

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



MONOGRAFÍA

LA TRASCENDENCIA DE LAS PYMES EN EL MUNDO DE LA CULTURA
ORGANIZACIONAL

PRESENTADO POR:

PAULA RODRIGUEZ

CRISTIAN LESMES

BOGOTÁ 2019

Tabla de contenido

MONOGRAFÍA.....	i
Resumen.....	ix
Abstract.....	ix
Introducción	1
Planteamiento Del Problema.....	3
Objetivos	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos.....	5
Justificación	6
Revisión De Literatura (Marco Teórico)	7
1. Cultura Organizacional	7
1.1 Definición.....	7
1.2 Funciones.....	8
1.3 Características De La Cultura Organizacional	9
1. Innovación y aceptación del riesgo.....	10
2. Atención al detalle.	10
3. Orientación a los resultados.....	10
4. Orientación a la gente.....	10
5. Orientación a los equipos.	10

6. Agresividad.....	11
7. Estabilidad.	11
1.4 Tipos De Cultura.....	12
1.4.1 Cultura burocrática.....	12
1.4.2 Cultura emprendedora.	12
1.4.3 Cultura De mercado	13
1.4.4 Cultura de clan.	13
1.5 Modalidades De La Cultura Organizacional	13
1.5.1 Cultura débil-disfuncional.	14
1.5.3 Cultura débil- funcional.....	15
1.5.4 Cultura fuerte- funcional.	15
1.6 Niveles De La Cultura Organizacional	16
2. Pyme	17
2.1 Definición.....	17
2.2 Tipos de Pymes.....	18
1. Microempresa.	18
2. Pequeñas empresas.....	18
3. Medianas empresas.	18
2.3 Características de pyme.....	19
2.4 Ventajas y Desventajas de las pymes.....	20

2.6 Perdurabilidad en el tiempo.....	22
3 Grandes Empresas	23
3.1 Definición.....	24
3.2 Características.....	24
3.3 Ventajas y Desventajas	25
Ventajas de las grandes empresas.....	25
Desventajas de las grandes empresas.....	26
4. Ejemplos Prácticos Empresariales De Cultura Organizacional De Pymes.....	27
5. Ejemplos Prácticos Empresariales De Cultura Organizacional De Grandes Empresas	28
✓ Google.....	28
✓ Facebook.....	28
✓ Twitter.....	29
✓ Cultura organizacional de Ikea.....	29
✓ Cultura organizacional de Disney	30
6. Empresarios y su pensamiento en cultura organizacional	30
✓ Richard Branson.....	31
✓ Mark Zuckerberg.....	31
✓ Larry Page	31
✓ Jeff Bezos.....	31
✓ Tim Cook	31

Diseño Metodológico	32
Estudios de Pymes y grandes superficies	34
Pymes	34
✓ Jodi's Pizza	34
✓ Opciones y Formas	34
Grandes Empresas	36
✓ Crepes & Waffles	36
✓ Papa Jhon's	36
✓ Norma	37
Presentación De Resultados	38
Análisis de Encuestas.....	38
1. ¿De 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje, recomendarías la empresa como un buen lugar para trabajar?.....	38
2. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tu vida?.....	39
3. ¿Existen área de distracción para descansar en los tiempos libres?	41
4. ¿Tienes opciones de crecimiento en la compañía en la que trabajas?	43
5. ¿ Te sientes inspirado por la misión de tu organización?.....	45
6. ¿Consideras que tu organización celebra sus logros y aprendizajes?	47
7. ¿Consideras que el reconocimiento tiene verdadero valor cuando lo recibes?	48

8. ¿La organización realiza capacitaciones?	50
9. ¿Se encuentra definida una descripción del puesto que desempeñas?	51
11. ¿Tienes prestaciones sociales?	54
12. ¿Consideras que la comunicación con tus compañeros de trabajo es?	56
13. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe es?	58
14. ¿Qué tipo de contrato tienes?	59
15. ¿Sientes que haces parte de la organización?	61
Análisis entrevistas y recolección de información grandes superficies	62
1. Papa Jhon's	63
2. Crepes and Waffles	63
3. Norma	64
Comparación de la cultura organizacional de las pymes y grandes superficies	65
Datos obtenidos de las encuestas realizadas (fuente propia)	65
✓ Pyme Jodi's	65
✓ Pyme Opciones y Formas	66
✓ Pyme The Good Place	67
Discusión De Los Resultados	68
Cuadro Comparativo Debilidades y Fortalezas En Aspectos Financieros, Administrativos, Recursos Humanos y Legales	68
Propuesta De Mejora	71

Propuesta de mejora Pyme Jodi's Pizza.....	71
Propuesta de mejora Pyme Opciones y Formas	72
Propuesta de mejora The Good Place	73
Conclusiones	73
Referencias.....	75
Anexos	80
Encuestas Empleados	80

Lista de tablas

Tabla 1 Cuadro Comparativo Pymes y Grandes Superficies	65
--	----

Lista de figuras

Ilustración 1 Funciones de la Cultura Organizacional.....	9
Ilustración 2 Características de la Cultura Organizacional datos obtenidos de libro comportamiento organizacional- Robbins.....	11
Ilustración 3 Matriz de Cultura Organizacional datos obtenidos de libro comportamiento organizacional – Miguel Ritter	14
Ilustración 4 Tamaño de Empresas datos obtenidos de Página Definicion.de.....	19
Ilustración 5 Ventajas y Desventajas de las Pymes datos obtenidos de páginas citadas	21
Ilustración 6 Cuadro Comparativo Debilidades y Fortalezas de las Pymes y Grandes Empresas datos obtenidos de análisis realizado (fuente propia)	69

Lista de anexos

Anexo a. Encuestas.....	80
-------------------------	----

Resumen

Debido a la globalización la cultura organizacional ha comenzado a tener mayor importancia dentro de las organizaciones, esto debido a que ayuda de forma significativa a las empresas a crecer, logrando pasar de una pyme a una empresa grande, por eso la importancia de investigar y analizar los conceptos de la cultura organizacional, además de poder reconocer mediante un cuadro comparativo cuales son las principales variables que fortalecen que una empresa trascienda generacionalmente.

Palabras claves: Cultura organizacional, Pymes, Grandes empresas.

Abstract

Due to globalization, the organizational culture has begun to have greater importance within organizations, this is because it helps companies to grow significantly, managing to move from a SME to a large company, so the importance of researching and analyzing The concepts of organizational culture, besides being able to recognize through a comparative chart which are the main variables that strengthen that a company transcends generationally.

Keywords: Organizational culture, SMEs, Large companies.

Introducción

A lo largo del tiempo las empresas han venido realizando constantes cambios dentro sus estructuras y la forma de administrar las diferentes áreas con el fin de generar una mayor rentabilidad y perdurabilidad en el mercado nacional e internacional teniendo como principal objetivo la satisfacción de las necesidades de los clientes nuevos o antiguos, es por esto que con la globalización se comienza a hacer énfasis en la palabra “Cultura Organizacional” ya que está tiene la capacidad de ver a la empresa con un enfoque holístico es decir como un todo, debido a que abarca desde temas como , la misión, valores, procedimientos, creencias, costumbres, ambiente laboral y bienestar de los empleados etc. con el fin de contribuir al desarrollo personal y profesional de cada trabajador logrando obtener un mayor rendimiento en las funciones de cada uno, lo que genera un trabajo eficaz y eficiente.

Con base en el impacto e importancia que ha generado la cultura organizacional en las empresas, se procede a realizar una investigación en tres pymes y tres grandes empresas con el fin de conocer su cultura organizacional e identificar las debilidades y fortalezas que estas tienen en la estructura, procesos y procedimientos en diferentes áreas administrativas, financieros, recursos humanos y legales, estableciendo un cuadro comparativo, generando así una propuesta de valor que contribuye a mejorar el bienestar de los empleados, la calidad de trabajo y el crecimiento de las organizaciones.

Para desarrollar la investigación se realizó un marco teórico en el que se recolecto información de libros, internet y revistas comprendiendo los diferentes conceptos de la cultura organizacional, conocer las teorías, características, ventajas y desventajas, también se logró evidenciar ejemplos empresariales de cultura organizacional de grandes empresas y opiniones de

empresarios reconocidos, esto con el fin de identificar y analizar las debilidades y fortalezas de la cultura organizacional de las pymes.

Para evidenciar las debilidades y fortalezas de las pymes se realizaron 46 encuestas que constan de 15 preguntas a los empleados conociendo las diferentes opiniones que ellos tienen sobre la organización. También se recolectó información por medio de entrevistas encontradas en la web acerca de la percepción que tienen los empleados y empresarios sobre la cultura organizacional de las grandes superficies a comparar, analizando los resultados y verificando por medio de un cuadro comparativo las debilidades y fortalezas de las pymes y grandes empresas en las áreas administrativas, financieras, recursos humanos y legales.

Finalmente, una vez identificadas las debilidades y fortalezas se procedieron a realizar una propuesta de mejora en las 3 pymes investigadas con el fin de que se logre mejorar procesos y procedimientos que permiten de forma eficaz y eficiente el crecimiento de las mismas y a la vez el fortalecimiento de aspectos sociales y culturales en el país.

Planteamiento Del Problema

Con la globalización se ha ido fortaleciendo la cultura organizacional en las empresas, evidenciando que está es muy importante para generar un crecimiento constante y competitivo, dando pie a una gran variedad de investigaciones y teorías, para lograr comprenderla García (2006) afirma que, “la cultura es un horizonte orientador de conductas y prácticas, de creencias y valores a las que deben adaptarse los empleados en una organización” (p. 173), debido a las implicaciones que tiene en las dimensiones económicas y sociales que contribuyen a la trascendencia generacional de las empresas logrando convertir éstas en grandes superficies.

En Latinoamérica se ha buscado implementar modelos eficientes vistos por generaciones en países europeos con el deseo de lograr competir y ganar mayor participación en diferentes mercados, de acuerdo a la revista Spencer Stuart casi todos (el 93 %) de los ejecutivos que respondieron la encuesta creen que existe una relación clara entre cultura y estrategia, y la mayoría considera la cultura de su propia organización como un activo. Aún más ejecutivos (el 95 %) ven la cultura de su organización como una fuente de ventaja competitiva, aunque menos (el 82 %) caracterizan la cultura de su compañía como una cultura de alto desempeño. Una mayoría (el 79 %) cree que gestiona y desarrolla con eficacia su cultura organizacional, y el 88 % dice que existe una relación clara entre la cultura y la estrategia de su organización” (Carolina , 2018, p 1).

