

Para el presente estudio, se considera de suma importancia el diagnóstico de la dirección estratégica en las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS, ya que esta necesariamente debe estar alineada con los objetivos, la misión y visión de las precitadas empresas, por tanto, indagar sobre la gerencia de organizaciones y su cultura organizacional. Esto sin duda, alineará todas las partes integrantes de la organización como un todo, vinculándolas con la estrategia organizacional. De este modo se garantizara que los equipos de trabajo sean lo suficientemente efectivos y productivos para alcanzar con éxito los objetivos propuestos. Por tanto, es necesario mantener la disciplina en la gerencia organizacional, atender y gestionar adecuadamente la dirección estratégica es vital para la subsistencia sana de las organizaciones.

CAPITULO I

1. Descripción del proyecto

Las empresas seleccionadas en el presente estudio de caso se caracterizan por prestar los mismos servicios de maneras distintas: Dotazioni AM SAS fundada en mayo de 2018, pensando en las necesidades de las empresas y sus colaboradores de tener un ambiente seguro, que obligan tanto al empleado como al empleador a cumplir con las normas de seguridad, está dedicada a la venta de elementos de seguridad industrial, elementos de protección personal y dotación empresarial (Dotazioni AM SAS, 2018). Al igual Comercializadora El Reno SAS fue fundada en el año 2018, es una empresa dedicada a la comercialización de elementos de bio seguridad y de protección personal. Su principal enfoque es la venta de elementos de bio seguridad (Comercializadora el Reno, 2019). Sin embargo una de sus características fundamentales es que son pequeñas empresas tratando de abrirse camino en la búsqueda de un posicionamiento en el mercado. Es importante destacar que, por ser empresas dedicadas a la comercialización y distribución de productos y/o servicios propios de su naturaleza, estas pueden ser afectadas por la competencia. Debido a la situación que afronta el mundo se han creado muchos más locales y empresas dedicadas a esta misma actividad generando mayor competencia en cuanto al costo y productividad. Esto puede afectar la cultura organizacional de las compañías debido a que en el caso de Dotazioni AM y Comercializadora el Reno se compite con calidad y las nuevas empresas venden los productos a un precio muy bajo, causando que algunas de las empresas que ya son clientes de estas compañías busquen mejores precios y se vean afectadas en sus ganancias y correr el riesgo de no poder mantener el personal por falta de ingresos.

Debido al alcance de esta investigación es pertinente destacar que el diagnóstico de la cultura organizacional en cualquier sector en que se desenvuelven las empresas, y particularmente las seleccionadas, es de suma importancia, puesto que permite detectar problemas a lo interno de la organización, es decir, su funcionamiento en aras de poder contribuir en la corrección de problemas y así descubrir nuevas oportunidades.

Dentro de este orden de ideas, la importancia en el diagnóstico de la cultura organizacional radica en la existencia de la cohesión y alineación entre todos los que laboran en la empresa, para ello, se requiere del fomento de una cultura organizacional adecuada.

Es por ello por lo que, se considera de alta prioridad para las empresas el desarrollo de una buena cultura organizacional, por cuanto esta, permite la integración en gran medida de todos los actores involucrados. Por otra parte, favorece la realización de mejoras continuas en su productividad, así como en el empoderamiento en la resolución de problemas. No obstante, para poder accionar las mejoras necesarias, se requiere que las organizaciones sean conscientes de la situación real que atraviesan, por lo que sin duda será necesario realizar un diagnóstico de la cultura organizacional. Según Méndez Álvarez (Factor de diferenciación 2019, pár. 1)

una cultura organizacional fuerte y sólida se transmite y se consolida a través de la divulgación de los valores que tenían desde sus inicios los fundadores de la organización, de esta manera puede ser una oportunidad para que todos los integrantes de la organización participen en la toma de decisiones, mejoren el desempeño y contribuyan al desarrollo de la empresa.

De lo argumentado anteriormente se puede afirmar que, se puede apreciar la calidad de la cultura organizacional de una empresa por medio de las relaciones existentes entre sus trabajadores, colaboradores con la libertad de expresar ideas y opiniones, estableciendo metas comunes con el compromiso de ese activo intangible, en la búsqueda constante del éxito organizacional.

También, se puede afirmar que el diagnóstico puede presentarse no precisamente como una finalidad, sino como ese paso inicial necesario, básico, en aras del perfeccionamiento interno y así favorecer el clima ideal, adecuado, para que la organización alcance sus objetivos. Por tanto, sin un diagnóstico apropiado, correcto y necesario es improbable que los principales directivos de las organizaciones sean capaces de aplicar los correctivos necesarios a largo plazo, que permitan realizar una auténtica transformación de la cultura organizacional.

Dentro de este orden de ideas, estos aspectos representan las causas por las cuales se hace necesario el diagnóstico de la cultura organizacional en tanto relaciones integrales. Se requiere

por tanto el análisis de estas empresas a través de un estudio especializado para identificar cuáles son los factores internos principales que se deben atender para poder lograr un posicionamiento de liderazgo en el mercado colombiano.

Asimismo, al parecer estas empresas, por sus características intrínsecas, su naturaleza y su estructura, carecen de manuales de procesos internos, lo que inequívocamente generara diversos conflictos en cuanto a las funciones, además de la pérdida de tiempo en las actividades laborales.

De igual modo, parece ser que una de las principales causas es originada en el desequilibrio del clima organizacional, al tener en cuenta diversos factores que pudieran incidir sobre las actitudes individuales y colectivas como: satisfacción del trabajador, trabajo en equipo, formación de equipos de trabajo, capacitación, formación, entre otros factores. Por tanto, hoy día, para la mayoría de las organizaciones el clima organizacional es de suma importancia, porque a través de ella se busca constantemente el mejoramiento continuo en el ámbito empresarial, lo que permitirá un incremento en la productividad en combinación con el talento humano.

El clima organizacional, como parte de la cultura de las organizaciones, tiene como eje central el talento humano y las condiciones laborales, lo que sin duda se reflejara no solo en las actitudes y comportamientos de los trabajadores sino en la productividad empresarial.

En el estudio en cuestión se pretende diagnosticar la cultura organizacional de las empresas antes mencionadas, motivado a que ella representa al parecer un importante proceso en cuanto al conjunto de percepciones, sentimientos, hábitos, creencias valores, etc., con lo cual se intenta buscar la excelencia en el desempeño de sus actividades y tareas a través de la puesta en práctica de la cultura, cambio organizacional, liderazgo y comportamiento organizacional. En relación al comportamiento organizacional, se puede destacar su importancia en tanto factor indispensable para el desarrollo organizacional, como por ejemplo, cuando un grupo es emprendedor y le gusta asumir retos, debe asumir una actitud adecuada orientada hacia el éxito tanto en el ámbito personal; así como a nivel grupal en las organizaciones.

En este sentido para aplicar el modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) y la Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial (RISE), se necesita establecer metas, explotar una amplia variedad de acciones, analizar las consecuencias de estas y realizar planes de contingencia organizacional. De allí que, la

investigación intenta aplicar las matrices MMGO y RISE para las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS, que permita conocer su cultura organizacional”, en tanto espacio propicio para, la implementación de un modelo en gerencia de organizaciones, el cambio organizacional, liderazgo, comportamiento organizacional, entre otros.

Todo ello permitirá tener una visión de un modelo de dirección estratégica para el diagnóstico de la cultura organizacional de estas empresas. El anterior planteamiento obligó en cierto modo a presentar necesariamente la formulación del problema a investigar; a objeto de poder ir descubriendo la temática en cuestión.

1.1. Planteamiento del problema.

En este punto, se formuló un interrogante que se adecua al área estudiada, la cual se describe a continuación: ¿Cómo es la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS para así poder hacer un comparativo entre estas?

Para dar respuesta a este interrogante se plantea un conjunto de objetivos que se desarrollarán a lo largo de la investigación, tanto desde el punto de vista teórico; así como el trabajo de campo.

1.2. Objetivos de la investigación

En primer lugar, es necesario establecer qué se pretende con la investigación, es decir, cuáles son sus objetivos. Con unas investigaciones se busca, ante todo, contribuir a resolver un problema en especial; en tal caso, debe mencionarse cuál es ese problema y de qué manera se piensa que el estudio ayudará a resolverlo. Otras investigaciones tienen como objetivo principal probar una teoría o aportar evidencias empíricas a favor de ella. Los objetivos deben expresarse con claridad y ser específicos, medibles, apropiados y realistas —es decir, susceptibles de alcanzarse (Hernández, Fernández y Baptista, 2014 p.37).

De lo expresado por el autor en referencia, se puede afirmar que, para el establecimiento de los objetivos en la investigación, se debe tener total claridad de que es lo que se pretende hacer y cómo se puede aportar en la solución de un problema planteado. Estos (objetivos) de

investigación permiten señalar a lo que se aspira en la realización del estudio, por lo tanto deben expresarse con claridad, ya que son las guías de la investigación. Asimismo, el estudio permitirá en la resolución del sujeto-objeto de estudio.

A continuación, se presentan los objetivos, general y específicos.

1.2.1. Objetivo General

Conocer la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS y hacer un comparativo entre estas.

1.2.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS., a partir de la situación obtenida por la aplicación de la matriz MMGO y RISE.
2. Elaborar un consolidado de resultados obtenidos en el diagnóstico de la cultura organizacional en las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS.
3. Hacer una propuesta de mejora en los elementos de la cultura organizacional de acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz MMGO y el modelo RISE para las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS.

1.3. Justificación

En toda investigación científica, es necesario exponer la justificación. Esta indica el porqué es necesario la realización de la investigación, exponiendo sus razones. Es a través de la justificación que se debe demostrar que el estudio es necesario e importante.

Al respecto, Hernández-Sampieri et al., (2014), afirman que:

Además de los objetivos y las preguntas de investigación, es necesario justificar el estudio mediante la exposición de sus razones (el para qué del estudio o por qué debe efectuarse). La mayoría de las investigaciones se ejecutan con un propósito definido, pues no se hacen simplemente por capricho de una persona, y ese propósito debe ser lo suficientemente significativo para que se justifique su realización. Además, en muchos casos se tiene que explicar por qué es conveniente llevar a cabo la investigación y cuáles son sus

beneficios que se derivan de ella: el pasante deberá exponer a un comité escolar el valor de la tesis que piensa realizar, el investigador universitario hará lo mismo con el grupo de personas que aprueban proyectos de investigación en su institución e incluso con sus colegas, el asesor tendrá que aclarar a su cliente las bondades que se obtendrán de un estudio determinado, el subordinado que propone una investigación a su superior deberá dar razones de su utilidad. Lo mismo ocurre en todos los casos; siempre es importante la justificación. (p.73).

Actualmente aspectos relacionados con el crecimiento global organizacional en el proceso de implementación de mejora continua por parte de las empresas, así como la de los consumidores exigentes, los competidores existentes, la entrada en el mercado de nuevos competidores, están generando una mayor presión de la competencia, lo que a su vez está ocasionando la necesidad de procesos de cambio para la mejora continua en todas las organizaciones en búsqueda de la excelencia y posicionamiento en el mercado. En este caso las tecnologías de información y comunicación (TIC), son imprescindibles para que las empresas generen valor y logren posicionarse en niveles de competitividad de clase mundial. (Sheel – Rivera 2009, P 71). También es importante para la organización contar con aspectos claves como un entorno vital, compromiso, liderazgo y comunicación para tener una mejor cultura organizacional de esta manera poder lograr un mejoramiento continuo en todas las áreas de la compañía (Pérez-Uribe et al, 2013).

Se puede resaltar que este trabajo de grado intenta descifrar elementos relacionados con la gerencia de organizaciones asumida en tanto cultura organizacional, comunicación e información, liderazgo, direccionamiento estratégico y reconocimiento, por el personal directivo de Pymes como lo son Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS, a partir de la implementación de las matrices MMGO y RISE. Asimismo, aportar elementos conducentes a realizar estudios más exhaustivos, con el propósito de brindar el necesario y debido conocimiento sobre el tema en cuestión, todo ello con el objeto de diseñar e implementar políticas que optimicen el funcionamiento organizacional, el cual inevitablemente pudiese conllevar a un mejor desempeño de los miembros de la organización y al logro de los objetivos de la misma.

En el estudio en cuestión se pretende determinar la gerencia impartida en las mencionadas organizaciones, motivada a que ella representa al parecer un importante proceso de gestión de

organizaciones con el cual se intenta buscar la excelencia en el desempeño de sus actividades y tareas a través del ejercicio de la gerencia estratégica, cambio organizacional, liderazgo y comportamiento organizacional.

Dentro de este orden de ideas, se puede destacar la importancia del comportamiento organizacional, siendo este el resultado de una adecuada cultura organizacional lograda a través de motivación, creatividad, productividad y el sentido de pertenencia de los miembros de la organización para lograr un mejor uso del capital humano, lo que generará ventajas competitivas que contribuyan al aumento de los beneficios de la empresa. (Molina-Sabando, Briones-Véliz, Arteaga-Coello 2016, p.498).

El anterior planteamiento confirma que la importancia de la cultura y el comportamiento organizacional predicen lo que las personas harán dentro de las organizaciones. Permitiendo proyectar la conducta de las personas y grupos varios. Asimismo, busca resultados eficaces por medio del conocimiento de los individuos, los grupos y la estructura de la organización.

Todos estos aspectos indican que el capital humano necesariamente debe realizar sus actividades laborales dentro de una estructura organizacional, que a su vez le otorgue impulso, apalancamiento, seguridad, confianza. De este modo, cuando estos elementos: talentos humanos, cultura, organización y comportamiento se relacionan como un todo, se tienen todas las condiciones para que la organización se desempeñe en forma excepcional.

1.3.1. Metodológica

La implementación del Modelo de Modernización para La Gestión de Organizaciones MMGO supone la mejora continua en la dirección estratégica de las empresas, principalmente orientada a las Pymes, ya que los beneficios son extensivos a toda la organización en forma integral. El aspecto metodológico sugiere una revisión y aplicación de correctivos en los procesos, tanto en investigaciones científicas como su aplicabilidad en las organizaciones; ello redimensionara el área de procesos internos. (Pérez-Uribe et al, 2013, p.24) En cuanto al modelo RISE Ruta de innovación y Sostenibilidad empresarial muestra un modelo de gestión práctico que motiva a los empresarios a tomar decisiones para fortalecer su compañía y dirigirla a mejores estándares en temas sociales, ambientales, gerenciales y económicos (Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar, 2020, p.3).

Dentro de este orden de ideas, Hernández-Sampieri et al., (2014, p.40), sostienen que:

Una investigación llega a ser conveniente por diversos motivos: tal vez ayude a resolver un problema social, a formular una teoría o a generar nuevas inquietudes de investigación. Lo que algunos consideran relevante para investigar puede no serlo para otros, pues suele diferir la opinión de las personas. Sin embargo, es posible establecer criterios para evaluar la utilidad de un estudio propuesto, los cuales, evidentemente, son flexibles y de ninguna manera son exhaustivos.

Con relación a utilidad metodológica, Hernández-Sampieri et al., (2014, p.40), realiza los siguientes cuestionamientos:

¿La investigación puede ayudar a crear un nuevo instrumento para recolectar o analizar datos?, ¿contribuye a la definición de un concepto, variable o relación entre variables?, ¿pueden lograrse con ella mejoras en la forma de experimentar con una o más variables?, ¿sugiere cómo estudiar más adecuadamente una población?

Para el caso que nos ocupa, y para dar respuestas a tales interrogantes, principalmente, se procederá a indagar sobre el análisis interno y externo de las empresas ya citadas, para identificar la aplicabilidad de este instrumento, vale decir, el alcance de esta investigación se realizará desde el proceso de diagnóstico hasta expresar los indicadores asociados a los planes operativos.

1.3.2. Teórica

Para conocer el valor teórico Hernández-Sampieri et al., (2014, p.40), expresan:

Con la investigación, ¿se llenará algún vacío de conocimiento?, ¿se podrán generalizar los resultados a principios más amplios?, ¿la información que se obtenga puede servir para revisar, desarrollar o apoyar una teoría?, ¿se podrá conocer en mayor medida el comportamiento de una o de diversas variables o la

relación entre ellas?, ¿se ofrece la posibilidad de una exploración fructífera de algún fenómeno o ambiente?, ¿qué se espera saber con los resultados que no se sabía antes?, ¿se pueden sugerir ideas, recomendaciones o hipótesis para futuros estudios?

Indudablemente, en toda investigación existe una justificación teórica cuando la finalidad del estudio es crear reflexiones y por consiguiente los debates académicos de interés con relación al conocimiento existente, y el aporte para la creación de nuevos conocimientos. Para el presente estudio, se propenderá a la realización de confrontaciones y comparaciones acerca de las teorías abordadas, contrastar los resultados que se obtendrán, así como el establecimiento de la epistemología del conocimiento actual.

1.3.3. Práctica

“Toda investigación está orientada a la resolución de algún problema; por consiguiente, es necesario justificar, o exponer, los motivos que merecen la investigación. Asimismo, se debe determinar su cubrimiento o dimensión para conocer su viabilidad” (Bernal, 2006, p. 103).

La investigación se realiza cuando tratamos de dar respuesta a un problema planteado, existe ese algo que se desconoce sistemáticamente. No obstante, la importancia de toda investigación se basa en que ellas son instrumentos necesarios para la transformación y progreso del ser humano. Al respecto, “se considera que una investigación tiene justificación práctica cuando su desarrollo ayuda a resolver un problema o, por lo menos, propone estrategias que al aplicarse contribuirán a resolverlo” (Bernal, 2006, p.104).

De esto se desprende que para las empresas seleccionadas se pretende resolver un problema real, así como las implicaciones que acarrea para la aplicación de la metodología en la resolución de problemas prácticos, que en este caso lo representa el estudio organizacional a través del MMGO y modelo RISE, donde se pretende conocer la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS.

Por tanto, es menester para el presente estudio la finalidad de su justificación práctica porque se propondrán vías y estrategias que una vez que sean aplicados en la práctica o en el escenario, solucionarán y aportarán soluciones al problema planteado.

CAPITULO II

2. Fundamentación teórica

En investigación científica es importante establecer la fundamentación. Así, el fundamento se asienta sobre el origen, o principio acerca de la argumentación de algo y su desarrollo. Al abordar el fundamento teórico de un estudio, se trata de establecer las explicaciones con sustento en aquellas ideas de otros estudios previos acerca de una temática en particular. Por tanto, se refiere principalmente a la revisión bajo el enfoque crítico de los elementos teóricos y prácticos que sirven de referencia a una investigación. “Fundamentación: la amplitud con que la investigación posee bases teóricas y filosóficas sólidas y provee de un marco referencial que informa al estudio. Tiene que ver con una revisión de la literatura extensiva y pertinente (enfocada en estudios similares)” (Hernández-Sampieri, et al., 2014, p.459).

De lo expresado por el citado autor, se tiene que, necesariamente se deben exponer las revisiones de los estudios previos, que dan sustento a la presente investigación, como esfuerzos teóricos-reflexivos que dan cuenta del estudio organizacional en Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS a través de la utilización del Modelo de Modernización de la Gestión Organizacional y el Modelo RISE- Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial que permita a su vez conocer la cultura organizacional de dichas empresas.