Con esto se aclara que la esencia de las organizaciones radica en la misión, visión, valores, estructura y costumbres porque permite que se tenga claro el inicio presente y futuro de la compañía. Sin embargo, en Colombia se busca que estas cifras incrementen y que se consoliden de la mejor manera y aunque se han invertido recursos para que las empresas surjan Sabogal (2018) afirma que “ según IARA, un grupo de consultoría de compañías, el 70% de las pequeñas

y medianas empresas (pymes) en Colombia fracasan en los primero cinco años” (p. 1), detectando que dentro de los motivos de cierre de estas empresas son su falta de conocimiento en procesos administrativos, entre ellos su cultura organizacional, que no se implementa por no percibirse como algo importante.

Por otra parte en Colombia “entre enero y marzo de 2018 en la ciudad de Bogotá y la región se crearon 39.177 nuevas empresas y establecimientos de comercio, lo cual reafirma a la capital del país como el principal centro productivo de Colombia y el más dinámico en materia de emprendimiento” (Cortés, 2018, p. 1), se ha evidenciado que las empresas que han trascendido y creado un concepto único ha sido gracias a su cultura organizacional ya que permite lograr el buen funcionamiento de las mismas porque se establece un enfoque holístico a nivel interno y externo en lo que las empresas comienzan a interesarse por el bienestar de los empleados con el fin de que se identifiquen, apropien y adapten con la organización para aprovechar al máximo las habilidades y capacidades de estos obteniendo así un alto rendimiento laboral, reconocimiento y crecimiento de marca a nivel nacional e internacional.

Objetivos

Objetivo General

Identificar la cultura organizacional de las 3 pymes seleccionadas (de los sectores industriales y alimenticios) y conocer cómo está ha influido en su crecimiento durante la constitución de la empresa.

Objetivos Específicos

- Identificar las debilidades de la cultura organizacional en las tres pymes seleccionadas (de los sectores industriales y de alimentos).
- Comparar la cultura organizacional de las tres pymes seleccionadas (de los sectores industrial y alimentos) con tres grandes superficies del mismo sector en aspectos administrativos, financieros, recursos humanos y legales.
- Proponer una estrategia de mejora para las debilidades encontradas en la cultura organizacional de las tres pymes seleccionadas de los sectores industrial y de alimentos.

Justificación

La investigación se realiza para identificar la cultura organizacional en las pymes seleccionadas con el fin de hallar las debilidades en estas pequeñas organizaciones y a través de estas recomendar y establecer oportunidades de mejora en cuanto a la estructura que se tiene, los procesos y procedimientos de cultura organizacional en diferentes áreas como, administrativas, financieras, recursos humanos y legales permitiendo así mantener a los empleados dentro de la empresa y mejorar la calidad de trabajo.

Una cultura organizacional fuerte logra disminuir el porcentaje de desempleo y de trabajo informal en el mundo fortaleciendo interna y externamente un crecimiento, ayudando aumentar capital humano, lo que posibilita realizar contrataciones y tener un equipo de trabajo motivado que cumpla con sus funciones y hacer más de lo que se les indica de acuerdo a los valores, la visión y misión, generando así un servicio excelente, atrayendo y teniendo clientes satisfechos.

Con esta investigación también se quiere lograr contribuir al crecimiento de los emprendedores y colaboradores que están iniciado y se quieren convertir en organizaciones reconocidas nacional e internacionalmente debido a que muchos emprendimientos se crean con base en la experiencia o con conocimientos mínimos que no permiten que se establezca una empresa que trascienda generaciones y dejando de lado la importancia de la cultura organizacional.

Por último, el proyecto tendrá como objetivo comparar las pymes con empresas multinacionales y/o grandes empresas del mismo sector, esto ayudando a corroborar procesos, procedimientos y gestiones que a las pymes les hace falta y proponiendo planes de acción para que los emprendimientos de los colombianos sean rentables y que ayuden al crecimiento económico, social y cultural del país.

Revisión De Literatura (Marco Teórico)

Para desarrollar la investigación se realizará consultas en diferentes textos, páginas web, artículos de la revista Dinero, Forbes, Portafolio, Diversitas entre otras, esto dado a la importancia que tiene la cultura organizacional para el desarrollo y crecimiento de una empresa, se tomará en cuenta información teórica, científica con enfoque cualitativo y cuantitativo con el fin de comprender el trasfondo de los procesos administrativos en las diferentes áreas de la organización, logrando conocer los diferentes conceptos, estudios, teorías y ejemplos que se han generado y establecido a lo largo del tiempo. Para esto se plantea el siguiente marco teórico,

1. Cultura Organizacional

1.1 Definición

Para analizar la cultura organizacional es importante conocer los diferentes conceptos de autores que han realizado investigaciones sobre esta. “De acuerdo a (Ritter, 2008), se entiende que la cultura organizacional es la manera en que actúan los integrantes de un grupo u organización y que tiene su origen en un conjunto de creencias y valores compartidos” (p. 42)

Para Chiavenato (Chiavenato, 2009) la cultura organizacional es la unión de valores compartidos, hábitos, usos y costumbres, códigos de conducta, políticas de trabajo, tradiciones y objetivos que se transmiten de una generación a otra” (pág. 120)

Según Schein la cultura organizacional es Un patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas. (Schein, 1992, p 12)

De acuerdo a los conceptos de los autores anteriormente mencionados, se entiende que la cultura organizacional es la unión de valores, creencias, normas, códigos de conducta y hábitos que llevan a la integración y adaptación de todos los miembros del entorno laboral para lograr un objetivo en común.

Por lo anteriormente planteado se explicarán conceptos más específicos que ayudarán a comprender la importancia de la cultura organizacional en una empresa.

1.2 Funciones

Es importante conocer las funciones de la cultura organizacional porque son la base primordial dentro de las compañías o empresas para establecer las reglas de juego y comportamiento de los empleados. (Ritter, 2008) define la cultura organizacional en las siguientes 4 funciones: la identificación, la integración, la coordinación y la motivación.

La primera función es la identificación se define como, la respuesta a la pregunta de ¿Quiénes somos? La identificación se puede entender de forma más claro como “personalidad de la organización” (p.44), de acuerdo a lo anterior se puede decir que la identificación es el carácter propio de la empresa donde las personas internas y externas la reconocen.

Como segunda función de la cultura organizacional (Ritter, 2008) establece que la integración es “el consenso de los supuestos básicos”, por lo tanto, se entiende como supuestos básicos las creencias, percepciones y sentimientos es decir ¿Que nos une? y ¿Cómo nos entendemos? logrando adquirir lazos con los diferentes miembros del grupo. (p.44).

La tercera función de la cultura organizacional que plantea.” (Ritter, 2008) “es la coordinación está la define como la que “Responde al ¿Qué y cómo debo hacerlo yo?, ya que coordina los procedimientos en cuanto a la aplicación de las normas y los valores” (p.44), con base en lo anterior se deduce que la coordinación es la delegación de las funciones a los

empleados que se originan en los reglamentos internos de trabajo donde se establecen los principios más importantes de la organización.

La última función es la Motivación, está la describe como, “la función del “just do it”. La cultura organizacional le da sentido al trabajo por lo que es o puede ser un potente motivador hacia el interior de la organización, legitimando al mismo tiempo el proceder hacia fuera” (Ritter, 2008, p,45) esto se entiende como la retroalimentación de las funciones que se realizan diariamente socializando lo que se está haciendo bien y lo que hace falta por mejorar.



Ilustración 1 Funciones de la Cultura Organizacional

Datos obtenidos de libro de cultura organizacional- Miguel Ritter

1.3 Características De La Cultura Organizacional

Al conocer las funciones de la cultura organizacional, es importante también completar estos conceptos con las características que presenta cada empresa con su cultura organizacional, en el libro comportamiento organizacional de Stephen Robbins se establece siete características que conforman la esencia de la cultura organizacional y como cada una de ellas se vive en cada empresa.

1. **Innovación y aceptación del riesgo.** (Sthepthen P, 2009) indica que “es el grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores” (p.551) esto quiere decir que dentro de una empresa es importante generar una estructura que ayude a los colaboradores a tomar riesgos llevándolos a proponer ideas y crear cosas nuevas sin llegar a ser juzgados.
2. **Atención al detalle.** (Sthepthen P, 2009) lo define como “el grado en que se espera que los empleados demuestren precisión, análisis y atención a los detalles” (p.551) con base en lo anterior se puede definir como la habilidad que poseen los colaboradores a estar atentos de cualquier cosa y/o situación que se presente contemplando a detalle todo lo que pasa.
3. **Orientación a los resultados.** (Sthepthen P, 2009) establece que es el “Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos” (p.552), de acuerdo a lo descrito anteriormente, se entiende que, las empresas que progresan son las que se enfocan directamente en los resultados, y no en los mecanismos que utiliza.
4. **Orientación a la gente.** (Sthepthen P, 2009) lo definió como “Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización” (p.552) de acuerdo a lo anterior se puede decir que la orientación a la gente es la capacidad de involucrar a los empleados en los procesos y resultados de la empresa con el fin de generar sentido de pertenencia al escuchar diferentes opiniones que contribuyan al crecimiento de la empresa y al fortalecimiento de su cultura organizacional.
5. **Orientación a los equipos.** Según (Sthepthen P, 2009) indica que es el “Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos” (p.552) lo

que reafirma la importancia de crear estructuras que eliminen el trabajo independiente, es decir lograr que los empleados realicen las funciones diarias de la empresa con un trabajo en Equipo.

6. Agresividad. Según (Sthepthen P, 2009) es el “Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.” (p.552), se puede entender que la agresividad es el comportamiento competitivo y altanero que se puede generar cuando las personas sienten rivalidad, es una característica importante profundizar, dado que afecta el trabajo en equipo.

7. Estabilidad. De acuerdo a (Sthepthen P, 2009) es “Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el statu quo en contraste con el crecimiento.” (p.552) esto quiere decir que la estabilidad de la organización influye en el crecimiento de la vida personal de cada colaborador permitiendo adquirir un compromiso con la empresa.

A continuación, se puede observar un cuadro el cual explica de forma gráfica y sencilla (grafica 1.1), las características más importantes de una cultura organizacional, que bien aplicadas logran establecer una cultura fuerte ayudando al crecimiento de la empresa.



*Ilustración 2 Características de la Cultura Organizacional
datos obtenidos de libro comportamiento organizacional- Robbins*

1.4 Tipos De Cultura

Dentro de la cultura organizacional se han establecido 4 tipos de cultura que ayudan a identificar y diferenciar la forma de proceder en las diferentes organizaciones, siendo estas las siguientes:

1.4.1 Cultura burocrática. Según (Hellriegel & Slocum, 2005) se destaca por ser “Una organización que valora la formalidad, las reglas, los procedimientos de operación establecidos como norma” (p.388), se puede entender que una cultura burocrática es aquella empresa que se destaca por ser rígida en sus procedimientos y procesos ya que su funcionamiento depende del cumplimiento de las reglas y normas estipuladas. Las tareas, actividades, demás funciones jerarquías y autoridades se encuentran claramente definidas, están son aceptadas y acatadas por los empleados.

1.4.2 Cultura emprendedora. De acuerdo a las características que identifican a una cultura emprendedora son las siguientes “Altos niveles de asunción de riesgos, dinamismo y creatividad” (Hellriegel & Slocum, 2005, p.390) con base en lo expuesto anteriormente se puede entender que una organización que posee una cultura emprendedora es aquella que se destaca por ser innovadora, además de esto se encuentra en constante cambio y al ritmo de la globalización, lanzando productos nuevos y con mejoras , otorgando así exclusividad a los clientes lo que le permite a la organización generar un posicionamiento en el mercado y un mayor crecimiento. Para resaltar “Las culturas emprendedoras suelen asociarse con compañías pequeñas a medianas,

que todavía son administradas por su fundador, como Microsoft, Dell y muchas empresas nuevas del Silicon Valley” (Hellriegel & Slocum, 2005, p.390)

1.4.3 Cultura De mercado. “Se caracteriza por el logro de objetivos mensurables y exigentes, especialmente aquellos que son financieros y se basan en el mercado (por ejemplo, crecimiento, de ventas, rentabilidad y participación en el mercado)” (Hellriegel & Slocum, 2005, p.390) de acuerdo a lo anterior se puede decir que la cultura de mercado de una organización es aquella que se basa en compromisos y obligaciones, es decir el empleado es responsable de sus actividades y nivel de cumplimiento y por ende la organización acuerda una recompensa que es la remuneración de lo realizado.

1.4.4 Cultura de clan. Se caracteriza por “La tradición, la lealtad, el compromiso personal, una extensa socialización, el trabajo en equipo, la autoadministración y la influencia social” (Hellriegel & Slocum, 2005, p.390), se puede entender que la cultura de clan es aquella en la que los empleados están más comprometidos con la organización y poseen sentido de pertenencia, además se resalta que los empleados “Entienden que las contribuciones a la organización (por ejemplo, horas trabajadas por semana) pueden exceder cualquier acuerdo contractual. El compromiso de largo plazo del individuo con la organización (lealtad) es intercambiado por el compromiso de largo plazo de la organización con el individuo (seguridad). Puesto que las personas creen que la organización les dará un trato justo en materia de incrementos salariales, ascensos y otras formas de reconocimiento, se sienten responsables ante la organización de sus actos” (Hellriegel & Slocum, 2005, p.391).

1.5 Modalidades De La Cultura Organizacional

Las modalidades son variables que muestran los diferentes tipos de culturas que se pueden generar de acuerdo al comportamiento de los colaboradores y cómo estas afectan o benefician a

una organización. Las modalidades de la cultura organizacional fueron definidas por Robbins Horacio Andrade, ellos propusieron la siguiente matriz que se observa en la figura 3:

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

*Ilustración 3 Matriz de Cultura Organizacional
datos obtenidos de libro comportamiento organizacional – Miguel Ritter*

Para comprender esta matriz es importante conocer las variables que determinaban Robbins y Andrade, la cual (Ritter, 2008) menciona:

“Las variables de Robbins que sostiene que una cultura es fuerte cuando:

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

Andrade agrega que una cultura es funcional cuando:

- 1) Permite a la organización alcanzar su misión y cumplir sus metas,
- 2) Motiva y compromete a sus integrantes, y
- 3) Fomenta la integración y crea un ambiente sano de trabajo.” (p.50)

1.5.1 Cultura débil-disfuncional. Según (Ritter, 2008) “en ella existen pocos significados Compartidos, lo que provoca una gran heterogeneidad tanto en la percepción de la realidad como en el comportamiento de las personas que la integran.”(p.50) esto quiere decir que los comportamientos y valores de los colaboradores son diferentes lo que provoca desorientación de cada evento de la organización. (Ritter, 2008).

1.5.2 Cultura Fuerte- disfuncional. Según (Ritter, 2008) “en ella existen significados compartidos, pero éstos no proporcionan una guía para la acción ante situaciones de crisis, debido a que la organización ya no es capaz de obtener los resultados esperados. Por esta razón, la cultura, muy arraigada a la tradición, genera una gran desorientación y resistencia al cambio” (p.52), de acuerdo a esto se concluye que, aunque la cultura sea fuerte y los colaboradores tengan valores similares al momento de presentarse una crisis seguirán repitiendo los mismos errores sin generar ningún tipo de solución efectiva.

1.5.3 Cultura débil- funcional. Según (Ritter, 2008) “en ella, como en la primera modalidad analizada, hay pocos significados compartidos, y ante la presencia de una crisis se cree que, debido a la funcionalidad de la cultura, las acciones que se han puesto en práctica en otras situaciones siguen siendo válidas” (p.52). de acuerdo a lo anterior se puede entender que, aunque exista una buena estructura en la organización, sin la unificación de los valores culturales, el equipo andaría a la deriva, sin lógica al esfuerzo que realizan.

1.5.4 Cultura fuerte- funcional. Según (Ritter, 2008) “en ella hay una gran cantidad de significados compartidos que permiten que las personas tengan una percepción homogénea y realista de la crisis. Los valores organizacionales, que siguen demostrando su plena vigencia, generan acciones concertadas y planeadas de antemano” (p.52). Con esto vemos que esta es la modalidad ideal de cualquier empresa donde los valores organizacionales se complementan con las experiencias de sus trabajadores de acuerdo a la estructura y que, si presentan alguna crisis, se organizara la solución concreta del problema.

1.6 Niveles De La Cultura Organizacional

Con el fin de establecer un mejor funcionamiento de las organizaciones e identificar las características de la organización, para el comportamiento de los empleados Shein propone tres elementos o niveles cultura organizacional:

El nivel uno, es el de artefactos y creaciones conocido también como producciones que de acuerdo a (Shein, 1988) “es el que se da por su entorno físico y social. En este nivel cabe observar el espacio físico, la capacidad tecnológica del grupo, su lenguaje escrito y hablado y la conducta expresa de sus miembros.” (p.31) por lo anterior se entiende que este nivel descrito se encuentran contextos de la organización como el ambiente físico, metas, la forma de vestir de los integrantes, archivos, documentos, patrones de conducta y manifestaciones de la cultura.

En el segundo nivel se encuentra el de los valores, según (Shein, 1988) estos “(...) reflejan en última instancia los valores propios del individuo, su idea de lo que «debe ser, a diferencia de lo que es” (p.31) en concordancia con la información previamente expuesta se logra comprender que los valores son los principios, metas y filosofías, se puede conocer los comportamientos de las personas que hacen parte de la organización, es decir que de acuerdo a los artefactos observados en el nivel uno, se puede llegar a predecir la conducta de los integrantes, logrado tener una idea de cómo estos actuarán frente a una situación con base en aprendizajes previos, pero esto no quiere decir que realmente sean dichas predicciones las que hagan en realidad, debido a que en este nivel aún no se ha logrado interiorizar la esencia de la cultura.

El tercero y último nivel que propone (Shein, 1988) es el de presunciones subyacentes básicas y él expresa que; “cuando la solución a un problema sirve repetidamente queda a la larga aceptada. lo que al comienzo fue una hipótesis apoyada solo por u presentimiento o u valor, llega gradualmente a ser entendida como una realidad” (p.33) con base a lo anterior se puede entender

que este nivel está interconectado con los anteriores niveles descritos por el autor, artefactos y valores ya que en este se logra captar la esencia de la cultura porque en este nivel se materializa los supuestos es decir las creencias o representaciones que se tenía de la realidad porque se logra aceptar la solución de un problema o situación como la realidad.

2. Pyme

Como se ha venido analizando la cultura organizacional es un elemento muy importante dentro de cualquier organización, principalmente en las pequeñas y medianas empresas ya que según (Franco & Pulido, 2010) “Las pequeñas y medianas empresas (pymes) desempeñan un papel fundamental en la economía, especialmente por su contribución a la generación de empleo y al desarrollo de la comunidad donde se ubican. Este es un fenómeno que se observa tanto en América como en Europa” (p.2) se puede decir que las pymes son el nacimiento y construcción de emprendimientos, para poder comprender el significado de pymes se conocerán 3 diferentes conceptos de distintos autores, siendo los siguientes:

2.1 Definición

Para (Andersen, 1999) la empresa es: “Una unidad económica de producción y decisión que, mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), persigue obtener un beneficio produciendo y comercializando productos prestando servicios en el Mercado” (p.4).

Pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa. Se trata de la empresa mercantil, industrial o de otro tipo que tiene un número reducido de trabajadores y que registra ingresos moderados” (Pérez Porto & Gardey, 2009).

De acuerdo a los significados anteriores expuestos por diferentes autores, se entiende que pyme son aquellas pequeñas y medianas empresas de cualquier sector económico que

comercializan bienes o servicios para generar rentabilidad. Se resalta que las pymes se identifican por tener una cantidad reducida de empleados.

2.2 Tipos de Pymes

De acuerdo a la ley 1450 de 2011 se establecieron los siguientes tipos de pymes:

1. **Microempresa.** Las microempresas representan una gran parte del PIB de un país, en su mayoría son emprendimientos empíricos de personas que adquirieron un arte y que quieren ofrecerlo al público.

“Es una empresa de tamaño pequeño donde el máximo de trabajadores no excede los 10 empleados”, además se establece que para este tipo de empresa los activos son inferiores a 500 salarios mínimos mensuales vigentes; “éstas por lo general son administradas por sus propios dueños y en algunos casos los trabajadores forman parte del núcleo familiar y son ellos quienes con esfuerzo ayudan al crecimiento de la empresa.” Se resalta que estas empresas requieren de poca inversión de capital además de que por sí solas no influyen en el mercado (venden poca cantidad de su producto), esto no quiere decir que sea un negocio de poca rentabilidad ya que por el contrario son empresas que pueden ir creciendo con el paso del tiempo, hasta convertirse en grandes corporaciones.” (Microempresa, 2019).