2.1. Marco teórico preliminar

Toda investigación se fundamenta en razones de índole teórico-práctico, siendo diversos los criterios para darle forma a un determinado problema. De esta manera, pudiera ser que el objeto de estudio fuese de interés práctico para un importante sector organizacional; también pudiera tratarse de una situación generadora de un interés novedoso, es decir, problematizar donde nadie se ha percatado de un problema a tratar. Todo objeto de estudio, ha de caracterizarse, no obstante, por su originalidad.

Ciertamente, existen investigaciones anteriores como esfuerzos teóricos reflexivos vinculantes de las variables: MMGO, modelo RISE, Pymes, cultura organizacional, comunicación e información, liderazgo, direccionamiento estratégico y reconocimiento

2.1.1. Modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO

El Modelo es una propuesta para las empresas que actualmente tienen interés en construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros (Pérez-Uribe et al, 2013, p.238).

Se puede concluir que, a través de la implementación de este modelo de gestión, las organizaciones garantizarán su futuro, con el poder de transformación y la integración de todos los actores involucrados con la gestión el conocimiento. En el caso de esta investigación solo se tendrán en cuenta algunos factores específicos del modelo de modernización para la gestión de organizaciones como son:

- Cultura Organizacional
- Comunicación e información
- Direccionamiento estratégico

2.1.2. Modelo RISE. Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial

“El modelo RISE es un modelo de gestión práctico que motiva a los tomadores de decisiones a buscar las mejores alternativas para dinamizar su empresa y llevarla a los mejores estándares en temas sociales, ambientales, gerenciales y económicos” (Pérez- Uribe y Ramírez-Salazar 2020, p. 3).

El modelo RISE nace a finales del año 2016 con el ideal de exponer a los empresarios el nivel de madurez en que se encuentra la compañía frente a las tendencias mundiales de esta manera tomar medidas para mejorar y tener una calificación igual a la de una empresa de categoría mundial.

El modelo RISE califica nueve variables en cuatro diferentes dimensiones de estas nueve variables en esta investigación se tomaran las siguientes:

- Liderazgo y direccionamiento estratégico
- Cultura organizacional
- Reconocimiento

Dimensiones

- Social
- Ambiental
- Gerencial
- Económica

2.1.3. Pymes

De acuerdo con el decreto 957 del 05 de junio de 2019 Capítulo 13 Sección 2 Criterios de clasificación del tamaño empresarial (Ministerio de Industria comercio y turismo de Colombia, (2019 par.8)

Artículo 2.2.1.13.2.1. Criterio para la clasificación del tamaño empresarial. Para efectos de la clasificación del tamaño empresarial se tendrá como criterio exclusivo los ingresos por actividades ordinarias anuales de la respectiva empresa.

Tabla 1

Clasificación tamaño empresarial por ingresos

SECTOR	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
Manufacturero	Inferior o igual a 23.563 UVT.	Superior a 23.563 UVT e inferior o igual a 204.995 UVT.	Superior a 204.995 UVT e inferior o igual a 1'736.565 UVT.
Servicios	Inferior o igual a 32.988 UVT.	Superior a 32.988 UVT e inferior o igual a 131.951 UVT.	Superior a 131.951 UVT e inferior o igual a 483.034 UVT.
Comercio	Inferior o igual a 44.769 UVT.	Superior a 44.769 e inferior o igual a 431.196 UVT.	Superior a 431.196 UVT e inferior o igual a 2'160.692 UVT.

Fuente: Ministerio de Industria comercio y turismo de Colombia Decreto 957 Gobierno de la república de Colombia (2019).

De esta manera Dotazioni AM SAS y comercializadora el Reno SAS se encuentran en la categoría de micro empresas por sus ingresos anuales y de acuerdo a la clasificación de la ley

905 de 2004 son pequeñas empresas por su planta de personal Dotazioni AM con quince (15) colaboradores y Comercializadora el Reno doce (12) personas.

2.1.4. Cultura Organizacional

Los enfoques más contemporáneos que se abordan frente a la cultura organizacional tienen una concepción interdisciplinaria, especificada desde diferentes ciencias: la antropología, la sociología, la psicología. Es Schein quien ofrece por primera vez una definición clara y práctica de cultura organizacional tomando en cuenta las distintas visiones de estas ciencias. Según Edgard Schein, no podremos entender el aprendizaje organizacional y el desarrollo y cambio planificado, a menos que consideremos la cultura como la fuente primaria de la resistencia al cambio Schein, 1996, p.6)

La cultura organizacional ha tomado mayor interés desde los años 80, se ha convertido en un elemento de mayor importancia en las compañías, “es un instrumento estratégico ya que juega un papel fundamental en la administración, las formas de dirigir y el entorno. En consecuencia, dependiendo de la cultura organizacional la empresa alcanza proporcionalmente sus resultados” (Morales, Plazas & Ramírez, 2009, p.VII).

Conocer y tener una buena cultura organizacional permite en las organizaciones tener ciertas conductas y evitar otras. Una cultura organizacional orientada a los colaboradores es decir que tenga en cuenta las opiniones y decisiones de todos genera un mayor compromiso, participación y responsabilidad en los miembros de la organización, lo que genera excelencia y éxito.

En la tabla 2 se observan diferentes definiciones de lo que es la cultura organizacional.

Tabla 2

Definiciones Cultura

Cultura Organizacional	Autor
“El nivel más profundo de presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa y lo hacen de una manera inconsciente, lo cuales permite definir y	Schein (1986)

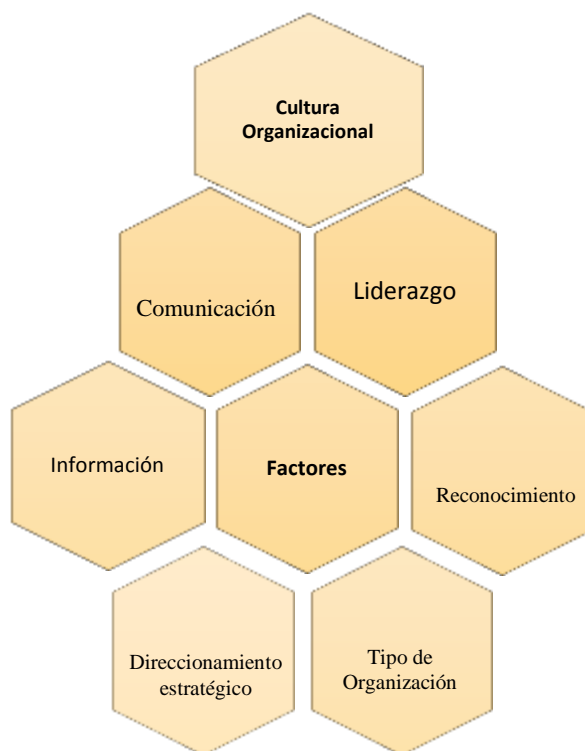
tener una interpretación básica de la imagen que la empresa tiene de sí misma y del entorno”	
“Identifica cuatro tipos de cultura que se pueden dar en las organizaciones: “distanciamiento del poder; aceptación del nivel de incertidumbre; individualismo y masculinidad”, establecidas en cuanto a su nivel de desarrollo entre baja; mediana y alta.	Hofstede (2002)
La cultura organizacional representa un grado de percepción sobre la organización, que suele ser común a todos sus miembros.	Robbins & Judge, (2013)

Fuente. Llanos-Encalada y Bell-Heredia, (2018, p. 4).

En la figura 1 se muestran los factores de la cultura organizacional que se tuvieron en cuenta en las matrices MMGO y el modelo RISE aplicadas a las empresas

Figura 1

Factores de la Cultura organizacional



Fuente. Elaboración propia a partir de las matrices MMGO y RISE

2.1.5. Comunicación e información

Según Morató (2016, p.4) “la comunicación como interacción entre personas, en un nivel superior, como motor de conocimiento, implica dar un paso adelante para concebir la comunicación no solo como instrumento, sino como una estrategia que absorba toda la actividad de la empresa”. Es decir, cambiar la manera de ver a las organizaciones y reconocer a las personas como el eje de la estrategia de la empresa.

Algunos factores que encontramos en la comunicación empresarial son: la comunicación de objetivos y retroalimentación de estos y de las estrategias de la compañía, también el respeto por la opinión del capital humano interno y externo que compone la compañía, los sistemas de la comunicación interna pueden ser formales e informales. La comunicación formal representa los componentes explícitos y planificados de la organización, la misión, las políticas y los valores (Balerazo, 2014).

La comunicación organizacional permite a los miembros de la compañía discutir sus experiencias y desarrollar información importante, esta facilita alcanzar metas individuales y de la organización, también ayuda a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la organización (Balerazo, 2014).

La comunicación en una organización comienza en su interior con el ideal de proyectarse hacia el exterior, para esto es necesario tener estrategias, políticas, recursos y herramientas claras que apoyen cada uno de los procesos de la organización (Pintado y Sánchez, 2017).

2.1.6. Liderazgo

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común (Delgado-Valdez y Castillo-Villegas, 2018, p.66).

García Allen (2016, par. 7) Define cinco tipos de liderazgo.

1. Liderazgo laissez-faire o delegativo El nombre hace referencia a la palabra francesa “dejar pasar” o “dejarlo ser”. Este tipo de líder es no autoritario, interviene solo cuando es necesario, se basa en la teoría de que los empleados con mucha experiencia necesitan menos supervisión para ser productivos. Debido a que tienen los conocimientos necesarios para tener un alto rendimiento.
2. Liderazgo autocrático, en este tipo de liderazgo las decisiones son tomadas por el alto mando y no tiene en cuenta las opiniones del grupo, es decir que se dan órdenes y estas deben ser obedecidas.
3. Liderazgo democrático, Se caracteriza por dar prioridad a la opinión de todos los miembros del grupo, se promueve la comunicación y el dialogo en el equipo de trabajo, pero la decisión final la toma el superior.
4. El liderazgo transaccional se basa en procesos de intercambio entre los líderes y sus colaboradores. Los colaboradores reciben recompensas por su desempeño laboral y el líder se beneficia porque ellos cumplen con los objetivos y tareas.
5. Liderazgo transformacional se emplean niveles altos de comunicación para conseguir los objetivos y aportan una visión de cambio que consiguen transmitir a los empleados. Apuestan por generar una visión compartida acerca de lo que debe ser el lugar en el que se trabaja.

Según Goleman, Boyatzis y Mckee (2016), un líder tiene como tarea fundamental despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores, esto ocurre cuando un líder produce resonancia, refiriéndose a un clima emocional positivo indispensable para producir lo mejor en el ser humano.

Un líder verdaderamente efectivo se distingue por un alto grado de inteligencia emocional, auto conciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales junto a las cualidades que se asocian tradicionalmente a un líder, inteligencia, firmeza, determinación y visión (Goleman Ducker, Kotter, Heifetz, Donald, Warren, Robert, Collins, Bill, Peter, Mclean & Mayer 2018).

2.1.7. Direccionamiento estratégico

Se inicia este interesante recorrido a través del camino de la estrategia con una frase inspiradora del libro “El Arte de la Guerra”, considerado por muchos pensadores de esta corriente del pensamiento administrativo como el mejor de todos los tiempos y que ha inspirado a diversas personalidades como Napoleón y Maquiavelo. La aplicación de sus máximas en la actualidad, por el conocimiento aportado y basado en la sabiduría humana ancestral no ha quedado en el olvido y se ha erigido como una excelente obra para entender las bases de conflictos en la búsqueda de soluciones efectivas (Villalba, 2004)

Las reglas militares son cinco: medición, valoración, cálculo, comparación y victoria. El terreno da lugar a las mediciones, éstas dan lugar a las valoraciones, las valoraciones a los cálculos, éstos a las comparaciones, y las comparaciones dan lugar a las victorias (Sun Tzu, S/A, p.10).

Analizando la etimología de tal proverbio, relacionado al cálculo, se encuentran varias acepciones entre las cuales destacan: logística, organización y táctica. Esta última está relacionada con la estrategia, aspecto de significativa importancia para la gerencia estratégica de las empresas. En este orden de ideas, “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos” (David 2002 p, 56).

Dentro de esta premisa, las personas involucradas han jugado y aún continúan siendo factor clave dentro de la organización en la gestión estratégica. Por tanto, “La dirección estratégica de la Empresa, como etapa del proceso de evolución vivido por la función de recursos humanos, se caracteriza por destacar dos rasgos definitorios” (Valle, 2003, p. 36).

Esto quiere decir que, en cuanto al talento humano como capital intangible que posee la organización, se debe procurar la identificación de sus fortalezas a través de procesos metódicos. Esto permitirá la definición de las estrategias de la empresa y las políticas de recursos por medio de estas prerrogativas. Otra de las ventajas, se refiere al hecho de diagnosticar las competencias en el capital humano, que sin duda representará un factor

preponderante para el futuro de la organización, todo ello aplicable en función de su naturaleza y estrategia.

Al respecto,

Drucker califica como mecanicistas y estáticos, aquellos que miden las operaciones o se ocupan de las leyes de las organizaciones. Con ellos no pueden abordarse correctamente problemas como el proceso de dirección, el clima de una organización, la formación y desarrollo de los empleados o la esencia de la planificación y de los objetivos de la empresa” (Sánchez-Murillo, 2006, p.74).

De esto se desprende que, no solamente se debe estar pendiente de la organización, enfocados en su misión, visión y estatutos en general como procesos rígidos, ya que las dificultades que afrontan las organizaciones deben proyectarse hacia el ámbito laboral, satisfacción de los empleados, planificación y políticas estratégicas en la consecución de objetivos. En este sentido Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba la necesidad de analizar en el acto la estrategia por parte de los gerentes, y la posibilidad de cambiarla según los requerimientos; la idea central se basaba en la disponibilidad de los recursos de la organización.

2.1.8. Reconocimiento

En este ámbito se encuentran factores como: felicidad en el trabajo, prácticas de motivación y valoración en el trabajo.

El ser humano ha tendido siempre a perseguir la felicidad como una meta o un fin, como un estado de bienestar ideal y permanente al que llegar. Pero no se conforma con un futuro feliz al precio de una vida desgraciada (Moccia-Salvatore, 2016).

Ruiz, Gago, García y López (2013) afirman que el reconocimiento del trabajo. Consiste en reconocer y elogiar al trabajador por el trabajo bien hecho. El reconocimiento puede consistir,

simplemente, en unas palabras de agradecimiento, una felicitación, un informe favorable para el jefe inmediato, entre otros.

Dentro del reconocimiento esta la motivación humana tomada como el impulso para actuar que puede ser provocado por un estímulo externo o interno. La motivación varía de unas personas a otras, puesto que esta es dada por las necesidades de cada individuo (Ruiz, et al., 2013).

2.1.9. Comportamiento organizacional

Para Robbins y Judge (2009):

El comportamiento organizacional (con frecuencia se abrevia como CO) es un campo de estudio que investiga el efecto que los individuos, grupos y estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de las organizaciones (p.44).

Los autores en referencia destacan que el comportamiento organizacional se refiere a un campo de estudio en tres áreas esenciales del comportamiento en las organizaciones: las personas, los grupos de trabajo y la estructura.

Según Ritter (2008), la cultura organizacional es el modo de interacción en el cual se integran las personas o grupos de ellas y que se basa en la cultura compartida, vale decir, valores y creencias.

Por su parte Kotter, (2006) citado por Ritter (2008, p.41) la define como “el grupo de pautas o formas de actuación que, un conjunto de personas desarrollaron durante años”. De igual modo (Schein, 1991) citado por (Ritter, 2008, p.41), la define como el conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por los miembros de la organización.

Analizando lo expresado por los autores en referencia se puede destacar que, la cultura organizacional suministra un ámbito de referencia común que facilita tener una visión usual de referencia que permite tener una concepción más o menos equilibrada de la realidad empresarial; por consiguiente, un modelo igual de conductas frente situaciones determinadas.

Dicho de otro modo, se refiere a: pensar y hacer las cosas inmediatamente. Sin embargo, la cultura corporativa es un aspecto presente en toda organización, no siendo así en aquellas que han experimentado el fracaso por años.

2.1.10. Planificación estratégica

Armijo (2009) sostiene que:

La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen” (p.9).

De lo expresado por la referida autora, se deben puntualizar aspectos como el diagnóstico de la situación actual de las empresas, ya que a partir de la PE se determinarán las diversas operaciones a realizar en la consecución de las metas esperadas en términos de mediano y largo plazo. A su vez, deben haberse establecidos los objetivos estratégicos e indicadores.

Por otra parte, se considera que la planificación estratégica es un ejercicio de carácter fundamental donde se formulan y se establecen los objetivos en aras del establecimiento de acciones conducentes a tales objetivos, vale decir, que desde este contexto es un instrumento esencial en el proceso de la toma de decisiones (Armijo, 2009).

Esto quiere decir que, toda organización se encuentra inmersa en la necesidad de planear, planificar estratégicamente, ya que en un mundo caracterizado por el proceso de globalización y en constantes transformaciones lleva a las empresas a experimentar grandes cambios entre los cuales se destacan: económicos competitivos, tecnológicos, políticos, actitudes, así como las normas establecidas socialmente; todo ello como consecuencia del referido proceso global. Por su parte, Cuero et al., 2010, p. 10) sostienen que la “planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño”.

De lo anterior se puede afirmar que, para la consecución de tales metas, estas vienen en correspondencia con las características que la definen como la proyección de la organización hacia el futuro, el amparo total a la empresa y la definición establecida por los altos ejecutivos que se corresponden con la planificación mayor.

Dentro de esta premisa Scott, (2007) plantea que:

La planificación estratégica es una actividad compleja y, por lo tanto, antes de definirla es útil comparar su grado de complejidad con el de otra actividad compleja: la formulación de políticas económicas tiene similitud general con la planificación estratégica, pues esta se ocupa de administrar una empresa y la política económica se ocupa de administrar la economía de un país. Aunque la escala de una empresa es mucho menor que la de un país industrializado, la tarea probablemente tenga la misma complejidad. Este es uno de los motivos por los que es difícil encontrar directores ejecutivos que sean tan eficientes como los Presidentes de gobierno, Primeros Ministros o los Directores de Bancos Centrales. De hecho, los directores ejecutivos eficientes habitualmente reciben una remuneración mucho mayor que la de los ministros de gobierno. La complejidad de la política económica se hace evidente cuando se prepara una lista de los asuntos relacionados, con ejemplos del estado para afrontar cada uno (p. 18).

En lo expresado por el autor en referencia se pueden distinguir los siguientes aspectos relacionados a la posible lista de asuntos gubernamentales, lo que indudablemente difiere de las funciones y acciones a tomar por parte de los directivos de una empresa. Estos asuntos tienen que ver con: crecimiento del producto nacional bruto, desempleo, inflación, equilibrio del presupuesto, función de los mercados, balanza comercial, tasas de interés, tipo de cambio, redistribución de ingresos, contaminación ambiental, gasto público e inversión empresarial. En este mismo orden de ideas merece especial atención la comparación entre las funciones para ambos casos, ya que es de suma importancia dado el grado de complejidad planteado. A tal efecto, si se observan las funciones de un directivo en una organización determinada nos encontraremos que el rol principal se concentra en el liderazgo alineado con la estrategia de la

organización, además debe poseer skills (habilidades) caracterizadas por la competitividad y suficiente autoridad para obtener la confianza de sus subordinados; todo ello enmarcado dentro de los objetivos estratégicos de la organización.