2. **Pequeñas empresas.** Se identifican por tener desde 11 hasta 50 empleados y poseen activos entre 501 y 5.000 salarios mínimo legales vigentes.
3. **Medianas empresas.** Son aquellas que poseen desde 51 hasta 200 empleados y tienen activos desde 5001 hasta 30.000 salarios mínimos legales vigentes.

Para comprender mejor la clasificación de las pymes en la siguiente figura 4

EMPRESA	NÚMERO DE TRABAJADORES	ACTIVOS TOTALES POR VALOR
MICROEMPRESA	Planta de personal no superior a los diez(10) trabajadores	inferior a quinientos (500) SMMLV
PEQUEÑA	Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50)	entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.000) SMMLV
MEDIANA	Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200)	entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) SMMLV

*Ilustración 4 Tamaño de Empresas
datos obtenidos de Página Definicion.de*

2.3 Características de pyme

Al comprender el contexto de la palabra pyme, es importante conocer las características que poseen las microempresas, pequeñas y medianas empresas con el fin de poder identificar y conocer mejor estas compañías se establecieron las siguientes características de acuerdo a (Enciclopedia Económica, 2019):

- ✓ Los costos de inversión no son altos.
- ✓ Bajo fortalecimiento en la cultura organizacional.
- ✓ Creación de empresas con alianzas familiares.
- ✓ Cumplen un papel importante en el PIB del país.
- ✓ Nacen a partir de emprendimientos.
- ✓ Constan de 1 a 200 empleados.
- ✓ No actúan en mercados internacionales.
- ✓ Alta probabilidad de disolución.
- ✓ Generación de empleo que ayuda al índice del desempleo.

- ✓ Son empresas heterogéneas y diversas.
- ✓ No está establecido un proceso de selección formal.
- ✓ Bajo apalancamiento financiero.
- ✓ Bajo reconocimiento en el mercado.

2.4 Ventajas y Desventajas de las pymes

Dentro la creación de las pymes, su trascendencia generacional y crecimiento, se encuentran en ventajas y desventajas debido a la globalización y a los cambios constantes del mercado, de igual manera se evidencia alta competitividad entre sí y las grandes superficies lo que genera que constantemente tengan que innovar.

Por consiguiente, se analizaron ventajas y desventajas de las pymes y sus tipos, siendo estas microempresas, pequeñas y medianas empresas.

Se observa en la siguiente figura (5) ventajas y desventajas de las pymes:

VENTAJAS	DESVENTAJAS
• Relación más cercana y directa con los clientes. • El Tiempo de toma de decisiones en la organización puede ser menor ya que los procesos de gestión no son complejos. • Son más flexibles debido a su tamaño y estructura, es decir facilidad a la adaptación de cambios. • Anticipación a las variaciones del mercado debido a la cercanía con los clientes. • Mayor capacidad para detectar nichos de mercados, satisfaciendo necesidades específicas de los clientes. • Fácil vinculación de personal. • En las pymes todo el mundo se conoce debido a la facilidad de establecer vínculos. • Mayor conocimiento de desempeño y habilidades de los empleados lo que permite mejorar las debilidades y formar mejores equipos de trabajo. • Fácil comunicación dentro de las áreas	• No cuentan con un alto respaldo financiero dificultando el crecimiento y negociación. • Debido a su estructura las pymes requieren una revisión de esta ya que por falta de control organizativo, estas pueden llegar a su disolución. • Se presenta mayor conflicto entre los empleados debido a la falta de control y establecimiento de áreas. • Menor control en la entrada y salida de dinero. • Baja negociación con proveedores, mayor costo en la producción o comercialización. • Complejidad en el aumento de clientes debido al bajo reconocimiento de la compañía, lo que dificulta la confianza y atracción de clientes. • Dificil soporte de crisis prolongadas en situaciones externas como depresiones económicas, debido a su baja capacidad financiera. • Acceso a personal menos capacitado, debido a la menor posibilidad de ascenso. • Mayor dificultad para acceder a la tecnología.

Ilustración 5 Ventajas y Desventajas de las Pymes
datos obtenidos de páginas citadas

Con base en la figura anterior de las ventajas y desventajas de las pymes (microempresas, pequeñas y medianas empresas) se puede decir que las principales ventajas de estas es su fácil constitución debido a que no se requiere de alto capital, ayuda a la generación de empleo y poseen una mayor cercanía con los clientes lo que permite una mejor satisfacción de sus necesidades. Sus mayores desventajas es la dificultad para establecer fuentes de apalancamiento financiero y el bajo fortalecimiento de una cultura organizacional debido a que no poseen una estructura fuerte, las áreas de trabajo no se encuentran definidas y la contratación y bienestar de los empleados no está formalizada y regularizada.

2.5 Problemáticas de Pymes

Por su parte (Zapata Guerrero, 2004) resume en cuatro aspectos estas problemáticas:

1. El paradigma manejado por los dueños: empresarios –gerentes de las Pymes con respecto “a querer o no querer” desarrollar una gerencia profesional en el seno de sus empresas, por encima de la excusa de no tener tiempo para planear, ni de hacer inversiones en investigación y desarrollo, entre otros temas que se deben manejar para tener una empresa sana en resultados y sostenible en el tiempo.
2. La influencia del entorno.
3. Las deficiencias en la gestión interna.
4. La incapacidad para asociarse y formar clústers que les permitan aunar esfuerzos para enfrentar la competencia nacional y transnacional. (p. 130)

De acuerdo a los cuatro factores determinantes de Zapata, se puede evidenciar que estos llegan hacer parte de las desventajas en las pymes, debido a la incapacidad del apalancamiento financiero, no generan confianza por lo que da resultados a uno de los problemas citados

anteriormente y es el de la imposibilidad que tienen las pymes para asociarse y establecer negociaciones con proveedores con el fin de permanecer en el mercado y ser altamente competitivas.

Otro de los problemas a resaltar es el de la deficiencia en la gestión interna, ya que muchas de las pymes no tienen una estructura fuerte, su cultura organizacional es baja y sus áreas de trabajo no se encuentran definidas.

2.6 Perdurabilidad en el tiempo

Como lo describen (Rivera R, Guzman, Bernardo C, Beltrán, & Mendez V, 2006)

“Una empresa perdurable es aquella que a través del tiempo presenta resultados financieros superiores, adecua su manejo a la intensidad de las fuerzas del mercado, se enfoca permanentemente en espacios no explotados o débilmente explotados y hace un estudio detallado de sus competidores, diseñando y ejecutando productivamente la cadena de valor”. (p. 6)

De acuerdo a la descripción de los autores una empresa perdurable es la que tiene definido un modelo que ayuda a estar a la vanguardia con objetivos bien definidos de crecimiento, obteniendo la capacidad de competir y destacar en el sector que se desenvuelven.

La perdurabilidad es un concepto que es importante que las pymes tengan en cuenta y más cuando se ha recalcado que la cultura de una empresa es una de las formas como la empresa puede generar este crecimiento y competitividad en el sector.

De acuerdo a (Corfecámaras, 2016) indica que:

“Entre 2011 y 2015 se incrementó el número de empresas formales en 15,7%. En 2011 el stock de empresas del país era de 1.197.573 unidades productivas; 280.620 sociedades y 916.953 personas naturales. Cinco años más tarde, este

stock ascendió a 1.379.284, con un total de 370.318 sociedades y 1.008.996 personas naturales. En este mismo periodo, entraron al mercado un total de 1.033.211 firmas y se cancelaron 991.911, lo que equivale a una tasa de entrada bruta o nacimientos promedio de 23,1%¹ y una tasa de salida de 19,5%. Así, la tasa neta de entrada promedio es de 3,6%. Estas cifras indican que, en el país por cada 100 empresas formales, entran 23 empresas nuevas al mercado y salen alrededor de 19” (p.4)

De acuerdo a lo anterior se puede comprender que al mercado entran muchas empresas, pero al mismo tiempo muchas de estas acaban cerrando, esto se debe a que muchas de las empresas constituidas han sido creadas por personas empíricas y no teóricas, es decir aquellas personas que no han tenido estudios previos, causando que no se puedan resolver las situaciones que se presentan debido a la falta de conocimiento en la definición de estructuras, el costeo de productos, tendencias del mercado, reclutamiento de capital humano y estrategias competitivas para estar a la vanguardia en el sector, generando una alta probabilidad de fracaso.

3 Grandes Empresas

Con base en los temas expuestos anteriormente (pymes y cultura organizacional), también es importante conocer y comprender el concepto de grandes superficies o grandes empresas para poder analizar y establecer una comparación de la cultura organizacional en las pymes y grandes empresas a investigar.

Por lo general las grandes empresas:

“Son creadas en una ciudad en un país específico, pero a medida que van creciendo estas se pueden ir expandiendo a distintas ciudades dentro del país, para luego internacionalizarse en otros lugares del mundo, donde se crea que el

producto ofrecido puede ser introducido en el mercado local”.

(Conceptodefinicion.de, 2019)

De acuerdo a la información anterior se puede decir que las grandes empresas nacen como una pyme y que, debido a su crecimiento financiero, aumento de personal y altas ventas, han tenido que irse expandiendo, estableciendo otros puntos de venta en el mercado nacional e internacional logrando convertirse en grandes empresas con el fin de seguir generando riqueza y bienestar económico, social y cultural.

Para poder comprender el significado de grandes empresas se conocerán diferentes conceptos de distintos artículos, siendo los siguientes:

3.1 Definición

Según (Diccionario empresarial, s.f.)

“Se considera “gran empresa” aquel sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y marketing para obtener sus fines, excediendo los 100 empleados.”

Otra definición según (Bancoldex, 2019) “Se determina una empresa grande cuando sus ingresos anuales son mayores al rango superior de las medianas empresas, dependiendo del sector económico de la organización”

3.2 Características

Es importante conocer las características que tienen las grandes empresas, es por esto que a continuación se mostraran las más relevantes dichas por (Conduce tu empresa, 2018)

- | | |
|--|---------------------|
| ✓ Alta capacidad de financiamiento. | ✓ Actúan en mercado |
| ✓ Contratación de personal capacitado. | internacionales. |

- ✓ Alto reconocimiento en el mercado nacional e internacional.
- ✓ Fuentes generadoras de empleo.
- ✓ Bajos costos de producción.
- ✓ Mejor infraestructura y tecnología.
- ✓ Diversificación de áreas.
- ✓ Cultura organizacional definida.
- ✓ Tienen un sistema de administración y operación muy avanzada.
- ✓ Son innovadoras.
- ✓ Son independientes y sostenibles.

3.3 Ventajas y Desventajas

Así como sus características es también importante mencionar las ventajas y desventajas que puede presentar una gran empresa, (Diccionario empresarial, s.f.) las menciona;

Ventajas de las grandes empresas.

Las principales ventajas propias de la gran empresa son las siguientes:

- | | |
|---|--|
| 1) Gran capacidad de inversión. | 7) Capacidad para soportar situaciones de crisis, a través de estrategias como la diversificación. |
| 2) Transferencia de conocimientos y tecnologías. | |
| 3) Gran profesionalidad de los cuadros de mando. | 8) Capacidad para definir y cumplir estrategias a medio y largo plazo. |
| 4) Permanente formación personal. | 9) Gran capacidad de negociación con proveedores y financiadores. |
| 5) Capacidad de destinar recursos a la investigación. | 10) Gran capacidad de maniobra. |
| 6) Grado importante de transparencia en su actuación. | |

Desventajas de las grandes empresas

Las principales desventajas de la gran empresa son las siguientes:

- | | |
|--|---|
| 1) Lentitud en la toma de decisiones:
escasa flexibilidad. | 6) Distorsión en la visión de problemas. |
| 2) Supeditación de la inversión a factores
externos. | 7) Estar permanentemente expuestos a
control por terceros (prensa, autoridades,
accionistas pequeños, etc.). |
| 3) Dificultad de la involucración de los
empleados (sistemas rígidos con fuertes
órganos de control, dificultad de
comunicación interna e interferencias en la
misma, etc.). | 8) En muchos casos, ausencia de
propietario real (primacía de los intereses de
los ejecutivos sobre el bien de la empresa,
inversiones dudosas, ausencia de
rentabilización de las operaciones en plazos
razonables, fuertes incrementos de los
gastos, tanto salariales como de
representación, etc.) |
| 4) Estructuras más rígidas y complicadas. | |
| 5) Dificultad de coordinación e
integración de todos los estamentos de la
empresa. | |

Con base en los contenidos anteriormente mencionados se hace necesario la articulación de los temas pymes, cultura organizacional y grandes superficies para establecer una comparación teórica de la información obtenida de los textos investigados durante el desarrollo del proyecto y así mismo se validará en ejercicios prácticos por medio de

encuestas que se realizará a los empleados de las pymes y las grandes superficies, para esto se complementará de la siguiente manera el marco teórico.

4. Ejemplos Prácticos Empresariales De Cultura Organizacional De Pymes

De acuerdo a un estudio realizado por Confecámaras en el que se muestra cuáles son los factores determinantes del crecimiento de las empresas pymes en Colombia, se evidencia que, por la falta de conocimiento de los emprendedores, esto generando que las empresas no logren crecer, ni se desarrollen de la manera como deberían.

Uno de los factores más importantes dentro del estudio es el de Talento Humano, (Quintero Reatiga) lo describe:

“El reclutamiento no es una tarea fácil, en especial para las PYME’s ya que la primera opción de los profesionales no corresponde a trabajar en una PYME lo que permite a los grandes empresarios y las empresas multinacionales captar el talento de dichas personas de una forma más fácil que las pequeñas y medianas empresas” (p. 30)

Como consecuencia se puede evidenciar que las pymes no logran captar el personal apto para las funciones a desempeñar.

En el informe de (Corfecámaras, 2017) indica que:

“Según lo observado, contar con talento humano que genere nuevas ideas y aporte nuevo conocimiento es un factor que está al alcance de la organización, siempre y cuando ésta promueva espacios para socializar y discutir decisiones estratégicas del negocio, con el propósito de enriquecerlas, y conformar grupos interdisciplinarios que participen en la formulación de proyectos, análisis de nuevas iniciativas y solución a problemas internos de la compañía. Esto requiere que la organización promueva un entorno fértil para las ideas, en el que las personas socialicen y debatan en medio de espacios que admitan el

disenso como parte de la construcción de ideas y no como obstáculos para avanzar”. (p.7)

5. Ejemplos Prácticos Empresariales De Cultura Organizacional De Grandes Empresas

Es importante resaltar las empresas que mencionaremos a continuación ya que son reconocidas mundialmente por sus estructuras y procesos organizacionales sobresaliendo su cultura organizacional debido a que buscan romper los esquemas organizacionales, logrando posicionarse como las mejores.

✓ Google

“Desde hace años que el famoso buscador es un ejemplo de cultura corporativa extraordinaria. Sus empleados cuentan con grandes ventajas y beneficios como comida gratis, viajes y fiestas pagadas, pagas extras, gimnasios, zonas para desconectar o dormir y otras cosas impensables que podemos observar en la película “Los Becarios”. La empresa ha crecido y, con ella, la cultura se ha ido reinventando para adaptarse a su gran cantidad de empleados. (Superrhheroes, 2016)

Como se puede evidenciar en lo anterior en Google posee una cultura organizacional fuerte ya que prima el bienestar y comodidad de los empleados.

Otro ejemplo de una gran empresa destacada por su cultura organizacional es,

✓ Facebook

“se caracteriza por ofrecer a sus empleados “servicio de comida, lavandería, trabajo en equipo y una atmósfera perfecta para trabajar.” Adicional, para evitar la competitividad y el estrés que se originan en las grandes compañías, en Facebook han añadido departamentos adicionales como salas para conferencias o numerosos

lugares de descanso. Además, los empleados y los altos directivos comparten lugar de trabajo. Porque, aunque una gran compañía necesita una jerarquía compleja para su buen funcionamiento, en Facebook no quieren que eso sea un impedimento para la confianza y la transparencia con sus empleados”. (Superrhheroes, 2016)

Con base en lo expuesto anteriormente Facebook elimina todos los modelos organizacionales jerárquicos y se enfoca en crear modelos lineales para que la comunicación sea efectiva, y que todos sus trabajadores sin importar el cargo puedan contribuir al crecimiento de la empresa.

✓ **Twitter**

“Los empleados del microblogging adoran su trabajo. Empleados 100% satisfechos, grandes incentivos, reuniones en la azotea, comida gratis, vacaciones, un gran compañerismo y un ambiente que favorece la productividad y el trabajo en equipo. Todos los empleados sienten que forman parte de la compañía, que los mantiene motivados para cumplir los objetivos. Adoran estar rodeados de gente inteligente y sienten que su trabajo realmente importa”. (Superrhheroes, 2016)

Twitter es una red social que busca que sus empleados se identifiquen con sus objetivos para ello fuera de que ofrecen bastantes beneficios, tienen modelos similares a los de las empresas Facebook y Google, porque también comprender que lo más importante es cómo se sienten sus empleados para que ayuden a los objetivos empresariales de la empresa.

✓ **Cultura organizacional de Ikea**

“La historia de éxito de Ikea es, cuanto menos, curiosa. Un hombre humilde que con esfuerzo y constancia ha construido un imperio. Su objetivo era el de considerar que todas las personas somos importantes, sin importar el estatus o

capacidad económica. Y eso, unido a la constante innovación empresarial, es lo que se pretende trasladar a todos los empleados a través de su cultura organizacional. El objetivo de Ikea es crear una comunidad de profesionales, en constante desarrollo de sus habilidades, con el fin de crear un mejor día a día en el hogar de muchas personas. Y esto lo consigue a través de la formación continua e incentivando a sus empleados.” (Superrhheroes, 2016)

✓ **Cultura organizacional de Disney**

Disney se destaca por tener una cultura organizacional favorable para los empleados.

“Deben pasar un curso inicial llamado “Tradiciones”, donde se les capacita e instruye a través de creencias y valores que han permanecido en la marca desde sus inicios”, de igual manera en Disney es primordial la retroalimentación entre empleados y responsables para crear un buen ambiente laboral y sentido de pertenencia a la marca. Para ello, cada responsable de equipo tiene la obligación de invertir tiempo en reconocer el trabajo bien hecho de cada uno de sus subordinados y mostrarle gratitud por ello. (Niño, 2018)

De acuerdo a el modelo de Disney se evidencia la importancia de la capacitación continua y la premiación a los que realizan su trabajo de la mejor manera, dando pie a que sus colaboradores se identifiquen con la empresa y que el ambiente laboral sea el adecuado para el disfrute de los visitantes.

6. Empresarios y su pensamiento en cultura organizacional

Es importante conocer el pensamiento de la cultura organizacional de diferentes emprendedores que se resaltan por generar un alto impacto social y cultural en el mundo. Estos empresarios se caracterizan por comprender y apropiarse el significado de la cultura

organizacional en todos los ámbitos, Según (Simetrical, 2017) estos son lo que cada empresario dice respecto a la cultura en las empresas.

✓ **Richard Branson**

“No hay fórmula mágica para una gran cultura organizacional. La clave es tratar a tus empleados como te gustaría que te traten”

✓ **Mark Zuckerberg**

“Creo que, como compañía, si puedes tener esas dos cosas bien - tener una dirección clara de lo que intentas hacer y traer contigo personas importantes que puedan ejecutarlo- entonces te puede ir bastante bien”

✓ **Larry Page**

“Mi trabajo como líder es asegurarme que todos en la compañía tengan grandes oportunidades, que sientan que están teniendo un impacto significativo y que estén contribuyendo al bien de la sociedad”

✓ **Jeff Bezos**

“Un común error para las organizaciones grandes- uno que afecta la creatividad- es aplicar la misma toma de decisiones a todos”

✓ **Tim Cook**

“Como CEO, estás ocupado en tantas cosas que cada cosa particular recibe menos atención, pero si crees que lo más importante son las personas, entonces puedes llegar conclusiones relativamente rápido. Quieres impulsar a esas personas que están haciendo un gran trabajo.”

Con lo anterior se puede definir que para tener una cultura organizacional establecida es importante que los dueños se apoderen para aplicarla dentro de la compañía, logrando que los

empleados se sientan dispuestos y motivados en su lugar de trabajo con el fin de aumentar así la productividad de la compañía.

Diseño Metodológico

Dado que el objetivo de estudio será analizar la cultura organizacional en las pymes y observar qué impacto tiene esta en su crecimiento, se recurrió a un método de diseño no experimental que se aplicará de manera transversal; considerando que la investigación tiene un sustento teórico suficiente, se procederá a realizar un tipo de investigación descriptiva para conocer a detalle la trascendencia, las fortalezas y las debilidades de la cultura organizacional de las tres Pymes a estudiar en los sectores industriales y de alimentos en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia.