2.1.11. Dotazioni AM SAS

De acuerdo al manual de procedimientos empresariales de la compañía expone (Dotazioni 2018):

Historia

Dotazioni AM SAS fue fundada en el año 2018, pensando en las necesidades de las empresas y sus colaboradores de tener un ambiente seguro en labores de mecánica, construcción vial, comercial, residencial y labores industriales entre otras, que obligan tanto al empleado como al empleador a cumplir con las normas de seguridad. Dotazioni AM apoya a las compañías a cumplir con estas normas con la mejor calidad y dedicación de todo el equipo de trabajo ofreciendo implementos y elementos tanto de seguridad industrial como de protección personal, tomando como premisa “La razón más grande de tener seguridad en el trabajo puede ser quien te espera en casa”.

Misión

Ofrecer con eficiencia sobresaliente en el mercado, la calidad de productos de dotación y seguridad de los trabajadores de acuerdo al marco legal vigente es base para ser competitivos ante el público.

Visión

En 2023, ser el proveedor de preferencia por atención y calidad en productos de dotaciones industriales y artículos de seguridad para empleadores y colaboradores a nivel nacional.

Objetivos Corporativos

- Consolidar un portafolio de productos con la cobertura 100% de productos para dotación en seguridad industrial y salud en el trabajo según la norma vigente.

- Contar con cobertura de venta en ciudades principales y aledañas a estas en el país
- Distinguirse entre la competencia por mayor alcance de clientes potenciales y calidad tanto en servicio como de productos.

Principios

Los principios que rigen a Dotazioni AM SAS. Son:

- **Compromiso:** Se reconoce al mercado como el principal ente en donde los clientes son la razón de ser de la organización.
- **Integridad empresarial** Se trata de establecer una síntesis de los componentes, éticos, sociales y estéticos, que conduzcan a un desarrollo armónico de la organización.
- **Carácter Internacional:** Sin perder la identidad nacional, la organización está abierta al mundo; por eso debe adquirir un amplio poder de comunicación con el mundo para desarrollarse industrialmente.
- **Liderazgo** buscar en sus empleados cumplir una serie de valores humanos como la libertad, la responsabilidad, la solidaridad, la amistad, el compañerismo, el optimismo, el respeto, la coherencia, la lealtad, la laboriosidad, la alegría. Que los capacite para convertirse en líderes y así poder desarrollar un trabajo eficaz y eficiente en la organización.

Valores

Dotazioni AM SAS. Se fundamentan en:

- **Honestidad:** Somos íntegros en todas nuestra actuaciones.
- **Respeto:** a nuestros clientes, consumidores y con las debidas consideraciones, respetando sus opiniones y considerando sus inquietudes.
- **Trabajo en equipo:** buscamos la colaboración entre los miembros de la compañía para trabajar con efectividad y brindarle un óptimo servicio a nuestros clientes.

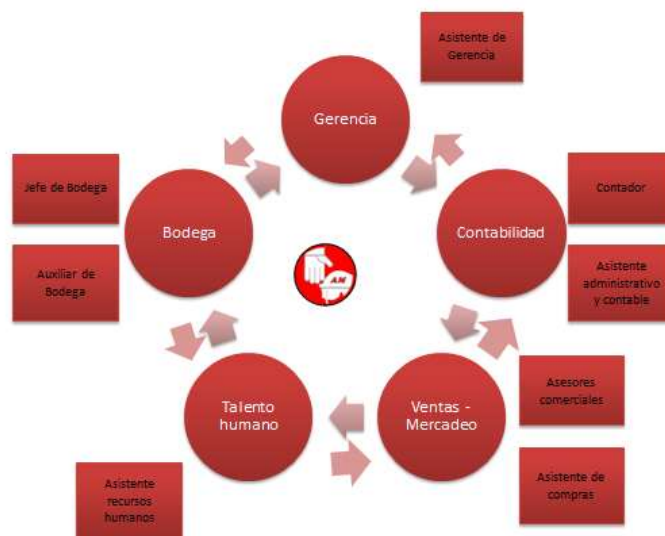
- Servicio al cliente: La satisfacción del cliente interno y externo, la puntualidad, el respeto por los acuerdos y convenidos, son el comportamiento permanente de todas las personas que conforman la organización.
- Calidad y excelencia: Todas nuestras actuaciones estarán dirigidas a la perfección y a la obtención de los mejores resultados.

Productos

- Dotaciones industriales
- Ropa de trabajo
- Jeans de trabajo
- Confección de ropa de trabajo
- Uniformes de trabajo
- Camisas de trabajo
- Chaquetas de jean para trabajo industrial
- Uniformes dotaciones
- Ropa de trabajo para empresas
- Uniformes para médicos
- Dotaciones empresariales
- Overoles
- Botas de seguridad
- Botas de seguridad dieléctricas
- Botas de seguridad tipo ingeniero
- Botas en pvc
- Elementos de protección (alturas)
- Elementos de protección personal

(Dotazioni, 2018).

Figura 2

Organigrama Dotazioni AM

Fuente. Elaborado por Dotazioni AM

2.1.12. Comercializadora el Reno

Comercializadora el Reno (2018) de acuerdo a su manual de procedimientos presenta:

Historia

Comercializadora el Reno SAS fue fundada en noviembre del año 2018, con la idea de continuar una tradición familiar de llevar seguridad industrial a las empresas y sus empleados. Comercializadora el Reno se destaca por su cumplimiento y calidad en las materias primas utilizadas para la confección y elaboración de sus prendas y elementos de seguridad industrial y personal.

Misión

Comercializadora el Reno SAS tiene como misión producir dotación para la seguridad industrial de la mejor calidad satisfaciendo las necesidades de sus clientes en un ámbito de respeto, seriedad y compromiso enmarcada en el trabajo de un gran equipo humano.

Visión

En el año 2023 seremos reconocidos como la empresa líder en producción y distribución dotación para la seguridad industrial posicionándonos en los primeros lugares en ventas de este producto en la ciudad de Bogotá.

Productos

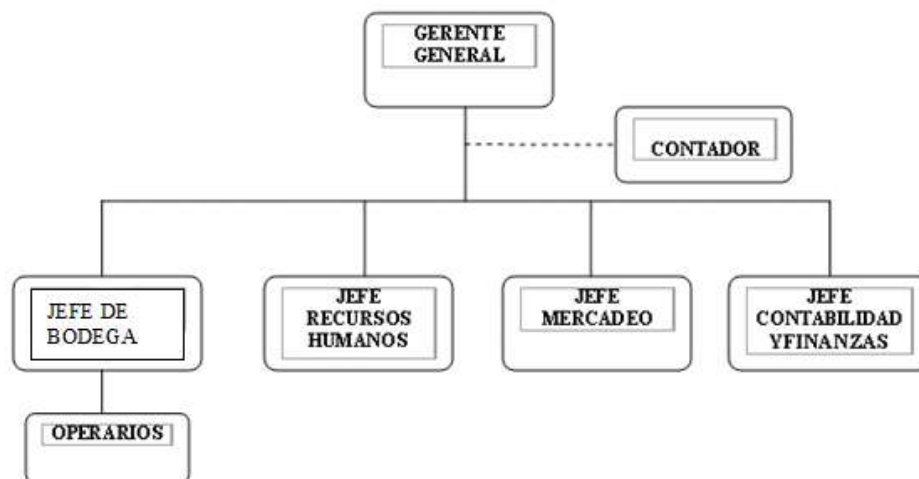
Elementos de protección personal e industrial

- Dotación industrial
- Overoles de trabajo
- Uniformes dotaciones
- dotaciones empresariales
- Trajes de bio seguridad
- Guantes de nitrilo
- Tapabocas quirúrgicos e industriales

(Comercializadora el Reno, 2019)

Figura 3

Organigrama Comercializadora el Reno



Fuente. Elaborado por Comercializadora el Reno

2.2. Estado del arte

El estado del arte, desde la perspectiva teórica, permite a las investigaciones recobrar y avanzar en el conocimiento con relación a un objeto de estudio o temática específica. Dentro de este orden de ideas, facilita al investigador tener una visión crítica acerca del fenómeno en cuestión, con la finalidad de crear nuevos conocimientos. Además de esto, permite la adopción y progreso de nuevos enfoques teóricos a partir de revisiones crítico-reflexivas de documentos existentes, históricos; actuales. Al respecto, Guevara-Patiño, (2016), sostiene que:

El estado del arte es una categoría central y deductiva que se aborda y se propone como estrategia metodológica para el análisis crítico de las dimensiones política, epistemológica y pedagógica de la producción investigativa en evaluación del aprendizaje. La finalidad de este escrito es elaborar una reflexión epistemológica sobre la construcción de un estado del arte de un objeto de estudio. Eso significa que a partir del análisis gnoseológico se concibe el proceso metodológico y técnico de la investigación (p.3).

Según Páramo (2006), citado en Guevara-Patiño, (2016), “la intención es validar la idea de que la postura epistemológica se convierte en la columna vertebral del desarrollo de un estado del arte”, [...] se entiende por postura epistemológica o paradigma el conjunto de suposiciones de carácter filosófico de las que nos valemos para aproximarnos a la búsqueda del conocimiento, la noción que compartimos de realidad y de verdad, y el papel que cumple el investigador en esta búsqueda de conocimiento, al igual que la manera como asumimos al sujeto estudiado (p.21).

De lo expresado por el referido autor, se afirma que la interpretación del estado del arte requiere de un análisis explicativo e interpretativo por demás. A su vez, debe ser crítico a partir de su objeto de estudio para lograr la transformación de su acepción, de tal forma que le facilite al investigador superar el enfoque técnico de análisis del conocimiento estudiado.

La concepción del estado de la cuestión como estrategia metodológica ha venido evolucionando. En este caso la definimos como una investigación de investigaciones. En la actualidad se ha convertido en una herramienta esencial

en universidades y centros de investigación para revisar la situación actual de conocimiento de su producción investigativa, hacer un balance de esta y crear nuevos escenarios de formación e investigación en los respectivos campos de interés” (Guevara-Patiño, 2016 p,166).

En este contexto, se presenta a continuación, la síntesis de documentos encontrados, respecto al sujeto-objeto de investigación estudio organizacional.

Al respecto, Amaya, (2017), en su investigación de trabajo de grado de la Universidad Piloto de Colombia, aborda aspectos importantes con relación a un plan de mejoramiento de la empresa DPLR (David Perregaux, Labaudere, Roldan) localizada en Bogotá, a partir de la utilización del modelo de modernización para la gestión organizacional MMGO. Igualmente, a partir de la implementación de dicho modelo se pudo detectar las carencias que presentaba la empresa, logrando la medición de variables específicas como: estructura organizacional, cultura organizacional, gestión del talento humano así como la comunicación e información.

Concluye que, con el levantamiento de la información requerida a través de la indagación, se logró la implementación del plan de mejoramiento y así cumplir con los objetivos planteados. Se logró demostrar el requerimiento de una estructura de socios estratégicos, el diseño de manual de cargos, políticas y formatos de evaluación del desempeño, logrando así el posicionamiento de una nueva visión, diferente de la empresa. Asimismo, acoto la importancia de una planeación estratégica.

Es importante destacar que el Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) formalmente entro en escena, de manera amplia, en el año 2011 a través del grupo G3Pymes de la Universidad EAN. Por tanto, se requiere de la actualización de sus partes, para que de esta forma se adapte al siempre entorno dinámico de las pyme en Colombia, sin perder su naturaleza y sin desconocer las resultas de estudios previos relativas al mismo. De esto da cuenta la investigación que aquí se presenta (Plaza-Cárdenas, 2016).

Plaza-Cárdenas (2016) en su artículo Validación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) versión 10 plantea el estudio de diversas situaciones en las organizaciones seleccionadas a través del grupo G3pymes EAN, donde se realizó este proyecto. Resalta la importancia de la innovación continua para el desarrollo del referido modelo, de tal versión. De igual modo destacó el hecho de la actualización de tres de sus

elementos que lo conforman como son: análisis del entorno, comunicación e información y responsabilidad social. Como un aspecto fundamental de este proyecto, concluye que las actualizaciones de comunicación e información, así como el de la responsabilidad social en tanto elementos conformadores, se consideran adecuadas y acertadas en la referida versión por cuanto lograron simplificar eficientemente dichas variables con respecto a la versión anterior (versión 9).

Velandia (2014), en su trabajo de grado de Especialización en Gerencia de la Universidad La Gran Colombia, basó su estudio en un diagnóstico organizacional a través de la matriz MMGO dirigida a la empresa ELTEK Colombia S.A.S. Su principal intención se fundamentó en el análisis de la situación real de la organización para conocer sus fortalezas y debilidades, todo ello, orientados al mejoramiento del direccionamiento estratégico. Concluye que, a través de la aplicación de la matriz MMGO, se presenta la situación real de la organización, por lo cual se pueden evaluar cada una de las aéreas funcionales de la empresa, tal y como se evidenció en los hallazgos de la variable dirección estratégica que presentó dificultades de prioridad por la propensión de los directivos solo en la venta de productos y no en la planeación estratégica.

Por su parte Baquero (2013), realizó una investigación en la universidad EAN Colombia titulada Aplicación de Modelo MMGO a la empresa: LARCS LTDA empresa productora de calzado femenino. Allí se hizo la aplicación de estudios para conocer el entorno donde se desenvolvía la empresa y su situación real, logrando para ello la diagnosis endógena y exógena con lo cual se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa. A partir del diagnóstico, se planteó una nueva vía para el cambio con relación al direccionamiento estratégico. Concluye que, para fomentar alternativas de cambio en las empresas se debe indagar, analizar el entorno para que sean posibles las opciones de desarrollo; planificación y direccionamiento estratégicos a través del Balanced Scorecard. Igualmente en lo que se refiere a la motivación de los empleados a través de su manejo y coordinación, basados en la participación activa y compromiso.

Méndez (2012), elaboró su trabajo de fin de grado para obtener su grado en Administración de la Universidad EAN en Bogotá Colombia, para una empresa denominada FF soluciones S.A. dedicada al sector de la ferretería. El referido estudio se basó en la aplicación de la matriz MMGO. En su reporte de caso, la autora aplicó la matriz del Modelo de Modernización para la

Gestión de Organizaciones con lo cual logró precisar el estado actual de la gestión en la empresa, identificando aquellas actividades susceptibles de intervención (medición). Luego de la aplicación de la referida matriz se decidió que las variables sujetas al mejoramiento fueron: direccionamiento estratégico, gestión de marketing, logística, gestión del talento humano, y cultura organizacional. Concluye que, con la ejecución de la matriz, permite tener una visión más amplia de las organizaciones, con la cual, facilitara detectar con precisión aquellos aspectos más vulnerables y que son susceptibles de mejoramiento con la consecuente aplicación de estrategias. Asimismo, con la implementación de este modelo de gestión, se pudo ubicar a la empresa en un estadio 3, y que a pesar de ser una empresa que tiene sus objetivos generales claramente definidos (empírica), esta, genera un margen de utilidad positiva, pese a que debe mejorar en otros procesos. De igual modo, concluyo expresamente que, la empresa podría obtener mejores resultados en las variables antes mencionadas con los planes de mejoramiento propuestos, por considerarse las bases necesarias para la evolución, desarrollo y crecimiento organizacional.

Castelblanco (2012), realizó un trabajo de grado en Pontifica Universidad Javeriana para titularse en Administración de Empresas. Su investigación fue sustentada en la aplicación de un modelo MMGO para el análisis situacional de una empresa de calzados MUSA. Una de las orientaciones de su estudio se fundamentó en la definición de un cambio de ruta a partir de los resultados obtenidos. Concluye de manera enfática que, para el caso de las Pymes, se debe analizar a los líderes (alto directivos, y su estilo de liderazgo) de las organizaciones, más allá de la falencias encontradas al aplicar el modelo en ese proceso de mejora continua de las prácticas administrativas. De igual modo, indicó que la aplicación del modelo debería abarcar todas las dimensiones posibles de la organización, entendiendo la estructura del sistema como un todo integral.

2.2.1 Casos de compañías exitosas por su cultura organizacional (Zappos, Twitter, Chevron y Google)

Zappos, es una empresa de calzado catalogada como la empresa con la mejor atención al cliente del mundo, Zappos construyó su reputación con una visión distintiva basada en una

cultura corporativa superadora, la clave de Zappos no es lo que vende sino la manera como vende y lo que hace por los empleados, proveedores y clientes.

El CEO de Zappos Tony Hsieh logró su éxito gracias a su propia experiencia, creó su propia compañía Link Exchange basada en buenos vínculos y felicidad, contrataba amigos y amigos de amigos, pero al contratar personas talentosas pero que no encajaban con la compañía la cultura se fue destruyendo esto causó la venta de la compañía en 1998, en 1999 Hsieh invirtió en Zappos donde su foco principal siempre fue y ha sido la cultura organizacional, esta cultura ayuda a sus empleados a crecer profesional y personalmente aplicando la ciencia de la felicidad en la gestión de los negocios, una de sus técnicas es pagarle a los empleados para que renuncien, de esta manera solo se quedan las personas realmente comprometidas con la empresa y su cultura organizacional. Su forma de competir es brindar la mejor atención al cliente de manera que lo principal es la satisfacción de los clientes.

Según Hsieh las decisiones de las compañías las deben tomar las personas que están más cerca de los clientes y no ajustarse a políticas específicas, para Hsieh la clave del éxito es la confianza, en atención al cliente call center no hay guiones ni políticas definidas, los trabajadores hacen lo que creen correcto para el cliente y la empresa.

Estrategias de Zappos

- Enfocarse en la cultura, ante todo, e instalarla temprano.
- Trabajar con valores corporativos: los que cada uno elija.
- Contratar a las personas indicadas: “aquellas con las que tomarías algo en un bar”.
- Generar confianza; fortalecer las relaciones interpersonales.
- Celebrar la individualidad. ¿Cuán “raro” eres?
- Despedir a aquellos que no encajan con la cultura, no importa cuán talentosos sean.
- Olvidar la publicidad, usar el voz a voz (invertir en el cliente).
- Contar con call centers sin políticas, sólo empatía.
- Dar felicidad.

Tomado de Grupo Bancolombia (2019)

En Zappos.com, nuestro propósito es simple: vivir y ofrecer WOW.

Hace veinte años, comenzamos como un pequeño minorista en línea que solo vendía zapatos. Hoy en día, todavía vendemos zapatos, así como ropa, bolsos,

accesorios y más. Ese "más" es brindar el mejor servicio al cliente, experiencia del cliente y cultura de la empresa. Nuestro objetivo es inspirar al mundo demostrando que es posible brindar felicidad a los clientes, empleados, proveedores, accionistas y la comunidad simultáneamente de una manera sostenible a largo plazo.

Esperamos que en el futuro la gente ni siquiera se dé cuenta de que comenzamos a vender zapatos en línea. En cambio, conocerán a Zappos como una empresa de servicios que simplemente vende” (Zappos, 2020, par. 1)

Factor WOW Es una metodología de innovación creada y utilizada por Zappos con el fin de establecer diferenciadores que provoquen un wow en los clientes, el ideal de este sistema es convertir las empresas en motor de innovación enfocadas en los clientes (Roberto Carlos 2010).

Twitter, La característica principal de esta gran compañía es darle prioridad al capital humano para mantener unido el equipo de trabajo, es curioso que siendo un líder en las redes sociales la estrategia de Twitter no tiene nada que ver con la modalidad virtual, la compañía lleva a cabo una reunión bimestral “tea time”, en San Francisco. Donde, además de comer, conversan acerca del futuro de la plataforma, los colaboradores también cuentan con clases de yoga, vacaciones extensas (Geoformas, 2020).