Para contextualizar lo anteriormente descrito de acuerdo a Hernández, Fernández, Baptista, (2003) “la investigación no experimental es la que se realiza sin manipular deliberadamente las variables; lo que se hace en este tipo de investigación es observar fenómenos tal y como se dan en un contexto natural, para después analizarlos” (p.27), los autores anteriormente mencionados también indican que los diseños de investigación transversales “recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado” (p. 289).

Por consiguiente, el trabajo se desarrollará utilizando un enfoque mixto, esto quiere decir que se tomarán técnicas de los enfoques cuantitativo y cualitativo puesto que estas ayudarán a profundizar de mejor manera los temas de investigación. Por otra parte se entiende que el enfoque cualitativo es aquel que “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003, p. 7) y el enfoque cuantitativo es el que “utiliza la recolección y el

análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamientos en una población” (Hernández, Fernández, Baptista, 2003, p. 5).

Para complementar se seleccionará una muestra que consta de tres Pymes categorizadas en los sectores industrial y de alimentos, las cuales son; Opciones y Formas, The Good Place y Jodi's Pizza y 3 grandes superficies de los mismos sectores las cuales se encuentran constituidas hace más de 5 años. Se entiende por muestra según Fortín (1999) “un subconjunto de una población o grupo de sujetos que forman parte de la misma población” (p. 160), de igual manera Pineda, Alvarado, Canales (1994) afirman que “un subconjunto de la población en que se llevara a cabo la investigación con el fin posterior de generalizar los hallazgos del todo” (p.108).

También se tomará el método de muestreo no probabilístico en el cual, de acuerdo con Pineda, Alvarado, Canales (1994) afirman que “se toman los casos o unidades que estén disponibles en el momento dado” (p.119) ya que se solicitara a los empleados, clientes y administradores que se encuentren en la empresa que formen parte del estudio.

Además, en el enfoque cuantitativo se realizará la técnica de encuestas de quince preguntas, cerradas a los empleados de las pymes seleccionadas, esto con el fin de identificar la opinión y percepción de los empleados y clientes y administradores acerca de la cultura organizacional, de igual manera para el enfoque cualitativo se procederá a verificar entrevistas realizadas e información expuesta por los empleados y los administradores de las grandes superficies con el fin de conocer la cultura organizacional establecida en estas empresas.

Para concluir se realizará un análisis de la información recolectada para detectar en las pymes seleccionadas las fortalezas y debilidades en su cultura organizacional y así proponer mejoras

que contribuyan al funcionamiento, trascendencia y crecimiento de las pequeñas y medianas empresas aumentando la productividad y fomentando la sostenibilidad en aspectos económicos, sociales, culturales y ambientales.

Estudios de Pymes y grandes superficies

Para analizar la cultura organizacional de la muestra escogida (pymes y grandes empresas), es importante conocer la historia y trascendencia de ellas. A continuación, se expondrán las empresas escogidas:

Pymes

✓ Jodi's Pizza

“Somos un restaurante con 30 años de experiencia en el sector de pizzerías y con más de 10 años de trabajo en el barrio Castilla, localidad que nos vio nacer. Jorge Lesmes y su familia inicio la empresa con el sueño de ofrecer todos los conocimientos que adquirió en su juventud y deseando que nuestros colaboradores y clientes disfruten tanto la experiencia como la calidad de su gran variedad de pizzas con masa delgada y romana y de igual manera sus lasañas, panzerottis y comidas rápidas; tenemos como objetivo mejorar día a día, estamos en constante crecimiento y enfocándonos en seguir ofreciendo servicios a domicilio y eventos empresariales.” (Jodis Pizza, 2019)

✓ Opciones y Formas

“Somos uno de los mayores fabricantes de productos de archivo en Colombia, ofrecemos archivadores AZ, fólderres tres anillos, tarjeteros, bolsillos para catálogo, productos promocionales y muchos más productos de alta calidad.

Nuestras opciones de personalización incluyen: impresión digital, impresión offset, repujado, servicio de estampado (screen) y muchos diseños personalizados. En OPCIONES Y FORMAS al igual que cualquier otra empresa, lo más importante son nuestros colaboradores que trabajan para satisfacer las necesidades de nuestros clientes. Muchos de nuestros empleados han dedicado toda su carrera a trabajar con nosotros y ahora brindan una gran experiencia y continuidad.

Nos enorgullecemos del hecho de que hemos transformado nuestra empresa en una compañía de talla internacional con procesos de encuadernación y sellado con los más altos estándares de calidad, ganando así reconocimiento y aceptación por parte de nuestros clientes siendo sus proveedores confiables. OPCIONES Y FORMAS ofrece a nuestros clientes la opción de personalizar muchos de nuestros productos para que sus presentaciones de ventas, reuniones, trabajos universitarios, licitaciones, presentaciones empresariales, tengan una apariencia única y profesional.” (Opciones y Formas, 2019)

✓ **The Good Place**

“Es una crepería que ofrece gran variedad de productos especializados en almuerzos, cena, bebidas, malteadas y café, es ideal para el consumo entre grupos de amigos, parejas y niños, cuenta con dos puntos físicos en Fontibón y Castilla constituida no hace más de un año, siempre teniendo en cuenta ofrecer el mejor producto y servicio a todos los clientes que lleguen a disfrutar un rato en sus instalaciones.” (The good place, 2018)

Grandes Empresas

✓ **Crepes & Waffles**

“Un domingo, el 13 de abril de 1980, nace un sueño y una ilusión. Dos jóvenes universitarios llenos de pasión y amor se lanzan a hacer una idea realidad. En un pequeño local en Bogotá, ubicado en la calle 85 con carrera 11, abren por primera vez Crepes & Waffles; una pequeña crepería estilo rústico francés con una barra de madera y un ambiente joven e informal, en donde buscaban despertar admiración por servir arte sano con amor y alegría a precios razonables”. (Crepes & waffles, 2019)

✓ **Papa Jhon's**

“El primer Papa John's abre en Jeffersonville en 1985, Indiana. Luego de un año, John recaudó suficiente dinero para abrir su propio restaurante: el primer Papa John's. En ese momento John fue capaz de poner en acción la idea de construir una mejor cadena de pizzerías, enfocada en la calidad.

En 1986, Papa John's vendió su primera franquicia (restaurante N.º 9) a Roger y Scott Roalofs en Fern Creek, Kentucky, que continúa funcionando actualmente; para el 1991, se abrió el 100.º restaurante en Clarksville, Tennessee, en 1994, Papa John's abrió su restaurante n.º 500. Para el 1999, se abrió el restaurante N.º 2000 y la empresa superó los \$1 mil millones en ventas de restaurantes de la cadena.

En el 2001 Papa John's se convierte en la primera cadena de pizzerías en ofrecer pedidos nacionales en línea en todos los restaurantes tradicionales. Eso suscitó un importante crecimiento y para 2008, Papa John's superó los \$1 mil millones en ventas de comercio electrónico y sus primeros \$1 mil millones en

pedidos por Internet móvil. Para el 2010, esto explotó a los \$2 mil millones en ventas de comercio electrónico en los Estados Unidos.

Ahora Papa John's tiene más de 4,700 restaurantes en todo el mundo: más de 1,200 restaurantes internacionales en 37 países y territorios, creando experiencias digitales para ayudar la realización de pedidos, demostrando más del 50% de las ventas de la empresa. (Papa Johns, 2016).”

✓ **Norma**

Es de Colombia. Fabrica Cuadernos, colores, cuadernos dibujo, diccionarios, libretas, mini anotaciones (cuadernos pequeños), carpetas de plástico; db, ds, resorte, fuelle, legajadora, pvc, carpeta de aros, guías clasificadas, folders, carpetas y cubiertas, correspondencia plegada y no plegada, lápices, hojas de máquina, película carbonada, notas removibles, libros para registro contable,

Perfil de la empresa: Es una empresa especializada en el diseño, producción y distribución de bienes de consumo en el área de papelería escolar, universitaria, para la oficina y para la expresión social. (Monografias , s.f.)

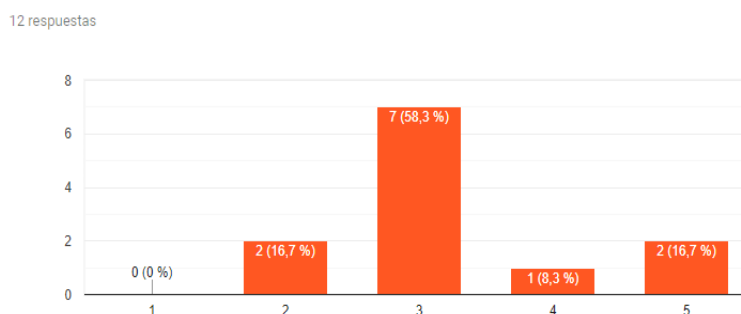
Para continuar con el desarrollo del diseño metodológico y establecer una comparación de la cultura organizacional de las tres pymes seleccionadas y las tres grandes empresas, se procedió a realizar encuestas a cada uno de los empleados de las pymes seleccionadas , (12 empleados en Jodi's Pizza, 26 empleados en Opciones y Formas y 8 empleados en The Good Place) las cuales constan de 15 preguntas, esto con el fin de poder conocer la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cultura organizacional de su empresa y así identificar las debilidades y fortalezas de esta. El esquema de las encuestas se puede observar en el anexo A.

Presentación De Resultados

Análisis de Encuestas

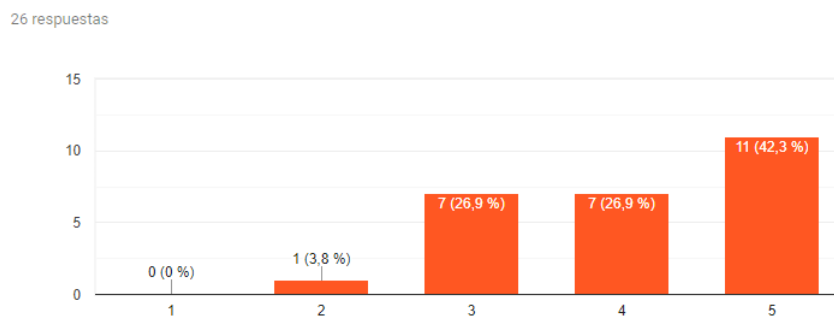
1. ¿De 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje, recomendarías la empresa como un buen lugar para trabajar?

Resultados pyme Jody's Pizza.



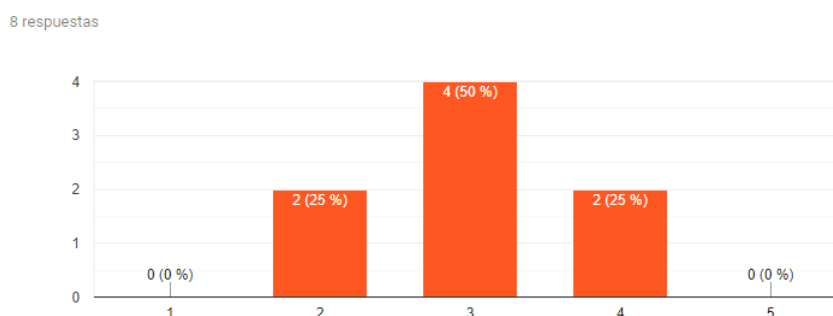
Se puede observar en el gráfico que con un 58,3 % la pequeña empresa Jodi's Pizza con un puntaje de 1 a 5 siendo este 3 recomendaría a esta pyme como un buen lugar para trabajar, lo que indica que hay que trabajar más su cultura organizacional para que todos los empleados se sientan cómodos y agusto laborando en este establecimiento.

Resultados pyme Opciones y Formas.



Con un porcentaje del 42,3% correspondiente a 11 encuestados respondieron con el mayor puntaje siendo este 5 que recomendarían la compañía, 7 empleados calificación con un puntaje de 4 a la compañía como un buen lugar para trabajar y 8 trabajadores que equivalen a 30.7 % indicaron puntajes entre 2 y 3, lo que muestra que los empleados se sienten bien dentro de la compañía ¿pero hay cosas que se pueden mejorar para que esta empresa obtenga un puntaje de 5 y sea reconocida como un buen lugar para trabajar y todos sus empleados se sientan agusto en esta empresa logrando que estos trabajen de forma eficaz y eficiente.

Resultados pyme The Good place.

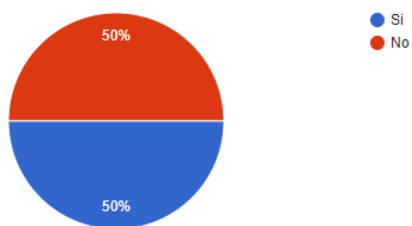


Para 4 encuestados de 8 con un 50% indicaron que recomendarían a The Good place como un buen lugar para trabajar, 2 empleados indicaron un puntaje de 4 y el otro 25 % dio respuesta a un puntaje de 2, esto nos muestra que la pyme se encuentra en un rango medio como un buen lugar para trabajar, es decir que hay que mejorar las debilidades que no generan que los empleados se sientan a gusto en la compañía para que estos puedan establecer a The Good place con un puntaje de 5 siendo éste el más alto como un buen lugar para trabajar.

2. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tu vida?

Resultados pyme Jody's Pizza.

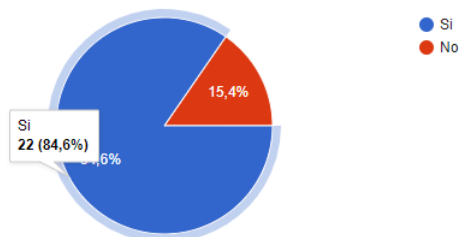
12 respuestas



Para un 50% correspondientes a 6 encuestados indicaron que los valores de la compañía si están alineados con los que ellos consideran importantes para su vida, el otro 50% indica que no los están, lo que indica que la compañía debe revisar que valores incorporados dentro de la compañía no se están cumpliendo y que otros hacen falta introducir dentro de esta.

Resultados pyme Opciones y Formas.

26 respuestas

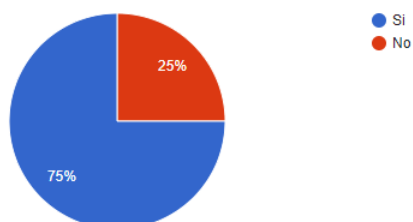


Se puede observar que para 22 encuestados correspondientes al 84,6 % indicaron que los valores de la compañía si estan alineados con los valores que ellos consideran importantes para su vida, lo que indica que la compañía esta haciendo cumplir los valores que ellos incorporaron y estos empatan con los de cada empleado, pero al 15,4 % correspondiente a 4 empleados no se sienten satisfechos con los valores que la compañía ha incorporado porque no se encuentran alineados con los valores de su vida, por lo tanto es importante conocer el porque ellos

consideran que estos valores no están alineados con los valores de su vida, para que la compañía pueda mejorar.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

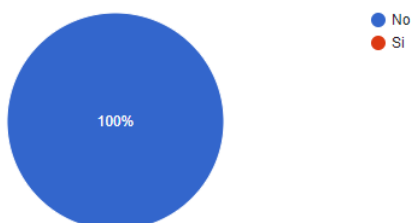


Como se puede observar en la gráfica con un 75% de un 100 % correspondientes a 6 empleados The Good Place indicaron que los valores de la compañía se encuentran alineados con los personales, pero para el otro 25% que corresponde a 2 encuestados quienes indicaron que los valores no se encuentran alineados con los personales, se puede establecer que en The Wood place los valores organizacionales empatan con los personales, pero se pueden reinventar estos para que cumplan satisfactoriamente.

3. ¿Existen área de distracción para descansar en los tiempos libres?

Resultados pyme Jody's Pizza.

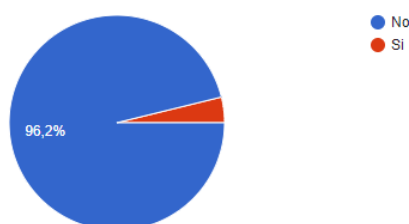
12 respuestas



Esta pregunta es muy importante ya que para una compañía proveer áreas de descanso a sus empleados le genera un alto impacto en el bienestar y desempeño de estos, se puede observar que con 100 % correspondiente a 12 empleados de la pyme Jodi's Pizza respondieron que no existen zonas de descanso o distracción en sus tiempos libres, lo que indica que hay que mejorar en este ítem para que exista una mejor cultura de organización y los empleados puedan perfeccionar su desempeño y se sientan bien dentro de la compañía.

Resultados pyme Opciones y Formas.

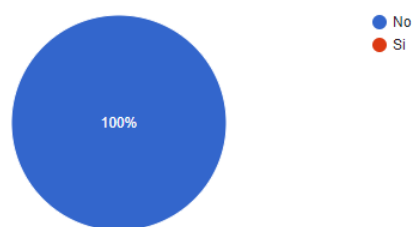
26 respuestas



Esta pregunta es muy importante ya que para una compañía proveer áreas de descanso a sus empleados le genera un alto impacto en el bienestar y desempeño de estos, se puede observar que con 96,2 % correspondiente a 25 empleados de Opciones y Forman indicaron que en sus tiempos libres no existen zonas de descanso o distracción mostrando que hay que mejorar en este ítem para que exista una mejor cultura de organización y los empleados puedan perfeccionar su desempeño y se sientan bien dentro de la compañía. Es importante resaltar que para una persona con un porcentaje correspondiente a 3,8 % si existen zonas de descanso en sus tiempos libres.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

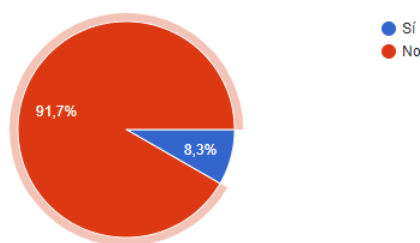


Esta pregunta es muy importante ya que para una compañía proveer áreas de descanso a sus empleados le genera un alto impacto en el bienestar y desempeño de estos, se puede observar que 8 empleados con un porcentaje del 100 % respondieron que no existen zonas de descanso o distracción en sus tiempos libres, lo que indica que hay que mejorar en este ítem para que exista una mejor cultura de organización y los empleados puedan perfeccionar su desempeño y se sientan bien dentro de la compañía.

4. ¿Tienes opciones de crecimiento en la compañía en la que trabajas?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

12 respuestas

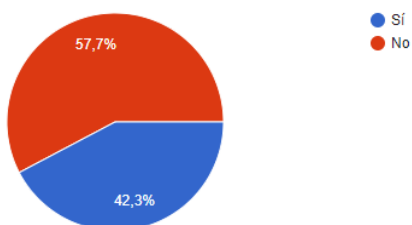


Esta pregunta es de resaltar ya que el crecimiento personal y profesional es sustancial para los empleados ya que se logra evidenciar el compromiso que estos adquieren con la compañía y si los trabajadores están pensando en quedarse o buscar oportunidades de crecimiento fuera de la misma, con base en la gráfica anterior se puede observar que con un porcentaje de 91,7 % correspondiente a 11 encuestados respondieron que no tiene opciones de crecimiento dentro de la Pyme Jodi's

Pizza, por lo tanto es considerable que la compañía inicie mejoras en su cultura organizacional, se resalta que solo una persona que equivale al 8,3 % respondió con un sí.

Resultados pyme Opciones y Formas.

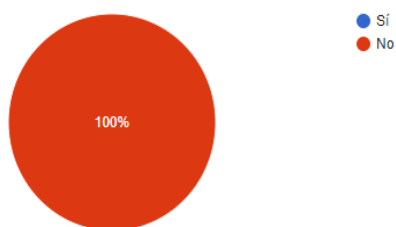
26 respuestas



Se puede observar 15 encuestados correspondiente a 57,7 % respondieron que no existe opciones de crecimiento dentro de la compañía, pero el 42,3 % que equivale a 11 empleados respondieron que si, por ende, se puede decir que en la empresa Opciones y Formas existen pocas opciones de crecimiento y se deben de mejorar procesos y procedimientos para que existan mayores oportunidades de ascenso o beneficios que generen crecimiento personal y profesional.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

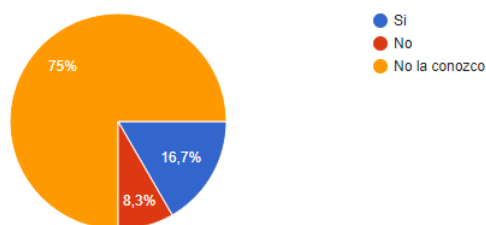


Se puede observar que con un 100 % de los encuestados, todos respondieron que en la pyme The good place no existen opciones de crecimiento, por lo tanto es importante mejorar este item para los empleados logren perdurar en el tiempo.