La clave de éxito en la mayoría de las compañías es tener trabajadores que tengan un trato agradable y respetuoso, que a la vez sean buenos en su labor. No hay política que supere tener empleados felices que sientan que su trabajo hace una diferencia (Entrepreneur, s.f.).

Para **Chevron,** la humanidad puede resolver cualquier desafío, el mayor recurso de la compañía es la gente, el ingenio, la creatividad y su colaboración. Se han enfrentado los complejos desafíos del pasado energético. Juntos, afrontan el futuro. Chevron entrega resultados de manera responsable es líder en energía porque valoran la responsabilidad, la confianza y la integridad. Esta dedicación inquebrantable a la calidad impulsa la cultura de la empresa (Chevron, s.f.).

Google, Google ha sido una de las compañías que son ejemplo de una buena cultura organizacional. Ofrece a sus trabajadores comidas gratis, viajes y fiestas, bonos financieros,

conferencias con ejecutivos de alto rango, gimnasios. Para la empresa ha sido difícil mantener una cultura uniforme debido a la expansión alrededor del mundo, ha tenido que seguir reinventándose en su cultura a medida que va creciendo.

Google ofrece grandes sueldos, bonos y oportunidades de crecimiento, sin embargo, el ambiente es muy competitivo. Contratar a los mejores y esperar que siempre entreguen resultados destacados puede ser muy angustiante (Entrepreneur, s.f.).

Estas son las Normas de Google publicadas en su página normas de la comunidad Google, (2020, par.2).

Sé responsable. Todo lo que dices y haces es importante. Eres responsable de tus palabras y acciones.

Sé constructivo. Tu voz es tu contribución; haz que sea productiva.

Sé prudente. Tus comentarios se pueden atribuir a Google independientemente de cuál sea tu intención, por lo que deberías procurar no hacer comentarios que puedan inducir a alguien a hacer suposiciones incorrectas.

1. Cuando te comuniques con otras personas, sigue los tres valores de Google. Respeto al usuario, respeto a la oportunidad y respeto a los demás. Nuestros valores rigen nuestro comportamiento durante el desarrollo de nuestra misión. Cada uno de nosotros debemos interiorizarlos personalmente y todos tenemos que asumirlos de forma colectiva.
2. Contribuye a que Google siga siendo un entorno seguro, productivo e inclusivo para todos. Aunque compartir información e ideas con los compañeros ayuda a crear una comunidad, no sucede lo mismo si perturbas la jornada iniciando una discusión subida de tono sobre política o sobre una noticia de actualidad. Nuestra principal responsabilidad es desempeñar el trabajo para el que nos han contratado. No debemos malgastar nuestra jornada laboral discutiendo sobre otros temas. Evita las conversaciones que

puedan ser perjudiciales para el ambiente de trabajo o que vulneren de cualquier otra forma las políticas de Google sobre el entorno laboral. Los supervisores se encargarán de intervenir en las conversaciones que vulneren esas reglas.

3. Las conversaciones que hagan sentirse excluidos a otros Googlers no tienen cabida aquí. No trolees, no insultes y no participes en ataques personales a nadie. Esto incluye realizar afirmaciones que insulten, menosprecien o humillen (ya sea de forma individual o en referencia a un grupo) a otros empleados, a nuestro personal externo, a nuestros socios empresariales o a cualquier otra persona (incluidos los personajes públicos), o que vulneren cualquier otro código o política de conducta sobre acoso e intimidación.

4. Eres responsable de tus palabras y del alcance de tus acciones, todo lo que dices y haces es importante y puede tener consecuencias duraderas. Sé respetuoso al hacer comentarios acerca de tus compañeros Googlers o dirigidos a ellos. Tus comentarios como Googler, independientemente de dónde los hagas, pueden tener graves consecuencias para otros Googlers, para ti mismo y para nuestra empresa. Todos somos libres de expresar nuestras inquietudes y de cuestionar y debatir, de forma respetuosa, las actividades de la empresa; eso forma parte de nuestra cultura. Asegúrate de disponer de información fiable antes de hablar. No des por hecho que lo sabes todo sobre el tema y procura no realizar afirmaciones falsas ni engañosas sobre los productos o negocios de Google que puedan erosionar la confianza en nuestros productos y en el trabajo que realizamos.

5. Usa nuestros datos con precaución. Ten en cuenta que nuestras comunicaciones se pueden propagar de forma rápida y extensa. No divulgues, propagues ni accedas a información confidencial o sensible de ninguna forma que vulnere nuestra política de seguridad de datos. Eres responsable de cumplir con estas normas, con nuestro código de conducta y con el resto de políticas sobre el entorno laboral. Si alguna conversación o algún comportamiento

vulneran esta política, los supervisores, los iniciadores de la discusión o los moderadores se encargarán de intervenir. Si es necesario, eliminaremos foros de debate concretos, revocaremos los permisos para comentar, ver o publicar, o tomaremos medidas disciplinarias. De acuerdo con las leyes y políticas locales, los Googlers y nuestro personal externo pueden hablar sobre salarios, horarios y otros términos y condiciones laborales, así como sobre cualquier tipo de infracción legal, pero no pueden divulgar información confidencial públicamente excepto en los casos previstos por la ley.”

CAPITULO III

3. Diseño metodológico

En este capítulo se analiza la manera como se ejecutó el estudio; al respecto cabe resaltar en relación con el diseño metodológico Méndez (1995, p.55). Expresa que: “el diseño metodológico constituye la manera como el investigador o los investigadores aplican el estudio”. De allí que este debe cumplir con una serie de requisitos a fin de alcanzar los objetivos planteados; para ello se abordan aspectos como tipo de investigación, población o muestra, marco muestral, muestra, métodos de muestreo, recolección de la información, su respectivo análisis, aspectos que se describen seguidamente.

3.1. Método y tipo de estudio

En este punto se describe en detalle el tipo de investigación seleccionada por el investigador para alcanzar los objetivos planteados; así como para indagar acerca de un área temática para el estudio de la cultura organizacional por medio de la matriz MMGO y el modelo RISE para las empresas: Dotazioni AM SAS y Comercializadora el Reno SAS. En este mismo orden de ideas, parece pertinente mencionar en relación con los tipos de investigación dada su naturaleza que algunos pueden ser: documental, de campo, cualitativos y cuantitativos entre otros. En el caso que ocupa a las investigadoras dado que la naturaleza (alcance) de la investigación la constituyó el estudio de la cultura Organizacional por medio de la aplicación de la matriz MMGO y el modelo RISE, pareció pertinente que la escogencia debiese incluir

aspectos de cada uno de ellos: por ende, el estudio se considera que está enmarcado dentro de la modalidad de un proyecto de carácter mixto basado en estudios de tipo documental, y de campo, veamos por qué.

3.1.1. Documental

Esta investigación es de tipo documental, debido a que se tomaron como fuente de investigación documentos escritos como libros, tesis de grado y artículos. Se abordaron estos documentos con el fin de poder analizar y desarrollar el problema propuesto. ¿Cómo es la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS para así poder hacer un comparativo entre estas?

La investigación documental consiste en el análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el objeto de crear relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento con relación al tema objeto de estudio. Al respecto, se puede indicar que, “la investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis crítica e interpretación de datos secundarios, es decir los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas” (Arias, 2006, p.27).

En este sentido, la investigación documental, aborda el estudio de problemas con el propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en trabajos previos, información y datos divulgados por medios, audiovisuales o electrónicos, por lo tanto, la originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, reflexiones, conclusiones, recomendaciones, entre otros. Por tales motivos la presente investigación también es de tipo documental.

3.1.2. De Campo

Las investigadoras se basaron en la recolección de información que se obtuvo directamente de la realidad, a partir de las fuentes primarias de recolección de datos. Se realizó la aplicación de los modelos MMGO y RISE, fueron enviados por medio de correo electrónico a cada una de las personas que trabajan en las compañías de esta manera se obtuvo parte de la información necesaria para el diagnóstico y la propuesta de mejoramiento para las empresas seleccionadas en el estudio de caso, también se realizó un recorrido por las instalaciones de la compañía

dónde se pudo percibir el entorno y el ambiente laboral de las compañías. Este recorrido fue hecho por una de las investigadoras quien trabaja para las dos compañías.

Según Anastas 2005 citado por (Hernández Sampieri et al 2014 p, 366) Las observaciones durante la investigación de campo son múltiples y poco centradas. Al principio, el investigador debe observar lo más que pueda; pero conforme transcurre la investigación, va centrándose en aspectos de interés más vinculados con el problema planteado. De esta manera se puede entender que la finalidad de la investigación de campo es describir, interpretar y entender la naturaleza y los factores que conforman el problema planteado en la investigación.

3.1.3. Mixto

Las investigadoras se basaron en la caracterización de un hecho, situación, estudio organizacional de un individuo o grupos de personas con la finalidad de conocer su cultura organizacional por medio del modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO y el modelo RISE Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial.

Por medio de la utilización de estas herramientas, la investigación es mixta dado que esta busca diagnosticar la cultura organizacional de las compañías seleccionadas por medio de las calificaciones dadas por los colaboradores y los gerentes de la compañía, a los diferentes componentes y factores proporcionando un nivel a la cultura organizacional de Dotazioni AM SAS y Comercializadora el Reno SAS.

3.2. Alcance de la investigación

En este punto se analiza cual fue el alcance de la investigación. En principio se dijo que era documental, de campo, cualitativa y cuantitativa dado que se sustentó en fuentes bibliográfico-documental porque el estudio se basó en las fuentes primarias y secundarias para recabar datos abstractos (teóricos) inherentes al estudio, de campo porque permitió confrontar, comparar, analizar y sistematizar las informaciones con la realidad misma; para obtener por aproximaciones sucesivas a la realidad una mejor comprensión del sujeto-objeto de estudio; por ende tener una idea más clara de quien o quienes conformarían el universo y población estadística, y descriptiva porque permitió la caracterización de un fenómeno, hecho o situación (cultura organizacional) como el estudio organizacional por medio de la aplicación de la

matriz MMGO y el modelo RISE para las empresas Dotazioni y Comercializadora El Reno, con el objeto de conocer su cultura organizacional para solucionar un problema específico dentro de la gestión de organizaciones.

3.3. Población y posible muestra a estudiar

Una vez obtenida la idea principal de la investigación, y luego de tener la suficiente amplitud y claridad acerca del problema abordado el cual se investigó, se procedió a indagar acerca de la población o muestra lo que permitió el desarrollo de la investigación. Por lo tanto, la población o muestra fue constituida por el total de los directivos, colaboradores administrativos y operarios de las dos compañías Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS.

Tabla 3

Muestra a estudiar

Áreas	MUESTRA	
	Dotazioni AM SAS Participantes	Comercializadora el Reno SAS Participantes
Gerencia	2	2
Contabilidad	3	2
Ventas / Mercadeo	4	3
Gestión humana	3	2
Bodega	3	3
	15	12

Fuente: Elaboración propia

Con relación a la muestra, se considera que esta es parte de la población que se elige. De aquí, obviamente se obtiene la información para el desarrollo de la investigación, y donde se realizaron las mediciones y las observaciones de las variables objeto de estudio. Para la recolección de la muestra, tipo de muestreo empleado y escogencia de la misma cabe resaltar

que Seijas (1993) destaca: “Diseñar una muestra implica solamente diseñar el procedimiento de selección a emplear y los estimadores a ser utilizados, para ello se requiere conocer las técnicas del muestreo probabilístico (y no probabilístico)” (p.91). En el caso que ocupa la presente investigación se precisó esencialmente la muestra de tipo no probabilístico dado que la intencionalidad y direccionalidad del estudio así lo requiere; por ello se utilizó esencialmente el muestreo por cuotas en el que el investigador es el que decide cual es la persona para encuestar. Dentro de este mismo orden de ideas, cabe resaltar que tal hecho permite precisar el tipo o métodos de muestreo a emplear.

El tipo de muestreo seleccionado para la investigación es el muestreo por cuotas donde todos los elementos de la población deben estar en la muestra (Salvadó, 2017).

3.4. Hipótesis

En el proceso de investigación científica las hipótesis pueden determinar las posibles características de aquellas variables seleccionadas susceptibles de intervención y de las relaciones existentes entre ellas. Por tanto, se puede afirmar que son declaraciones tentativas que el investigador realiza al tratar de corroborar algo acerca del fenómeno estudiado, y además van a estar en correspondencia con el alcance de la investigación.

De acuerdo con lo anterior Hernández-Sampieri et al., (2014), afirman que:

Las hipótesis son las guías de una investigación o estudio. Las hipótesis indican lo que tratamos de probar y se definen como explicaciones tentativas del fenómeno investigado. Se derivan de la teoría existente y deben formularse a manera de proposiciones. De hecho, son respuestas provisionales a las preguntas de investigación. Cabe señalar que en nuestra vida cotidiana constantemente elaboramos hipótesis acerca de muchas cosas y luego indagamos su veracidad (p.137).

Analizando lo citado por el autor en referencia se puede destacar que, ante cualquier inconveniente, incógnita o situación problema, toda persona estará en la capacidad de ejercer su derecho a la duda, razón por la cual podrá, sospechar, suponer y en consecuencia tratar de

buscar las posibles soluciones y explicaciones acerca del comportamiento del fenómeno estudiado.

A tal efecto Arias, (2006) señala: “Hipótesis es una suposición que expresa la posible relación entre dos o más variables, la cual se formula para responder tentativamente a un problema o pregunta de investigación” (p.47).

En este orden de ideas, tal relación puede generarse, cuando: se trata de determinar las causas o el porqué de un fenómeno, hecho o problema, cuando se intenta encontrar los efectos y consecuencias y cuando se quiere establecer la posible asociación entre dos variables que no guardan ninguna relación causal. De tal manera que, Arias, (2006), sostiene que: “Las hipótesis se desprenden de la teoría, es decir, no surgen de la simple imaginación, sino que se derivan de un cuerpo de conocimientos existentes que le sirven de respaldo” (p.48).

De tal afirmación, se puede destacar que las hipótesis van a orientar al investigador y a señalarle por donde comenzar su proceso de comprobación a través de la recolección de la data. Dentro de este contexto a continuación se presentan las hipótesis de la presente investigación.

H1: Aplicando el modelo de modernización para la gestión de organizaciones MMGO, y el modelo RISE ruta de innovación y sostenibilidad empresarial se puede conocer la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS y realizar una propuesta de mejora administrativa para estas empresas”.

3.5. Categorías seleccionadas

A partir del enunciado de las hipótesis tal y como se expresó anteriormente, las variables en investigación científica corresponderán a la declaración tentativa de estas (hipótesis). Las categorías a tener en cuenta del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones y el modelo RISE Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial son: cultura organizacional, comunicación e información, liderazgo y direccionamiento estratégico, reconocimiento.

Es de interés particular en la presente investigación, debido al alcance de la misma, indagar sobre la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS por considerarla el aspecto más relevante que orienta al investigador. En este

ámbito, las variables constituyen un concepto importante de un proyecto o estudio. Estas variables, son nociones que se establecen a partir de enunciados de un arquetipo particular llamado hipótesis, fenómeno al cual se someterá a evaluación para determinar su capacidad de influencia, incidencia o afectación a otras variables.

Hernández-Sampieri et al., (2014), ofrecen una importante afirmación cuando exponen:

Una variable es una propiedad que puede fluctuar y cuya variación es susceptible de medirse u observarse. Ejemplos de variables son el género, la presión arterial, el atractivo físico, el aprendizaje de conceptos, la religión, la resistencia de un material, la masa, la personalidad autoritaria, la cultura fiscal y la exposición a una campaña de propaganda política. El concepto de variable se aplica a personas u otros seres vivos, objetos, hechos y fenómenos, los cuales adquieren diversos valores respecto de la variable referida. Por ejemplo, la inteligencia, ya que es posible clasificar a las personas de acuerdo con su inteligencia; no todas las personas la poseen en el mismo nivel, es decir, varían en inteligencia (p.138).

El referido autor expone con gran amplitud lo referido a las variables. Eso quiere decir que dependiendo de su variabilidad se propenderá a su medición y observación. Por tanto, “las variables adquieren valor para la investigación científica cuando llegan a relacionarse con otras variables, es decir, si forman parte de una hipótesis o una teoría. En este caso, se les suele denominar constructos o construcciones hipotéticas” (Hernández-Sampieri, 2014 p,105) En este punto se presenta la variable seleccionada de acuerdo al alcance de la investigación (cultura organizacional) y se desarrollara junto con la definición de los indicadores y ponderación establecida para su requerimiento y situación actual de la organización.

Tabla 4.

Componentes del MMGO

Aplicando el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, se puede conocer la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS.		
Componente	Indicador a medir	Valoración
Cultura Organizacional	Liderazgo	Urgente
	Participación y compromiso	Importante
	Desarrollo y reconocimiento	Importante
	Creación de un entorno vital para todos los trabajadores	Relativo
Comunicación e información	Conversaciones en los ámbitos de la Comunicación Empresarial	Importante
	Gestión documental en ámbitos de la Comunicación empresarial	Importante
Direccionamiento estratégico	Principios de planeación	Importante
	Sistema de finalidades	Relativo
	Valores corporativos	Importante
	Estrategias	Importante

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo MMGO

Tabla 5.
Factores del RISE

Hipótesis		
Aplicando el modelo RISE Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial, se puede conocer la cultura organizacional de las empresas Dotazioni AM SAS y Comercializadora El Reno SAS.		
Factor	Dimensión	Valoración
Cultura Organizacional	Social	Relativo
	Ambiental	Relativo
	Gerencial	Relativo
	Económico	Importante
Liderazgo y direccionamiento Estratégico	Social	Relativo
	Ambiental	Relativo
	Gerencial	Relativo
	Económico	Relativo
Reconocimiento	Social	Relativo
	Ambiental	Relativo
	Gerencial	Importante
	Económico	Importante

Fuente: Elaboración propia a partir del modelo RISE

CAPITULO IV

4. RESULTADOS

4.1 Descripción estadios de desarrollo, componentes y descriptores MMGO

El Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones fue diseñado pensando en los niveles de crecimiento de las empresas en este caso llamados estadios que se encuentran establecidos en los siguientes rangos 0-25; mayor a 25-50; mayor a 50-75 y mayor a 75–100 al interior de cada uno (Pérez Uribe et al., 2013, p. 44)

En la tabla 6 se establecen las características generales para determinar el estadio de cada compañía

Tabla 6.

Descripción Estadios de desarrollo

NOMBRE DEL ESTADIO	DESCRIPCIÓN
ESTADIO 1 (0-25)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos informales • Gerencia autoritaria • Estrategias implícitas • Presencia en mercados locales cautivos • Conocimiento reposa en el gerente • Orientación al producto y no al mercado • Productos de bajo valor agregado • En supervivencia • Baja productividad • Funcionales • Escasa especialización artesanal y empírica • Pocos profesionales en la gestión dela empresa • Mercado Local • Contabilidad orientada al cumplimiento de normas
ESTADIO 2 (Mayor que 25-50)	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos en construcción • Junta directiva o de socios poco funcional • Gerencia que escucha algunos de sus colaboradores • Con avances en la contratación de profesionales • Ausencia de instrumentos modernos de gestión • Orientación a la producción • Mercado local ampliado • Contabilidad formalizada y principios de presupuestación • Estrategias no documentadas • Cumplimiento de lo estrictamente legal • Elementos de diseño de producto o servicio
Estadio 3 (mayor que 50-75)	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa en la cual los cargos críticos de la empresa son profesionales • Formalizada • Trabajando en mejoramiento continuo • Comentando con ISO • Orientación a las ventas • Mercado regional y nacional • Área de finanzas formalizada • Direccionamiento estratégico implementado

	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado de países cercanos • Formalización de procesos • Cultura organizacional de bienestar • Junta directiva en operación • Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios • Productos y servicios mejorados
ESTADIO 4 (Mayor que 75-100)	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo, seguimiento y aprendizaje • Prácticas en gestión • Organizaciones que aprender a aprender • Innovadora • Gerenciando y generando conocimiento • Empresa en aprendizaje continuo • En mantenimiento de ISO u otro sistema • Haciendo Benchmarking • Flexible • Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales • Orientación al mercado • Orientación a la creación de valor • Análisis prospectivos con sistema de indicadores • Inserción global • Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida • Investigación y desarrollo explícito • Productos y servicios diferenciados

Fuente. Pérez-Uribe et al., 2013, p. 45

Los componentes seleccionados para este estudio de caso fueron: comunicación e información, cultura organizacional y direccionamiento estratégico, estos componentes hacen parte de la gestión organizacional que se basa en el entendimiento y la capacidad del logro de objetivos. El buen desarrollo, coordinación y organización de estos componentes generan crecimiento y fortaleza a las compañías por medio de su talento humano. Para la comprensión de estos componentes y sus variables se cuenta con los descriptores que son elementos específicos o fracciones de las variables que la describen concretamente. En el orden horizontal estas variables contienen los descriptores en ascenso, desde el nivel 1 hasta el 4, cada uno de ellos con tres niveles: I= iniciando, D= desarrollándose y M= madurando o en maduración (Pérez-Uribe et al., 2013, p. 48).

En la tabla 7 se observa un ejemplo de la aplicación de componente de cultura organizacional del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones mostrando el descriptor y el nivel en el que se encuentra la compañía.

Tabla 7.

Ejemplo aplicación MMGO

COMPONENTE: CULTURA ORGANIZACIONAL																	
Ponderaciones:		0,88	0,17	0,25	0,33	0,42	0,50	0,58	0,67	0,75	0,83	0,92	1,00				
LIDERAZGO																	
Descriptor	Estadio1	I	D	M	Estadio2	I	D	M	Estadio3	I	D	M	Estadio4	I	D	M	VERIF
RESPONSABILIDADES DE LA ALTA GERENCIA	Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa funcionan de manera informal.				Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas parcialmente.				Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas y documentadas pero se cumplen de manera parcial.				Las responsabilidades de la dirección (consejo o junta directiva, consejo familiar) de la empresa están definidas, documentadas, conocidas por todos los involucrados y se cumplen perfectamente.				1
PAPEL DE LA ALTA GERENCIA COMO LIDER	La gerencia esta trabajando de manera informal como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia parcialmente en algunas áreas.			1	Se comienzan a desarrollar actividades sobre el papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo.				El papel y la participación de la gerencia como líder en la creación, promoción y mantenimiento de una cultura de armonía de trabajo se evidencia en toda la empresa.				1

Fuente. Resultado de la aplicación del MMGO en la empresa Dotazioni AM SAS en el componente de cultura organizacional, basado en el MMGO Pérez Uribe et al 2013

4.2 Descripción factores y niveles de madurez empresarial modelo RISE

El modelo RISE (Ruta de Innovación y Sostenibilidad Empresarial) fue realizado pensando en permitir a los directivos de las compañías medir como la estrategia impacta a todos los grupos de interés, como se está dirigiendo y como se están beneficiando y mejorando las comunidades. Para este estudio de caso se eligieron como factores a aplicar: cultura organizacional, reconocimiento y direccionamiento estratégico. Estos factores van de la mano dado que las compañías se orientan por su misión, visión, objetivos, valores, comunicación y reconocimiento, de esta manera se puede tener una gestión organizacional ejemplar. Estos factores se analizan a través de cuatro dimensiones (1) la dimensión social, (2) la dimensión ambiental, (3) la dimensión gerencial y (4) la dimensión económica. Este modelo es medido por niveles de maduración: nivel 1 Incipiente, nivel 2 Supervivencia, nivel 3 En desarrollo, nivel 4 Destacado, nivel 5 De talla mundial (Pérez-Urbe y Ramírez-Salazar 2020, p. 10).

La tabla 8 muestra las dimensiones y descriptores que se aplican para el análisis de los factores seleccionados

Tabla 8.

Dimensiones y factores Modelo RISE

RECONOCIMIENTO		
Dimensión	Descriptor	Nivel 5
Social	Felicidad en el trabajo	Se evalúan y ajustan los indicadores de felicidad y confianza en la organización
Económica	Valoración en el trabajo	La aplicación de criterios con equidad para determinar el salario y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales, funciona de manera excelente. Hay referenciación permanente
Gerencial	Prácticas de motivación	Se tienen programas de motivación estructurados con asignación de recursos suficientes para potenciar el fortalecimiento de la mente, cuerpo y espíritu, de los trabajadores
Ambiental	Trabajador Verde	Se implementan las iniciativas de trabajadores que aportan soluciones creativas para mejorar su entorno

Fuente: Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar 2017, p. 12).

La tabla 9 representa la muestra tomada para la investigación.

Tabla 9.

Muestra a la que le fue aplicado el MMGO y RISE en Dotazioni Am

MUESTRA

Áreas	Dotazioni AM SAS
	Participantes
Gerencia	2
Contabilidad	3
Ventas	4
Gestión humana	3
Bodega	3
	15

Fuente: Elaboración propia

4.3 Resultados aplicación modelo MMGO Dotazioni AM SAS

Direccionamiento estratégico

Para el componente de direccionamiento estratégico se pudo identificar que la compañía de acuerdo a las respuestas diligenciadas por todo el personal de la compañía se encuentra en el estadio 2, es decir que se caracteriza por procesos en construcción, las estrategias no se encuentran completamente documentadas y están en proceso de generar crecimiento a la compañía por medio de alianzas con stakeholders que ayudan a la compañía tener mayor reconocimiento en cuanto a cumplimiento y calidad, la gerencia escucha a algunos de los colaboradores pero se encuentra en proceso de desarrollo para tener en cuenta la opinión e ideas de todos los trabajadores, esto se está realizando por medio de reuniones programadas por cada área de trabajo; Se obtuvo en los descriptores las siguientes calificaciones: principios de planeación 35.37, sistema de finalidades 34.17, valores corporativos 42.59, estrategias 41.19 dando como calificación al componente 38.08.

En los principios de planeación en cuanto al personal encargado de la planeación la compañía se encuentra en estadio 2, debido a que el personal se está capacitando para realizar esta actividad de manera más ágil y productiva.

El descriptor con puntuación más baja en el sistema de finalidades es la afinidad del sistema estando también en maduración estadio 2. La gerencia está capacitando y motivando al personal para que se relacionen y compartan la misión y visión de la compañía.

Los valores corporativos se encuentran en estadio 2 en maduración, la empresa cuenta con un documento donde se encuentran los valores corporativos, pero estos se promueven de manera informal, estos valores son tomados como una ventaja competitiva y se tienen en cuenta para la toma de decisiones de esta misma manera son tomados en cuenta en el momento de la selección de personal.

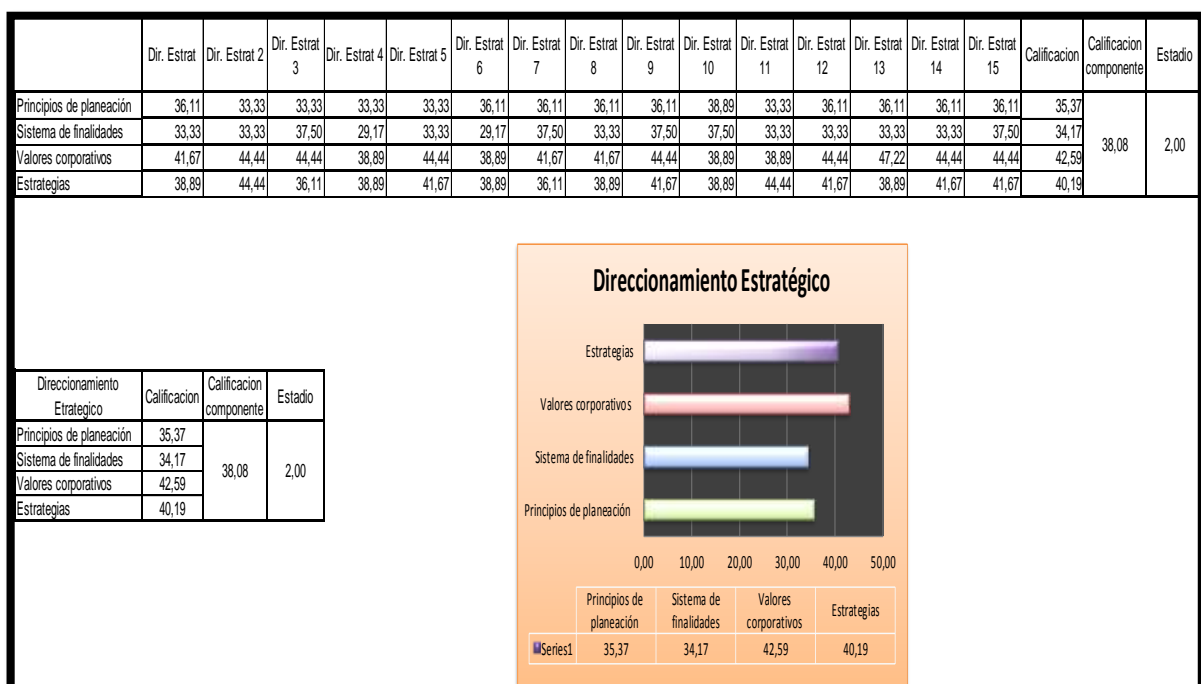
Las estrategias están iniciando en el estadio 2. La empresa cuenta con documentos de formulación de estrategias en cuanto oferta de productos y análisis del sector, también se han realizado estrategias de integración con stakeholders para poder realizar negocios con grandes

empresas. Como ejemplo se han realizado alianzas comerciales con algunos proveedores para concretar negociaciones con clientes potenciales.

En la figura 4 se muestra la tabulación de las respuestas del componente direccionamiento estratégico matriz MMGO Dotazioni AM.

Figura 4

Componente direccionamiento estratégico MMGO



Fuente: Resultado consolidado MMGO en la empresa Dotazioni Am SAS de Pérez-Uribe, et al., (2013)

Comunicación e información

El componente de comunicación e información fue calificado por todo el personal recibiendo en los descriptores las siguientes calificaciones: reuniones 51.36, información datos y conocimiento 35.55, indicadores pragmáticos TIC 13.92, dando como calificación al componente 33.61, ubicándolo en el estadio 2.

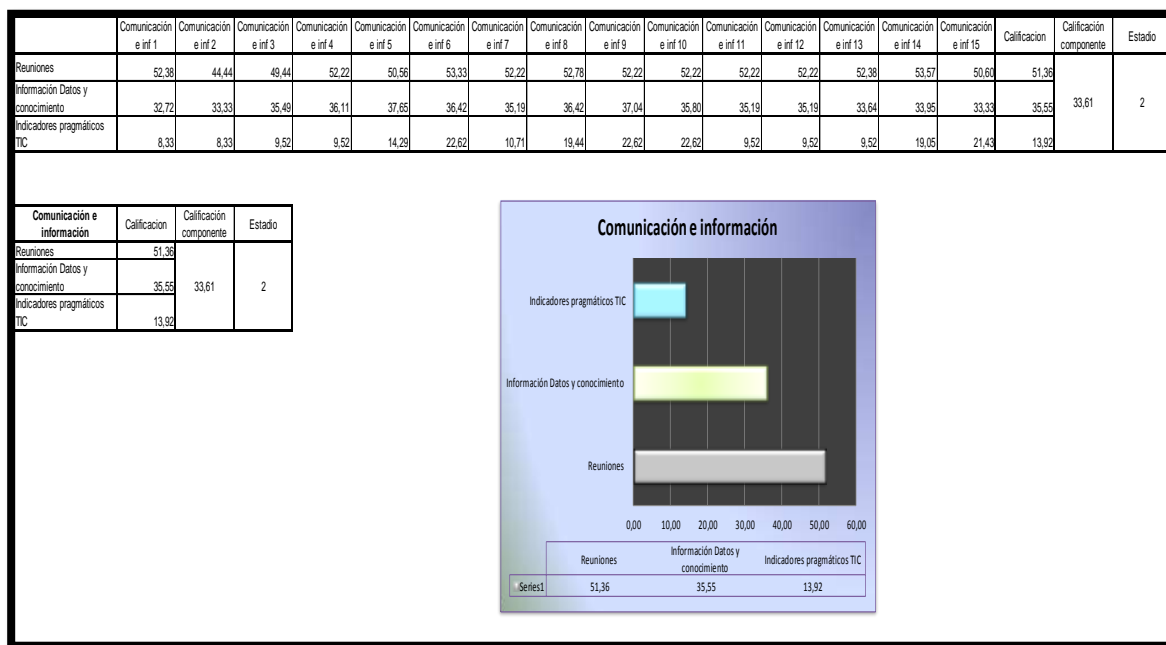
Las reuniones se encuentran iniciando el estadio 3 debido a que estas se realizan de manera organizada, quien participa es de acuerdo con los conocimientos que tenga de cada tema sin ser necesariamente experto o especialista, los temas se discuten de acuerdo al momento que aparecen de manera conciliadora, de esta misma manera se hacen pausas en lo posible según como se acuerdan, pero si hay un tema en discusión se pueden mover. Para estar ubicado en estadio 4 es necesario que las reuniones sean planeadas, organizadas y desarrolladas en base a los objetivos, la participación y opinión sobre los temas de reunión debe ser hecha por personas expertas para generar el conocimiento a los participantes, los temas se deben concretar para poder dar paso a otro o para poder definir un listado de temas pendientes y no inconclusos.

Información y datos de conocimiento se encuentra en estadio 2 este descriptor se encuentra en construcción, se están implementando medios electrónicos como perfil y página de Facebook, instagram, whatsapp bussines, construyored y SoliDiario utilizados para comparar y revisar constantemente la información de clientes proveedores y demás stakeholders que tengan interés en la compañía.

El descriptor con calificación más baja es: indicadores pragmáticos TIC estando en estadio 1, la empresa no posee herramientas como página web para darse a conocer por medio electrónico, tampoco cuenta con intranet. La compañía cuenta con herramientas tecnológicas como redes sociales y correo electrónico, es por este medio que mantiene comunicación con clientes, proveedores y colaboradores.

La figura 5 muestra el componente comunicación tabulado.

Figura 5

Componente Comunicación e información

Fuente: Resultado consolidado MMGO en la empresa Dotazioni Am SAS de Pérez-Uribe, et al., (2013).

Cultura Organizacional

Uno de los componentes con mejor calificación es el de cultura organizacional ubicado en estadio 3 en el que se pudo identificar que la compañía de acuerdo a las respuestas diligenciadas por todo el personal, obteniendo en los descriptores las siguientes calificaciones: liderazgo 35.97, la gerencia tiene definida y documentada su responsabilidad como líder de la compañía aunque. estas aún se cumplen de manera parcial, de esta manera también la gerencia participa como líder en la creación y promoción de una cultura de trabajo en armonía, no existen procesos ni sistemas formales que califiquen, evidencien o diagnostiquen la cultura organizacional y los respectivos mejoramientos que se necesiten en la compañía; el componente participación y compromiso 62.96, Se trabaja de manera informal actividades para el mejoramiento del manejo de la autoridad y autonomía de las personas en su trabajo, dejando que las personas tomen decisiones. Desarrollo y reconocimiento 51.25, Se reconoce

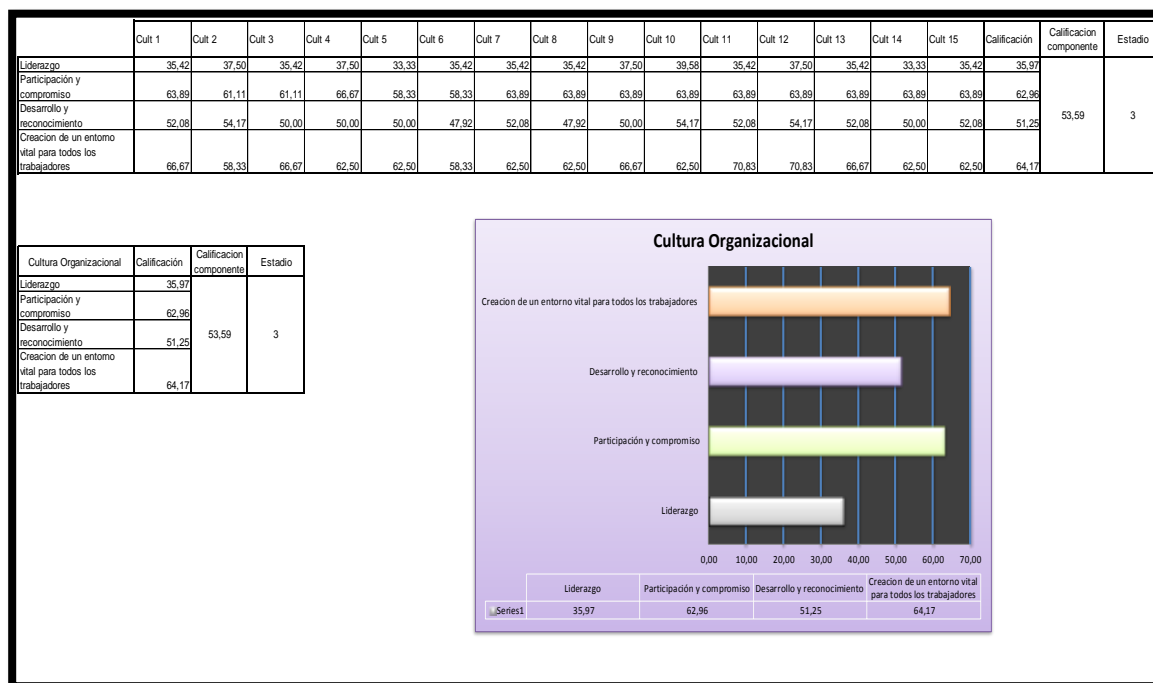
con días de descanso a los individuos y grupos que sobrepasan el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Creación de un entorno vital para todos los trabajadores 64.17, la compañía cuenta con un espacio para que las personas opinen acerca de sus sentimientos y como se sienten en su entorno laboral.

Para llegar a estar ubicado en estadio 4 la compañía necesita un mayor compromiso de la gerencia como líder, cumpliendo y dando a conocer todos los procesos y responsabilidades que se encuentran documentados, realizar actividades que motiven al liderazgo de los responsables de cada área, de esta manera los colaboradores se sienten en la capacidad de aportar ideas y hacerse responsable de sus decisiones al generar crecimiento en la compañía.

En la figura 6 se encuentra la tabulación del componente cultura organizacional de la matriz MMGO.

Figura 6

Cultura organizacional MMGO



Fuente: Resultado consolidado MMGO en la empresa Dotazioni Am SAS de Pérez-Uribe, et al., (2013).

4.4 Resultados aplicación modelo RISE Dotazioni AM SAS

Liderazgo y direccionamiento estratégico

Dentro de este factor de liderazgo y direccionamiento estratégico se refleja que la organización desde su creación ha establecido bases respecto a su direccionamiento estratégico y sobre todo ha tomado acciones relevantes para motivar, comunicar y generar un ambiente laboral agradable para todos sus trabajadores. Se reconoce el trabajo bien hecho de los trabajadores dándole el valor que merece por su esfuerzo y dedicación, no se dan reconocimientos económicos, pero se otorgan días libres cuando se cumplen y se superan los objetivos.

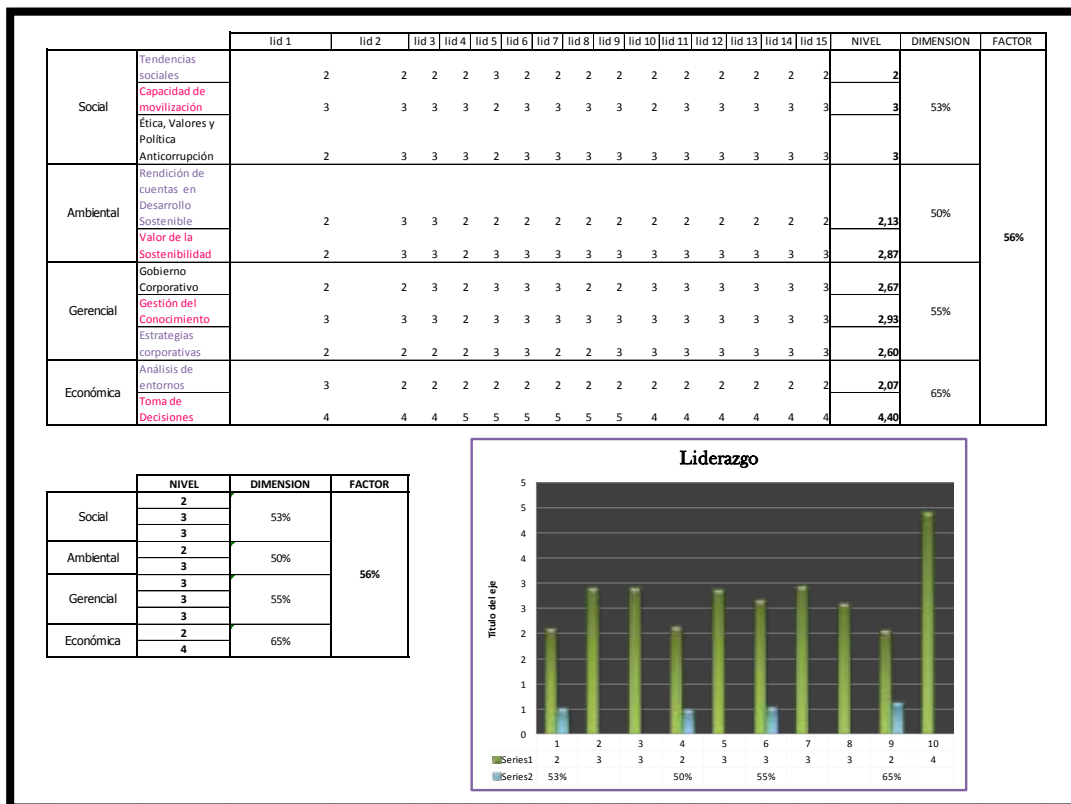
La dimensión con mayor calificación es la económica, este resultado refleja que la empresa Dotazioni cuenta con un sistema financiero confiable, que muestra en tiempo real el estado de la empresa y que apoya a la alta dirección en la toma de decisiones, permitiendo así generar un impacto positivo en las acciones realizadas.

Así mismo, otro de los aspectos a destacar de la empresa Dotazioni es su dimensión gerencial, toda vez que han estado desarrollando su direccionamiento estratégico a partir del análisis del sector, de la necesidad, la forma de crear y distribuir los productos (tener una bodega en lugar de un local o punto de venta).

Una de las dimensiones con menor calificación es la ambiental con un 50%, debido a que el descriptor de “Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible” se encuentra en el nivel 2 y “valor de sostenibilidad” en el nivel 3. La empresa Dotazioni no ha generado indicadores, instrumentos y demás herramientas que permitan llevar a cabo una rendición de cuentas sobre el desarrollo sostenible de manera documentada.

Figura 7

Liderazgo y direccionamiento estratégico modelo RISE Dotazioni AM



Fuente: Resultado modelo RISE de Pérez-Uribe, et al., (2020)

Reconocimiento

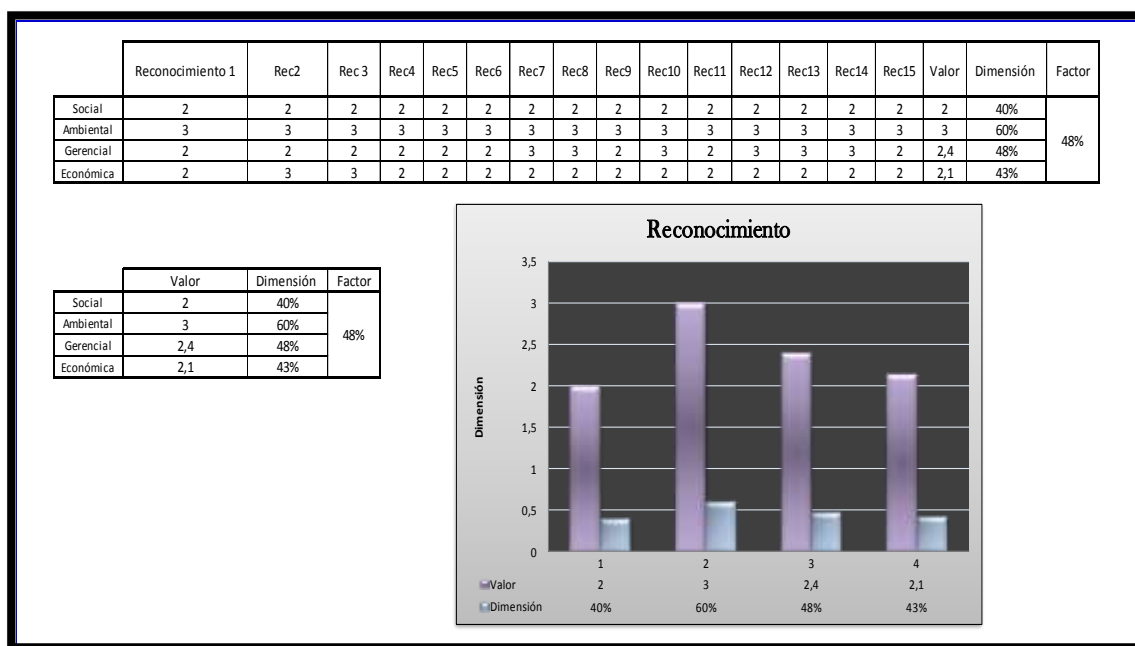
En el factor de reconocimiento para le empresa Dotazioni se identificaron dos dimensiones con menor calificación la social y la dimensión económica. La dimensión social se encuentra en el nivel 2 debido a que no existen criterios claros para evaluar la felicidad en el trabajo de los colaboradores esta se evidencia de manera informal. En cuanto a la dimensión económica existen criterios de manera informal para determinar el salario asignado y los reconocimientos para las personas, la periodicidad de su reajuste y las políticas salariales.

En la dimensión ambiental, se reconoce de manera personal al trabajador que se destaca por presentar iniciativas para mejorar su trabajo, teniendo en cuenta que Dotazioni escucha a sus colaboradores y recibe propuestas de todo tipo especialmente en pro de mejorar el ambiente como se ve el personal de compras se preocupa por realizar sus pedidos a empresas que

contribuyan con el medio ambiente y que cumpla con los estándares especialmente en el manejo del cuerpo.

Figura 8

Reconocimiento modelo RISE Dotazioni AM SAS



Fuente: Resultado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2020)

Cultura organizacional

El factor de cultura organizacional fue calificado por las quince personas que conforman la compañía Dotazioni AM SAS ubicándolo en el nivel 3. La dimensión social se encuentra en nivel 3, el ambiental nivel 2, la gerencial nivel 3 y en económica en nivel 4; teniendo menor calificación el componente ambiental debido a que las actividades que promueven el desarrollo de innovación y producción sostenible se trabajan de manera informal, se permite a los colaboradores dar ideas y tomar decisiones de cómo innovar frente a los productos o la manera en que se realizan las entregas y las negociaciones con los clientes. Se evidencian más en algunos procesos o áreas de la organización, en Dotazioni se está trabajando para promover en los colaboradores la capacidad de innovar para que este inmersa en toda la organización y

no solamente en los altos cargos. La dimensión social-ambiente laboral, se trabajan de manera informal acciones para promover el respeto y la dignidad del ser humano y dar respuesta concreta a los sentimientos de desarraigo, angustia y estrés generados por el entorno. Dotazioni se preocupa por su capital humano buscando que todas estas acciones funcionen de manera excelente, se realizan reuniones donde todo el capital humano participa, teniendo en cuenta las opciones de mejora que se propongan.

Figura 9

Cultura Organizacional modelo RISE Dotazioni AM SAS

	NIVEL														
	Cultura 1	Cultura 2	Cultura 3	Cultura 4	Cultura 5	Cultura 6	Cultura 7	Cultura 8	Cultura 9	Cultura 10	Cultura 11	Cultura 12	Cultura 13	Cultura 14	Cultura 15
social	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3
ambiental	2	3	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2
Gerencial	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Economica	4	4	4	4	4	3	4	3	4	3	3	3	3	4	4

	Nivel	Dimensión	Factor
Social	3	60%	60%
Ambiental	2	40%	
Gerencial	3	60%	
Ecónomica	4	80%	



Fuente: Resultado modelo RISE de Pérez-Urbe, et al., (2020)

Tabla 10.

Muestra a la que le fue aplicado el MMGO y RISE en Comercializadora el Reno SAS

MUESTRA	
Áreas	Comercializadora el Reno SAS Participantes
Gerencia	2
Contabilidad	2
Ventas	3
Gestión humana	2
Bodega	3
	12

4.5 Resultados aplicación modelo MMGO Comercializadora el Reno SAS

Comunicación e información

El componente de Comunicación e información fue calificado en el estadio 2, es decir que los procesos se encuentran en construcción, no están documentados, pero se encuentra en etapa de formalización, los descriptores obtuvieron las siguientes calificaciones: reuniones 51.17, información datos y conocimiento 35.03, indicadores pragmáticos TIC 10.52, dando como calificación al componente 32,24.

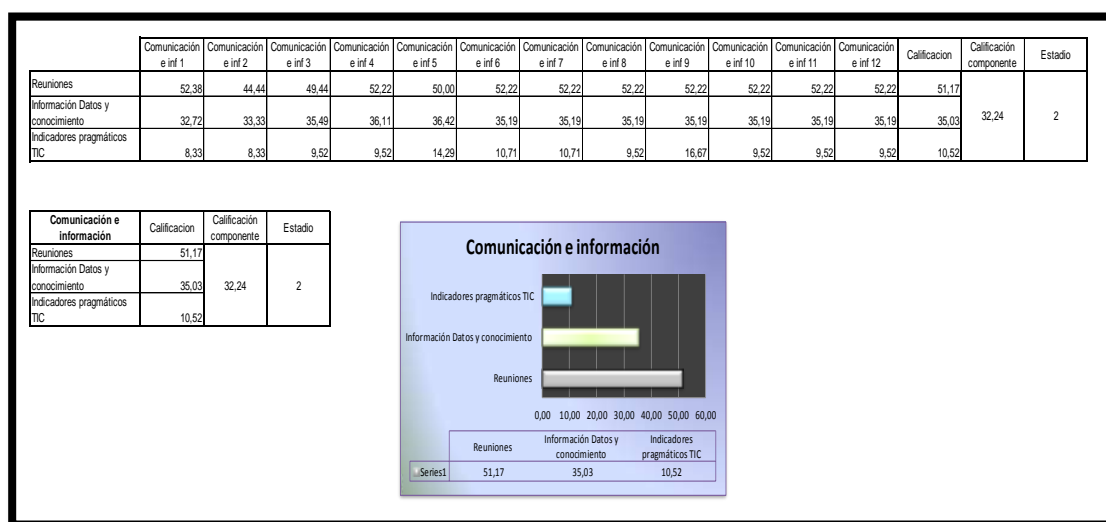
Las reuniones se encuentran iniciando el estadio 3 debido a que estas se realizan cuando están la mayoría de los participantes presentes, las personas participan de acuerdo al rol que cumplen en la compañía, no existe un orden en los temas de la reunión estos son cambiados si se da una opinión frente a otra idea, la reunión es finalizada con la aprobación de los participantes. Para llegar a un estadio más alto es necesario organizar las reuniones de acuerdo con los objetivos, de esta misma manera concluir un tema para poder dar paso a uno nuevo y que las opiniones sobre estos sean dadas por expertos.

Los indicadores pragmáticos TIC son el descriptor con calificación más baja ubicado en estadio 1, la empresa no posee herramientas tecnológicas como página web o redes sociales, el

medio de comunicación de la compañía es el correo electrónico, la compañía tampoco cuenta con intranet.

La figura 10 muestra el componente comunicación tabulado.

Figura 10 *Comunicación e información modelo MMGO Comercializadora el Reno SAS*



Fuente: Resultado consolidado MMGO en la empresa Comercializadora el Reno SAS de Pérez-Uribe, et al., (2013)

Cultura Organizacional

Este componente se encuentra en el estadio 2, el descriptor con calificación más baja es el liderazgo con una puntuación de 32.47, participación y compromiso 52.78, desarrollo y reconocimiento 47.92, creación de un entorno vital para todos los trabajadores 54.17. La gerencia tiene establecida su responsabilidad como líder, fomenta un trabajo y una cultura en armonía, pero de manera parcial. Las actividades para fomentar el liderazgo en todos los niveles de la empresa son informales y no se encuentra documentación de los procesos para el desarrollo de estos.

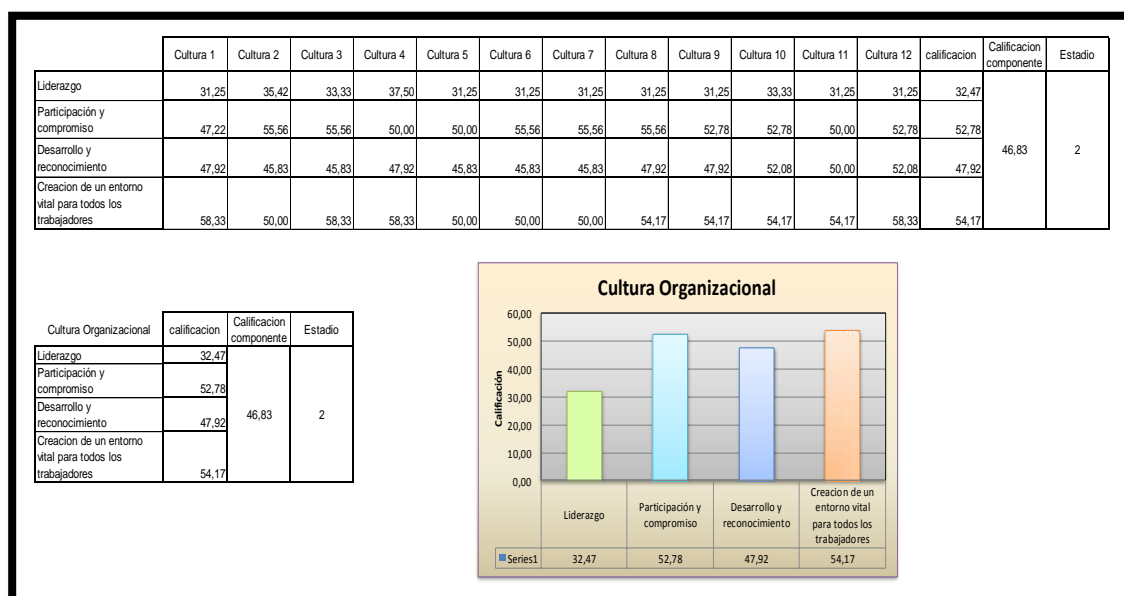
Los equipos de trabajo se están empezando a formar de manera autónoma con el fin de lograr los objetivos planteados para cada área, la gerencia está comprometida informalmente

con los trabajadores para darles respuestas rápidas ante las iniciativas que tienen, permitiendo la participación en la solución de problemas y el aporte de ideas ante negociaciones.

Existe un plan informal de reconocimiento agradeciendo y retroalimentando las labores bien hechas de los colaboradores que contribuyen al cumplimiento de los objetivos y vayan más allá de lo esperado por los directivos de la empresa.

Figura 11

Cultura organizacional MMGO



Fuente: Resultado consolidado MMGO en la empresa Comercializadora el Reno SAS de Pérez-Uribe, et al., (2013)

Direccionamiento Estratégico

Para el componente de direccionamiento estratégico se pudo identificar que la compañía de acuerdo a las respuestas diligenciadas por todo el personal se encuentra en el estadio 2, obteniendo en los descriptores las siguientes calificaciones: principios de planeación 28.47, Sistema de finalidades 28.13, valores corporativos 26.16, estrategias 29.17 dando como calificación al componente 27.98. Los procesos de comercializadora el Reno están en construcción, las estrategias están siendo documentadas y enfocadas al incremento en la capacidad de respuesta de la compañía a los requerimientos de los stakeholders.

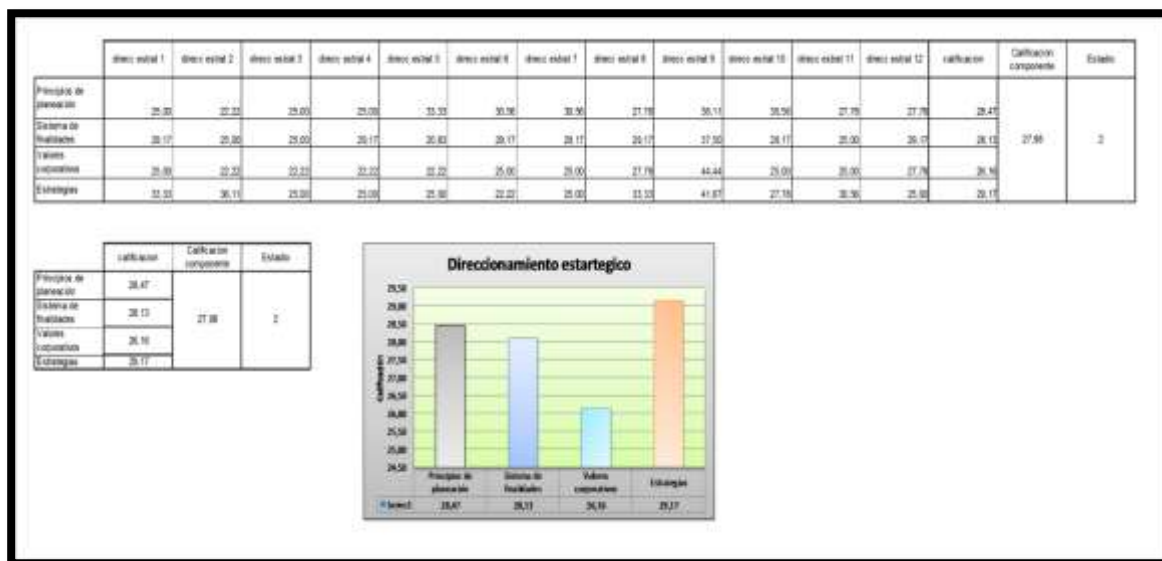
En los principios de planeación en cuanto al personal encargado de la planeación este se encuentra en capacitación para poder ser más productiva. La compañía se encuentra en estadio 1 en maduración.

Los valores corporativos se encuentran en estadio 1 en maduración, la empresa no cuenta con un documento formal donde se encuentran los valores corporativos, la gerencia se encuentra en proceso de formalizar la documentación para poder difundir y promover estos valores como una ventaja competitiva y tenerlos en cuenta en el momento de la selección de personal.

Las estrategias están madurando en estadio 1. La empresa se encuentra en proceso de creación de documentos de formulación de estrategias en cuanto oferta de productos. Comercializadora el Reno no ha realizado alianzas comerciales pero ha realizado algunas propuestas, pensando en aprovechar la maquinaria de algunos proveedores y de esta manera conocer más clientes.

Figura 12

Direccinamiento estratégico MMGO



Fuente: Resultado consolidado MMGO en la empresa Comercializadora el Reno SAS de Pérez-Uribe, et al., (2013)

4.6 Resultados aplicación modelo RISE Comercializadora el Reno SAS

Liderazgo y direccionamiento estratégico

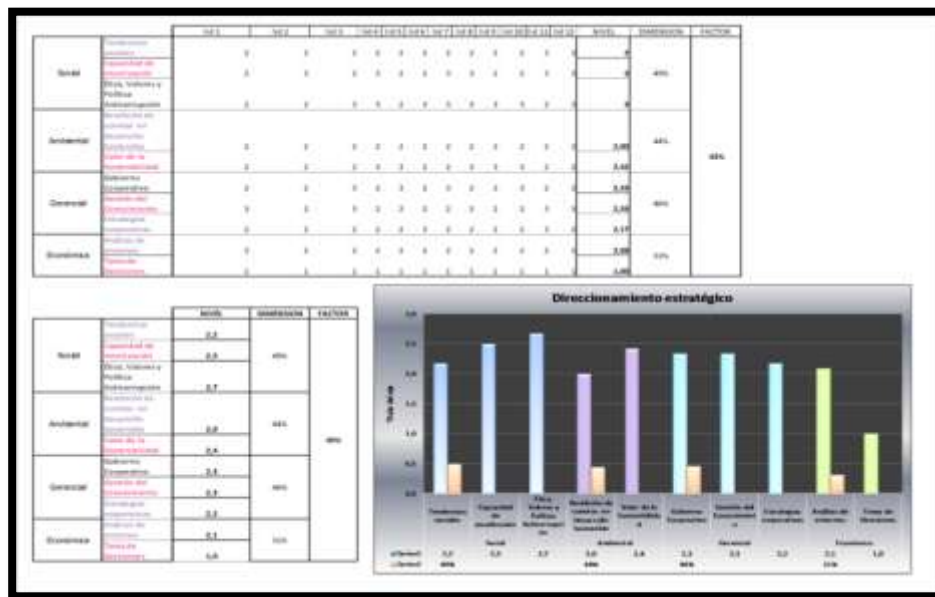
En el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico para la empresa Comercializadora el Reno se identificó una dimensión con menor calificación la económica. Este resultado refleja que la empresa no cuenta con un sistema financiero confiable, que muestre el estado de la empresa y que apoye a la alta dirección en la toma de decisiones.

Las dimensiones social, ambiental y gerencial se encuentran en nivel 3 reflejando que la compañía tiene un manejo informal de estrategias, sostenibilidad y valores que a pesar de la falta de documentación permite a los colaboradores generar un ambiente laboral en armonía y respeto.

La empresa trabaja con un proceso gerencial no documentado a corto plazo y también realiza evaluaciones internas que reflejan los objetivos que se cumplen y las fallas que se presentan en los procesos, las evaluaciones externas se realizan para observar cómo se comporta el entorno y la competencia periódicamente.

Figura 13

Direccionamiento estratégico modelo RISE



Fuente: Resultado consolidado RISE en la empresa Comercializadora el Reno SAS de Pérez-

Uribe, et al., (2020)

Reconocimiento

En el factor de reconocimiento en el modelo RISE las dimensiones fueron calificadas de la siguiente manera: social nivel 2, ambiental nivel 3, gerencial nivel 2 y económico nivel 3. En la compañía existen planes de desarrollo para los trabajadores, pero no se ha implementado completamente y tampoco se encuentra documentado de manera formal, una vez al mes se hacen campañas de salud y capacitaciones de hábitos saludables.

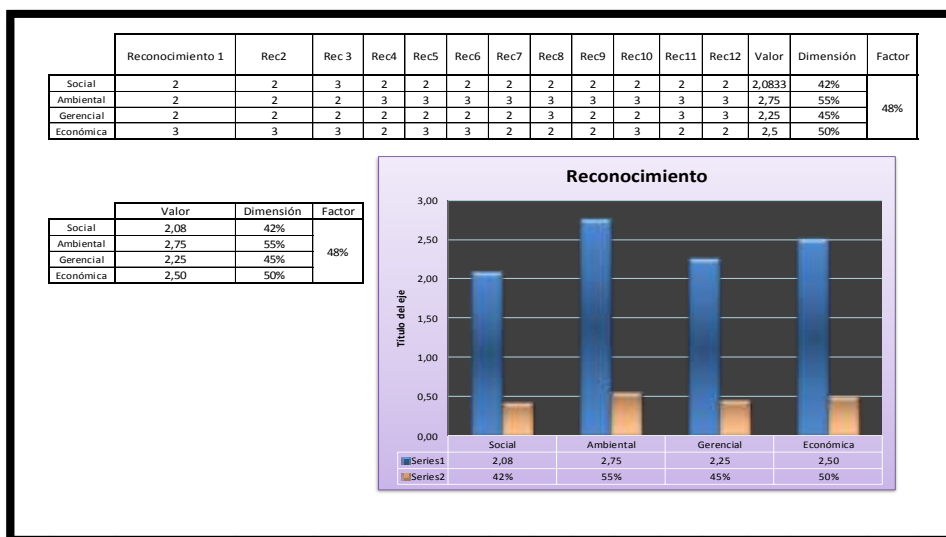
En el manejo de la política ambiental, aunque no esté formalizada se premia con bonos a aquellos con iniciativas que ayuden a la sostenibilidad de los procesos y las prácticas de la empresa.

Existen programas informales de motivación para el fortalecimiento del cuerpo, la mente y el espíritu de los trabajadores. Algunos de estos son días de descanso, felicitaciones formales, reconocimiento frente al grupo de trabajo.

Los criterios para determinar y ajustar salarios son informales no hay documentación, debido a la falta de un sistema financiero formal que muestre de manera inmediata la realidad de la empresa, es difícil hacerlo de manera periódica.

Figura 14

Reconocimiento modelo RISE



Fuente: Resultado consolidado RISE en la empresa Comercializadora el Reno SAS de Pérez-Uribe, et al., (2020)

Cultura Organizacional

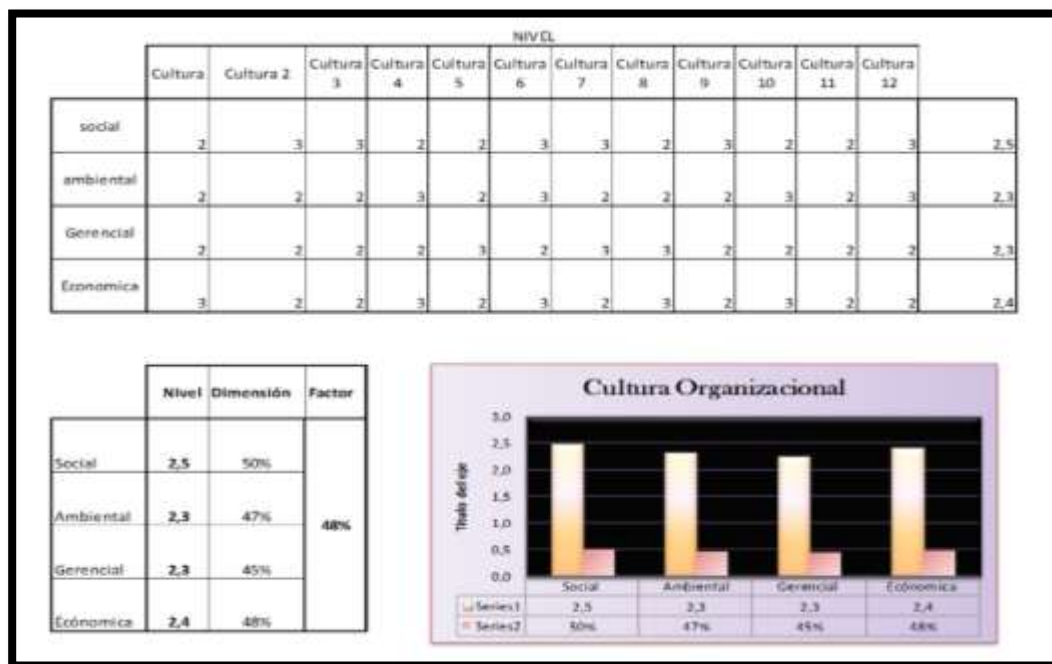
El factor de cultura organizacional se encuentra en nivel 3. En la dimensión social se puede ver que Comercializadora el Reno trabaja generando acciones de manera informal para que en todas las áreas de la compañía se promueva el respeto, también se trabaja para realizar actividades que den solución al estrés que se pueda presentar o que puede causar el entorno, se realizan actividades donde los compañeros compartan un ambiente fuera de lo laboral por ejemplo la celebración de cumpleaños, salidas de integración, almuerzos de despedida de fin de año.

También existen planes de reconocimiento informales para los colaboradores que apoyan a los directivos y a la empresa con el cumplimiento de los objetivos. En estos planes se encuentra la retroalimentación de los objetivos cumplidos frente al grupo de trabajo para motivar a los grupos a tener iniciativa en la toma de decisiones y la solución de problemas que se puedan generar en el transcurso de las negociaciones o entregas de productos ya programadas.

En la dimensión ambiental se realizan actividades no documentadas y parciales que promueven la innovación y la sostenibilidad en cuanto a producción de productos y la distribución de estos. Se capacita a los colaboradores para reutilizar materiales que sirvan como empaque, como ejemplo el retal de las telas se utilizan para amarrar y formar paquetes de overoles, pantalones, camisas o vestuario en general evitando utilizar bolsas.

La gerencia planea conversaciones y reuniones con los colaboradores para comunicar objetivos, valores, planes de la organización y debatirlos para incluir a todos los colaboradores en las decisiones que puedan aportar valor y mejorar la productividad, sostenibilidad y rendimiento de la compañía.

Figura 15

Cultura Organizacional modelo RISE

Fuente: Resultado consolidado RISE en la empresa Comercializadora el Reno SAS de Pérez-Uribe, et al., (2020)

CAPITULO V


5. Consolidación de resultados

Los resultados obtenidos varían de manera leve debido a que el Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO tiene una evaluación por medio de estadios clasificados entre 0 – 100, estadio 1 (0 – 25), estadio 2 (26 – 50), estadio 3 (51- 75), estadio 4 (76-100) Pérez-Uribe et al., 2013, p. 45, mientras el modelo RISE Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial es medido por niveles de maduración: nivel 1 Incipiente, nivel 2 Supervivencia, nivel 3 En desarrollo, nivel 4 Destacado, nivel 5 De talla mundial (Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar 2020, p. 10).

En la tabla 11 se muestra el consolidado de respuestas de la compañía Dotazioni AM SAS

Tabla 11

Consolidado respuestas Dotazioni AM

Paralelo MODELO MMGO Y RISE	
Dotazioni AM SAS	
	
Cultura Organizacional	
MMGO	RISE
Estadio 3	Nivel 3
<p>La cultura organizacional de Dotazioni AM fue evaluada de manera similar en los dos modelos, dando a conocer que la compañía se encuentra en desarrollo, creando y formalizando la documentación de procesos, actividades y responsabilidades tanto de la gerencia como de cada una de las áreas y sus respectivos cargos. De acuerdo con las respuestas de las 15 personas que conforman la compañía se evidencia que se ha intentado dar un buen manejo en cuanto a liderazgo, donde los altos mandos a pesar de no lograr tomar la opinión de todos ha implementado reuniones donde pueden discutir los temas correspondientes a cada área de la compañía; compromiso, cada una de las personas que hacen parte de Dotazioni se encuentra comprometida con el desarrollo de su área y su desarrollo como ser humano, dando su opinión y tomando decisiones de manera autónoma así mismo asistiendo a las capacitaciones que la empresa otorgue; valor compartido, la compañía no ha realizado labores sociales pero se ha encargado de generar trabajo por satélites. Buen entorno de trabajo. Los directivos reciben la opinión de los colaboradores para generar un mejor ambiente laboral.</p> <p>La empresa ha logrado mantener una cultura basada en los valores de la compañía y se encuentra en proceso de hacer que estos se difundan y sean utilizados en las decisiones y en cada proceso.</p> <p>De acuerdo a Pérez Uribe et al (2013 p,40) la cultura organizacional depende principalmente de la manera en que la gerencia maneje la gestión compleja del ser humano. Es decir la forma</p>	

en que las personas persiguen metas comunes bajo el mando de los gerentes. De acuerdo a lo expresado por el autor y la aplicación del modelo la compañía se encamina a unas metas comunes guiadas por los objetivos y los valores organizacionales de la empresa para adquirir lo propuesto en los modelos y de esta manera lograr que las responsabilidades en la dirección de la empresa estén definidas, documentadas, conocidas por todos los interesados y se cumplen perfectamente.

Direccionamiento estratégico y liderazgo

MMGO

RISE

Estadio 2

Nivel 3

De acuerdo a los autores el direccionamiento estratégico es la bitácora de vuelo de cualquier tipo de organización donde se definen los parámetros direccionales hacia donde tiene que ir la empresa y sobre lo cual deben trabajar todos los colaboradores (Perez & Ramirez 2020 p,21). De esta manera en Dotazioni el direccionamiento estratégico debido a los niveles y estadios de medición fue evaluado de la misma manera en los dos modelos mostrando la realidad de la compañía donde se reitera la informalidad de los procesos, dado que no todo se encuentra documentado, pero la empresa está trabajando para lograr pasar de nivel en desarrollo a nivel destacado. La dirección de la compañía basa los procesos en los valores corporativos e intenta que las decisiones se tomen de acuerdo con los mismos, Se capacita al personal para que sean capaces de tomar decisiones propias culminando grandes negociaciones que generen valor agregado. Se capacita a los altos mandos para que pasen de ser jefes a líderes y de esta misma manera apoyen a sus colaboradores para ser líderes también. Se reitera en las reuniones y capacitaciones la importancia de conocer y entender la misión, visión, objetivos y valores corporativos para trabajar bajo estos.

Reconocimiento

MMGO

RISE

Estadio 2

Nivel 2

Para los autores el reconocimiento se concibe de varias maneras, pero su postura se acerca a la que cada vez que haya una afirmación sobre una persona esta afirmación debe ser positiva. De esta manera se le permite al destinatario identificarse con sus cualidades y con ello

alcanzar una mayor autonomía. (Perez & Ramirez 2020 p,22); El reconocimiento en el modelo MMGO es tomado como uno de los componentes de la cultura donde se evidencia el reconocimiento por medio de agradecimientos y retroalimentación por los objetivos cumplidos, de esta manera la compañía se encamina a la definición dada por los autores al felicitar y mostrar a los colaboradores las tareas cumplidas y bien elaboradas, en el modelo RISE se evidencia programas informales de motivación, la compañía no maneja sistemas formales para el reconocimiento económico, pero si maneja un sistema financiero formal donde se puede ver la realidad de la empresa y revisar los ajustes salariales de todo el personal.

Comunicación

MMGO

RISE

Estadio 2

Nivel 3

Nuevas formas de relaciones internas y externas fundamentadas en procesos de comunicación modernos y dignificantes. Pérez Uribe et al (2013 p,28)

El componente de comunicación fue evaluado en el modelo RISE dentro de la cultura organizacional ubicada en el nivel 3, en el modelo MMGO donde se califican descriptores de reunión, información datos y conocimiento e indicadores TIC, se encontró que se realizan de una manera informal pero organizada, las reuniones se inician y se van realizando de acuerdo a los objetivos y los temas son cambiados con un mutuo acuerdo, en cuanto a la información y datos Dotazioni AM los clasifica, ordena y compara la información anterior con la presente, la información de clientes y proveedores es clasificada en bases de datos, en los indicadores TIC la compañía no posee página web, pero se comunica a través de redes sociales y redes comerciales del sector industrial y también por medio del correo electrónico

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación y los resultados obtenidos en los modelos MMGO Y RISE

En la tabla 12 se muestra el consolidado de respuestas de la compañía Comercializadora el Reno SAS

Tabla 12

Consolidado respuestas Comercializadora el Reno

Paralelo MODELO MMGO Y RISE

Comercializadora el Reno SAS



Cultura Organizacional

MMGO

RISE

Estadio 2

Nivel 3

Al lado de la puesta en marcha de la estructura está la cultura organizacional, que es el patrón de suposiciones básicas utilizado por individuos y grupos para desenvolverse en la organización y su medio Pérez Uribe et al (2013 p,41) La cultura organizacional de comercializadora el reno fue evaluada de manera similar en los dos modelos, dando a conocer que la compañía se encuentra en desarrollo, pero sus procesos son informales, las actividades y responsabilidades de la gerencia se encuentran establecidas y fomenta una cultura de armonía, de manera parcial. La empresa realiza algunas actividades donde los colaboradores se encuentran en un ambiente fuera de lo laboral y de esta manera minimizan el estrés. También se realizan reuniones para conocer el estado de ánimo y las opiniones de los trabajadores respecto al entorno laboral.

La empresa no ha elaborado un documento donde divulgue los valores de la compañía para hacer que estos se difundan y sean utilizados en las decisiones, procesos y que sean el patrón a seguir para una cultura organizacional sana.

Direccionamiento estratégico y liderazgo

MMGO

RISE

Estadio 2

Nivel 3

El instrumento para la gestión estratégica de las PyMEs aquí propuesto, es distinto al de la gran empresa básicamente por los recursos tecnológicos que exige, el lenguaje que utiliza, la estructura y la cultura bajo la cual opera. Todas las empresas tienen que comprar, transformar, vender y suministrar un bien o servicio. Por lo tanto, fuera de las diferencias de tamaño que determinan montos de inversión, culturas organizacionales y otras diferencias operativas, existe la posibilidad de plantear un instrumento general para el direccionamiento estratégico. Pérez Uribe et al (2013 p,33)

En el factor de liderazgo y direccionamiento estratégico para la empresa Comercializadora el Reno fue medido de manera similar por los dos modelos se identificó que la compañía tiene un manejo informal de estrategias, sostenibilidad y valores que a pesar de la falta de documentación permite a los colaboradores generar un ambiente laboral en armonía y respeto. La empresa trabaja con un proceso gerencial no documentado a corto plazo, los procesos de comercializadora el Reno están en construcción, las estrategias están siendo documentadas y enfocadas al incremento en la capacidad de respuesta de la compañía a los requerimientos que se presenten, la empresa no cuenta con un documento formal donde se encuentran los valores corporativos, la gerencia se encuentra en proceso de formalizar la documentación para poder difundir y promover estos valores como una ventaja competitiva y tenerlos en cuenta en el momento de la selección de personal.

Reconocimiento

MMGO

RISE

Estadio 2

Nivel 3

En el factor de reconocimiento en la compañía existen planes de desarrollo informales para los trabajadores una vez al mes se hacen campañas de salud y capacitaciones de hábitos saludables, se bonifica a aquellos con iniciativas que ayuden a la sostenibilidad de los procesos y las prácticas de la empresa. Existen programas informales de motivación para el fortalecimiento del cuerpo, la mente y el espíritu de los trabajadores. Algunos de estos son días de descanso, felicitaciones formales, reconocimiento frente al grupo de trabajo, este

factor se encuentra calificado de la misma manera en la cultura organizacional del modelo MMGO. No hay documentación para el ajuste salarial, debido a la falta de un sistema financiero formal que muestre de manera inmediata la realidad de la empresa.

De acuerdo a los autores el reconocimiento no debe darse solo en palabras o manifestaciones simbólicas, sino que debe acompañarse de acciones acreditadoras. (Perez & Ramirez 2020 p,22)

Comunicación	
MMGO	RISE
Estadio 2	Nivel 2

El componente de comunicación fue evaluado en el modelo MMGO donde se califican descriptores de reunión, información datos y conocimiento e indicadores TIC. Las reuniones se realizan cuando están la mayoría de los participantes presentes, las personas participan de acuerdo con el rol que cumplen en la compañía, no existe un orden en los temas de la reunión. En cuanto a los indicadores pragmáticos TIC la empresa no posee herramientas tecnológicas como página web o redes sociales, el medio de comunicación de la compañía es el correo electrónico.

Desde siempre, la comunicación ha sido un factor fundamental en las relaciones humanas, su valor e importancia se ha reconocido desde el inicio de las tareas propias de colectivos que deseaban construir procesos conjuntos de cooperación, cultura y civilización. Finalmente, se insiste en que, procesos claros de comunicación basados en un sistema de información formal, facilitará y mejorará la toma de decisiones. Pérez Uribe et al (2013 p,35)

Fuente: Elaboración propia basada en la investigación y los resultados obtenidos en los modelos MMGO Y RISE

CAPITULO VI

6. Propuesta

De acuerdo con el diagnóstico realizado a través de los modelos MMGO y RISE y los resultados expuestos se entregó a las empresas seleccionadas para el estudio de caso Dotazioni AM y Comercializadora el Reno una propuesta de mejoramiento basada en el estadio 4 del modelo MMGO y el nivel 5 del modelo RISE, enfocada también en los factores y componentes con menor resultado.

6.1 Propuesta Dotazioni AM – Comercializadora el Reno

Direccionamiento estratégico y liderazgo

Se entregó como propuesta de mejoramiento en relación con el direccionamiento estratégico basado en los resultados de los modelos MMGO y RISE.

El enfoque en la planeación de objetivos se debe orientar en el escenario actual de las empresas, buscando siempre cumplir la misión y encaminarse en la visión y los valores corporativos de las compañías. En el caso de comercializadora el Reno se entregó una base especificando algunos de los valores como puntualidad en las entregas, respeto, cumplimiento, honestidad, confiabilidad y compromiso que podrían identificar a la empresa para ser documentados de esta manera que encaminen sus objetivos y procesos a estos mismos.

Formalizar los procesos con los que ya cuentan las compañías, documentándolos y familiarizando a todas las áreas para que sean parte de cada uno de estos y de la toma de decisiones a las que se enfrente la organización para poder cumplir de manera detallada con los objetivos planteados.

Algunas de las actividades que se pueden tener en cuenta en esta formalización de procesos son: involucrar a los equipos de trabajo en la toma de decisiones evitando limitar su opinión al guiarse en los modelos anteriormente propuestos, permitir a los trabajadores ir más allá de sus funciones generando ideas que aumentan la calidad de la empresa como se mostró en los ejemplos de empresas con culturas organizacionales exitosas donde los equipos de

trabajo funcionan con mayor calidad cuando les permiten aportar ideas y resolver problemas de manera autónoma.

Comunicación e información

Se entregó a las compañías Dotazioni AM y Comercializadora el Reno una Url sin dominio propio por medio de una plataforma online con el modelo de página web, para que las compañías tengan más herramientas tecnológicas con las que se puedan dar a conocer y también otros medios para ofrecer y vender sus productos.

Se les recomendó enlazar un dominio a la página web entregada y capacitar al personal del área comercial para que puedan distribuir los productos a diferentes ciudades por medio de ventas online.

También se propuso a la compañía generar bases de datos para poder generar una actualización periódica para mejorar la comunicación con los clientes potenciales y los que no son grandes clientes también.

Buscar aliados que conozcan o tengan un mayor avance tecnológico que estén interesados en apoyar la compañía y ayudarla a mejorar en aspectos como lo son ejercicios de prospectiva y tendencias tecnológicas o utilizar los programas tecnológicos del gobierno como sofisTICa

que es el programa que se desarrolla en convenio entre el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y Colombia Productiva, creado como estrategia para elevar la productividad y la sofisticación de mipymes, grandes empresas, gremios y entidades de sectores tradicionales, por medio de la implementación de soluciones tecnológicas, además de ayudar al mejoramiento de la competitividad de las empresas de Software y TI, y el fortalecimiento del comercio electrónico en Colombia. (Colombia productiva 2021 par 1)

A Comercializadora el Reno se le propuso también utilizar herramientas tecnológicas como las redes sociales que en la actualidad son una gran ayuda de marketing digital.

Figura 16

Modelo página web Dotazioni AM



Fuente: Elaboración propia

Figura 17

Página web Comercializadora el Reno



Fuente: Elaboración propia

Reconocimiento

Definir y documentar políticas salariales, así mismo identificar acciones que puedan ser reconocidas por medio de bonificaciones.

Formalizar programas que motiven a los empleados, dando reconocimientos que fortalezcan el cuerpo la mente y el espíritu cuando por medio de sus ideas o procesos generan crecimiento a la compañía.

Producción sostenible, las compañías deben avanzar en programas de gestión ambiental es por esto que se recomienda documentar los procesos y acciones que se realizan a diario, también contar con un presupuesto y evaluaciones periódicas para formalizar este proceso y poder mejorar en el momento que la compañía tenga la capacidad económica para contar con sistemas de energías renovables y de gestión de aguas residuales entre otros.

Procesos colaborativos

Uno de los aspectos a mejorar está centrado en el descriptor voluntariado corporativo, se recomienda a las compañías crear un proyecto o campaña que se pueda llevar a cabo en navidad para llevar a los niños más vulnerables de alguna zona de Bogotá, un juguete o ropa y para facilitar esta labor en la parte económica buscar la manera de recolectar fondos.

Indicadores financieros

Se recomienda a las compañías seguir estudiando las alianzas comerciales que han tenido hasta el momento para estipular un presupuesto que pueda fortalecerlas, así crear la posibilidad de llevar a cabo uno o más proyectos de la mano con otras compañías del mismo o de diferente sector económico, de esta forma impactar de manera positiva generando utilidades para accionistas, aliados, proveedores y clientes.

Cultura Organizacional

Se propuso como plan de mejoramiento de la cultura organizacional mantener el ambiente de armonía que se ha presentado en las compañías, realizando actividades de integración que fortalezcan las relaciones entre compañeros de trabajo y actividades que motiven a las personas a ser líderes autónomos en sus decisiones.

La autonomía en la toma de decisiones en un momento difícil genera confianza para realizar un mejor trabajo o solucionar un problema de manera eficiente y estimula a los empleados a tener un mejor rendimiento dado que están adquiriendo responsabilidades que si son capaces de dirigir, como lo mencionado en el caso Zappos donde las personas tomaban

decisiones propias en la solución de problemas y esto convirtió a la compañía en una de las más valiosas a nivel mundial por su excelente cultura organizacional.

Desarrollar acciones que promuevan el respeto y la dignidad del ser humano que funcionen de manera excelente, que den respuesta a sentimientos de angustia y estrés generados por el entorno interno y externo de la compañía, haciendo que el área de recursos humanos no sea solo enfocada en la parte laboral sino también en la salud física y mental de los colaboradores, generando espacios para tener un ambiente donde los empleados se sientan con el agrado y la disposición para realizar sus actividades diarias, por ejemplo áreas para realizar ejercicio o meditación, acuerdos con las cajas de compensación para aprovechar espacios e instructores para partidos de futbol, baloncesto, salidas de integración y celebraciones de días de la madre, el padre o cumpleaños

En el caso de Comercializadora el Reno se propuso realizar reuniones programadas de la gerencia con los grupos de trabajo para exponer el plan estratégico de la empresa, dar a conocer y familiarizar la misión, visión, objetivos y valores corporativos de la empresa para que las personas empiecen a tener un mayor sentido de pertenencia por la compañía. También revisar los planes propuestos a proveedores para realizar alianzas estratégicas para obtener negocios que por sí sola la compañía en el momento no tiene la capacidad de realizar por el personal y la maquinaria necesaria.

CAPITULO VII

6. Conclusiones

Al finalizar la aplicación y el análisis de la matriz RISE y MMGO se concluye lo siguiente:

Se realizó el diagnóstico de la cultura organizacional en las dos compañías seleccionadas, conociendo cuáles son los factores que generan valor en la cultura y cuales se deben mejorar. Se encontró una evaluación semejante en las dos matrices en las que se pudo ver que a pesar de que existen procesos informales y otros no definidos los miembros de la organización sienten un alto grado de compromiso evidenciado en la evaluación de la cultura, reconocimiento y direccionamiento estratégico dado que los miembros de las compañías son conscientes que se encuentran en desarrollo y necesitan generar confianza formalizando cada uno de los aspectos que se encontró con menor progreso, aprovechando que tienen grandes oportunidades de crecimiento dado que en estas organizaciones se promueve el respeto y la dignidad entre colaboradores.

En el consolidado de resultados se reiteró la informalidad de las compañías en la mayoría de los procesos, pero también se evidenció que se realizan actividades importantes para motivar y reconocer el trabajo de las personas, se mostró que una de las compañías tiene algunos sistemas formales que le ayudan a tener un mayor control financiero y salarial que aporta al crecimiento de la empresa.

En la propuesta de mejoramiento se abarcaron los factores y componentes que necesitan mayor atención es decir aquellas que se encuentran en menor nivel o estadio y que con mayor atención pueden convertir a las compañías en empresas destacadas

Referencias

- Amaya Suarez, Mayra A. (2017). *Plan de mejoramiento para desarrollar los procesos de la organización DPLR S.A.S ubicada en la ciudad de Bogotá.*” Manuscrito no publicado”. Universidad Piloto de Colombia, Bogotá, Colombia.
- Arias G. Fidias. (2006). *El proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica* (5ª Ed.). Caracas, Venezuela: Editorial Episteme.
- Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público. Área de Políticas Presupuestarias y Gestión Pública* Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social ILPES-CEPAL. Santiago de Chile, Chile recuperado de file:///C:/Users/PC/Downloads/Manuales_Planificacion_Estrategica_e_Ind.pdf
- Baquero Latorre, Lizeth. (2013). *Aplicación de modelo MMGO a la empresa: LARCS LTDA empresa productora de calzado femenino.* Manuscrito no publicado. Universidad EAN, Bogotá. Colombia.
- Bernal, T, Cesar A. (2006). *Metodología de la investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales.* (3ra ed.). México, Pearson Education.
- Castelblanco castro, lizeth a. (2012). *Aplicación del modelo MMGO para el análisis situacional de calzado musa y la definición de una ruta de cambio a partir de sus resultados.* Manuscrito no publicado. Pontifica Universidad Javeriana. Bogotá. Colombia.
- Colombia Productiva (2021) ministerio de industria, comercio y turismo de Colombia. SofisTICa obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/sofistica>
- Cuero, Junior, Espinosa, a., Guevara, m., Montolla, Katherine, Orozco, l., & Ortiz, (2010). *Planeación estratégica*, recuperado de <http://sparmas80.files.wordpress.com/2010/02/planificacion-estrategica1.pdf>
- David, Fred R. (2002) *Conceptos de Administración Estratégica.* (9na ed.) México, Prentice Hall.
- Ministerio de industria, comercio y turismo gobierno de la República de Colombia (2019). *Decreto 957 De 05 junio De 2019* Recuperado.<http://www.mipymes.gov.co/temas-de-interes/definicion-tamano-empresarial-micro-pequena-median>
- Delgado Valdez, j. L., & Castillo-Villegas, H. A. (2018). *Mitos y realidades del liderazgo empresarial. Hospitalidad ESDAI*, (34), 57-80. Recuperado de <https://revistas.up.edu.mx/ESDAI/article/view/2049>
- Dotazioni AM SAS, (2018) *Manual de procedimientos empresariales.* Bogotá, Colombia

- García Allen, J. (2016), *Tipos de liderazgo, las 5 clases de líder más habituales*. Recuperado a partir de <https://psicologiaymente.com/coach/tipos-de-liderazgo>
- Guevara Patiño, R. (2016). *El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos?* Revista Folios [en línea], (44), 165-179 ISSN: 0123-4870. doi: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=345945922011>
- Goleman Daniel, Boyatzis Richard & Annie Mckee (2016) *El líder resonante crea más. Barcelona de bolsillo*. (1ª ed.) Guadalajara, México: B De Bolsillo
- Goleman Daniel, Ducker Peter, Kotter John, Heifetz Ronald, Laurie Donald, Bennis Warren, Thomas Robert, Collins Jim, George Bill, Sims Peter, Mclean Andrew, Mayer Diana (2018) *Liderando personas*. (2a ed.) España: Profit editorial
- Google (2020). *Normas de la comunidad*. Recuperado de: <https://about.google/intl/es/community-guidelines/>
- Grupo Bancolombia. (2019). *Grupo Bancolombia Capital Inteligente*. Recuperado de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/empresas/capital-inteligente/tendencias/tendencias-globales/zappos-factor-wow>
- Hernández-Sampieri, R. Fernández, C. y Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. (6ª ed.). México: Mc Graw Hill.
- Hofstede, G. (2002). *Comportamiento y Desarrollo Organizacional*. (E. Gainor, Recopilador) The Organization Development Institute International, Latinoamérica.
- Kotter John P. (2006). *El líder del cambio. Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios* (3ª ed.) México: Mc Graw Hill
- Llanos Encalada, M. del P., & Bell Heredia, R. E. (2018). *La cultura organizacional: abordaje conceptual y delimitación de variables para su estudio*. Revista Científica Ecociencia, 5(2), 1–19. <https://doi.org/10.21855/ecociencia.52.60>
- Méndez Álvarez, C.E. (2019). *Elementos para la relación entre cultura organizacional y estrategia*. Universidad & Empresa, 21(37), 136-169. Doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7681>
- Méndez, C. (1995). *Metodología. Guía para la Elaboración de Diseños de Investigación en Ciencias Económicas, Contables Administrativas*. (1ª ed.) Bogotá: Mc Graw -Hill Interamericana S.A.
- Méndez Pérez, M. (2012). Modelo de modernización para la gestión de organizaciones “MMGO” Caso empresarial FF soluciones S.A. manuscrito no publicado. Universidad EAN Bogotá, Colombia.

- Moccia, Salvatore (2016). Felicidad en el trabajo. *Papeles del psicólogo*, 37(2),143-151
Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77846055007>
- Molina Sabando, L. A., Briones Véliz, I. B., Arteaga Coello, H. S. (2016) *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*, manuscrito no publicado Universidad San Gregorio de Portoviejo, Portoviejo, Ecuador Disponible en: file:///G:/1.%20TESIS/LIBROS/Dialnet-ElComportamientoOrganizacionalYSuImportanciaParaLa-5802885.pdf
- Morales, Plazas & Ramírez, (2009) *Cultura organizacional & Estilos de dirección orientados al mercado* (1ª ed.) Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Morató Jordi (2016). *La comunicación corporativa*. (1ª ed.) Barcelona, España: Editorial UOC,
- Páramo & Otálvaro (2006). *Investigación alternativa: por la distinción entre posturas epistemológicas y no entre métodos*. (25) 1-7 Bogotá: Universidad Pedagógica Nacional. Colombia
- Pérez-Uribe, R. I. (2013). Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones. El concepto R. I. Pérez-Uribe, et al., (Eds.), *Modelo de modernización para la gestión de las organizaciones MMGO* (62). Bogotá, Colombia: Ediciones EAN (2013). Recuperado de <https://www.researchgate.net/publication/259480390>.
- Pérez-Uribe, R. I. y Ramírez-Salazar, M. del P. (2017). *Modelo RISE: Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial*. Bogotá, Colombia: Ediciones EAN. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/339799779_RUTA_DE_INNOVACION_Y_SOSTENIBILIDAD_EMPRESARIAL_RISE/link/5e66981992851c7ce0551bc3/download
- Pérez-Uribe y Ramírez-Salazar M. del P. (2020). *Modelo RISE: Ruta de innovación y sostenibilidad empresarial Capítulo I*. Bogotá, Colombia: Ediciones EAN.
- Pintado, B. T., Sánchez, H. J. (2017) *Nuevas tendencias en comunicación estratégica* (4ª ed.) Madrid: ESIC
- Plaza-Cárdenas, C. (2016). Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10. *Universidad & Empresa*, 18(30), 55-73. Doi: dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03 Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/295844107_Validacion_del_modelo_de_modernizacion_para_la_gestion_de_las_organizaciones_MMGO_version_10
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf.

- Ritter, M (2008). *Cultura Organizacional: gestión y comunicación* (1ª ed). Buenos Aires. Argentina: La crujía ediciones
- Ruiz, E., Gago, M, García, C., Y López, S. (2013). *Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa*. España: McGraw-Hill/ Interamericana de España S.A
- Robbins Stephen P. Y Judge Timothy A. (2009). *Comportamiento organizacional*. (13ª ed.) México: Pearson Educación.
- Robbins Stephen p. y Judge Timothy A. (2013). *comportamiento organizacional* (15ª ed.). México: Pearson.
- Roberto Carlos (2010). *Kakumen – fábrica de ideas, factor WOW* Disponible en: <http://factorwow.com/index.html>
- Salvadó Iván Espinoza (2017) *Tipos de muestreo*, Revista.IE http://www.bvs.hn/Honduras/UICFCM/Discapacidad/Escolares/Tipos.de.Muestreo.Rev.IE_31_Oct_17.pdf
- Sánchez, M. Antonio J. (2006). Peter Drucker, *innovador maestro de la administración de empresas*. Cuadernos Latinoamericanos de Administración [en línea]. 2006, II (2), 69-89[fecha de Consulta 8 de Octubre de 2020]. ISSN: 1900-5016. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634344005>.
- Seijas, Félix (1993). *Investigación por Muestreo*. (2ª ed.) Caracas. Venezuela. F.A.C.E.S. Universidad Central de Venezuela
- Scott A. (2007). *Planificación Estratégica*. Heriot-Watt University Edinburgh EH14 4AS Reino Unido.
- SUN Tzu. (S/A). *El Arte de la Guerra*. Freeditorial. Recuperado de <https://freeditorial.com/es/books/el-arte-de-la-guerra/related-books>.
- Schein, Edgar H (1986). What do you need know about organization culture? *Training and Devopment Journal*, 30- 36.
- Schein. Edgar h (1991). *Psicología de la Organización*. (1ª ed.) México Editorial Prentice-Hall
- Velandia Zamudio, Susan A. (2014). *Diagnóstico organizacional por medio de la matriz MMGO para la organización ELTEK COLOMBIA S.A.S*. manuscrito no publicado. Universidad La Gran Colombia. Colombia
- Villalba Fernández, A. (2004). *Fundamentos de la estrategia para el siglo XXI*. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=562703>