5. ¿ Te sientes inspirado por la misión de tu organización?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

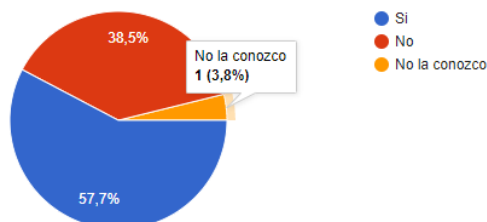
12 respuestas



Se puede evidenciar en la gráfica que el 75 % de los encuestados (9) no conocen la misión de la compañía, el 8,3 % (1 persona) no se siente inspirado por la misión y solo el 16,7 % (2 encuestados) si conocen la misión de la compañía. Es importante que Jodi's Pizza revise su misión y se la haga conocer a todo el personal.

Resultados pyme Opciones y Formas.

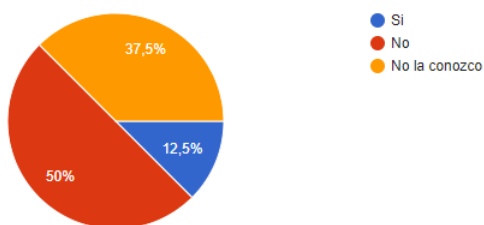
26 respuestas



El 57,7 % de los encuestados respondieron que si se sienten inspirados por la mision de la organizaci3n y esto es bueno ya que se puede analizar que conocen el prop3sito de la ocmpania y asi podran dar lo mejor de si, debido a que saben cual es el fin de realizar las tareas que ejecutan, tambi3n en la gr3fica se puede observar que el 38, 5 % no se siente inspirado por la misi3n de su organizaci3n y el 3,8 % que equivale a una persona no la conoce , esto quiere decir que es importante garantizar que todo el personal se sienta identificado con la misi3n de la compaia para que estos puedan dar lo mejor en sus puesto de trabajo porque saben el fin de lo que hacen.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

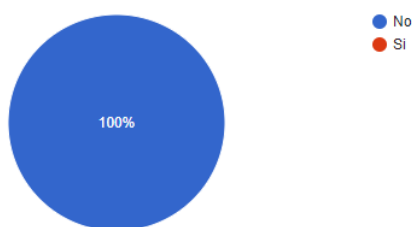


Se puede observar en la gr3fica que el 50% de los encuestados no se sientes inspirados por la misi3n de la organizaci3n el 37,5 % no la conocen y solo una persona que equivale al 12,5 % se siente inspirado por la misi3n de la organizaci3n, con base en los resultados anteriores se puede decir que The good Place debe hacer una mejora en la misi3n de la organizaci3n con el fin de que todos sus empleados la conozcan, se sientan inspirados por esta y asi logren trabajar mejor.

6. ¿Consideras que tu organización celebra sus logros y aprendizajes?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

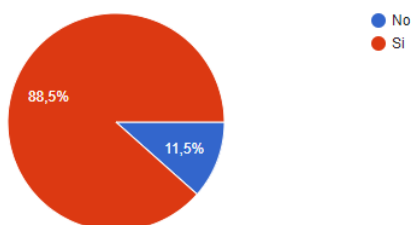
12 respuestas



Se puede observar en la gráfica que 12 personas que equivale al 100 % de los encuestados respondieron que la pyme Jodi's pizza no celebra sus logros y aprendizajes, lo que significa que la compañía no genera una cultura de reconocimiento y celebración de sus logros evidenciando que Jodi's pizza no reconoce la contribución del logro de los objetivos por parte de cada uno de sus empleados.

Resultados pyme Opciones y Formas.

26 respuestas

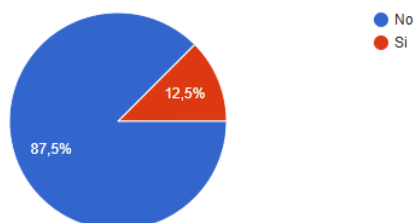


El 85, 5 % del 100 % de los encuestados que corresponde a 23 personas respondieron que Opciones y Formas si celebra sus logros y aprendizajes lo que indica que es una compañía que genera reconocimiento a sus empleados por los objetivos o compromisos cumplidos, pero

también el 11,5 % que equivale a 3 personas consideraron que la organización no celebra sus logros, es importante que todos los empleados se destaquen por el cumplimiento de sus objetivos y actividades.

Resultados pyme The Good Place.

8 respuestas

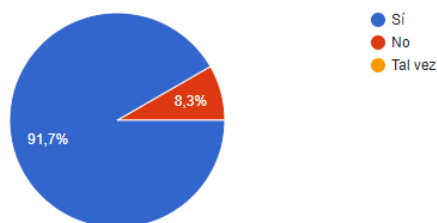


El 87,5 % de los encuestados que equivale a 7 personas consideraón que la compñaia no celebra sus logros y aprendizajes y solo una persona con el 12,5 % respondió que si, por lo tanto se puede analizar que la compañía no genera reconocimiento a sus empeldos por la contribución al desarrollo de sus procesos y procedimientos.

7. ¿Consideras que el reconocimiento tiene verdadero valor cuando lo recibes?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

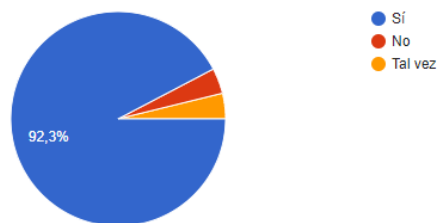
12 respuestas



Esta pregunta se encuentra alineada con la anterior ya que para el 91,7 % que equivale a 11 empleados de Jodi's Pizza es importante el reconocimiento de sus logros que ayudan al crecimiento de la compañía debido a que este les genera valor.

Resultados pyme Opciones y formas.

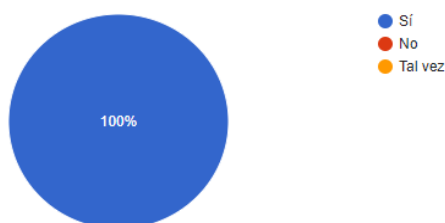
26 respuestas



Se puede analizar de la gráfica que para el 92,3 % que equivale a 24 personas le es importante el reconocimiento de sus logros y objetivos los cuales contribuyen al crecimiento de la compañía y se puede evidenciar en la pregunta número 6 que en la empresa Opciones y Formas si existe reconocimiento, esto es importante resaltarlo ya que los empleados se sentirán más satisfechos con la organización y realizarán mejor su trabajo.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas



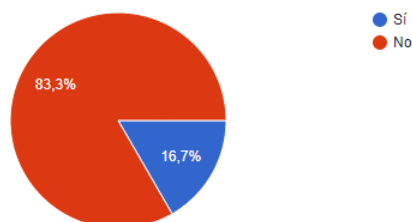
Se observa que para todos los encuestados de la pyme The Good place es importante el reconocimiento ya que esta les genera valor si lo reciben, es importante resaltar que de acuerdo a los resultados de la pregunta número 6 por parte de los empleados y teniendo en cuenta que a

todos los empleados le es importante el reconocimiento la empresa debe mejorar la forma de generar esté.

8. ¿La organización realiza capacitaciones?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

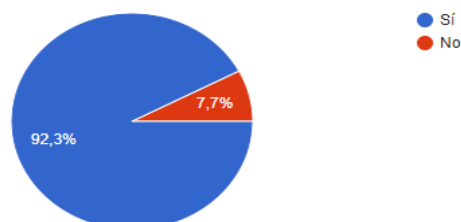
12 respuestas



Para cumplir con el desarrollo de los objetivos de la compañía es importante que a los empleados se les realice capacitaciones constantes esto con el fin de contribuir a mejorar las habilidades que poseen logrando que sean más eficaces y eficientes dentro de la empresa. Se logra observar en la gráfica que con un 83,2 % que equivale a 10 encuestados, dieron como respuesta de que no se realizan capacitaciones y solo el 16, 7 % que equivale a 2 personas dijeron que si, por lo tanto, es importante que la compañía realice capacitaciones a todos sus empleados sobre sus areas de trabajo y demás funciones necesarias y requeridas.

Resultados pyme Opciones y Formas.

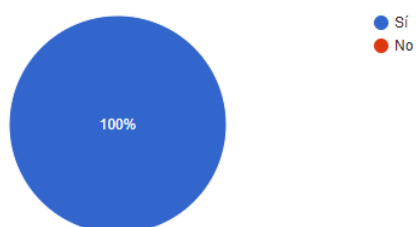
26 respuestas



Con un 93,3 % que equivale a 24 encuestados se logra evidenciar que en Opciones y Formas se realiza capacitaciones para que sus empleados puedan cumplir con los objetivos de la organización y mejores sus habilidades, también se logra observar que el 7,7% que equivale a 2 personas no se les ha realizado capacitaciones, es importante que la empresa mejore en estos aspectos ya que de esta forma también se logran evitar accidentes laborales.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

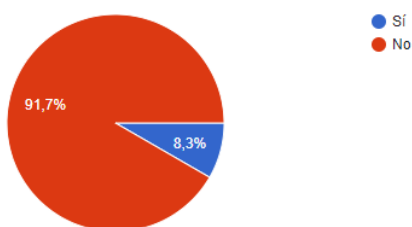


Se puede observar en la gráfica que en la pyme The Good place el 100 % de los encuestados, es decir que a todos los empleados de este lugar se les realiza capacitaciones.

9. ¿Se encuentra definida una descripción del puesto que desempeñas?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

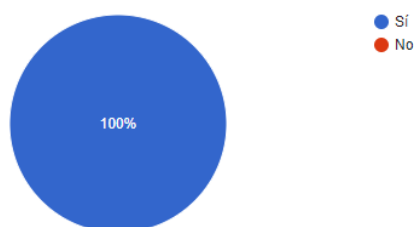
12 respuestas



Es importante que los empleados conozcan las funciones y responsabilidades que deben realizar con el fin de que puedan ser más productivos, se evidencia con porcentaje del 91,7 % del 100% que corresponde a 11 personas, respondieron que no, es decir que en la compañía no existe un manual de funciones o no se lo dieron a conocer a sus empleados, ya que tan solo una persona que equivale al 8,3 % respondió que sí.

Resultados pyme Opciones y Formas.

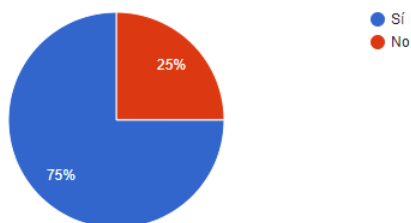
25 respuestas



De acuerdo a la gráfica se puede evidenciar que con un porcentaje del 100 % y un total de 25 personas para un total de 26 empleados en Opciones y Formas existe manuales de funciones ya que los empleados conocen y tiene claro sus objetivos. Se enfatiza que solo una persona no respondió a la pregunta.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

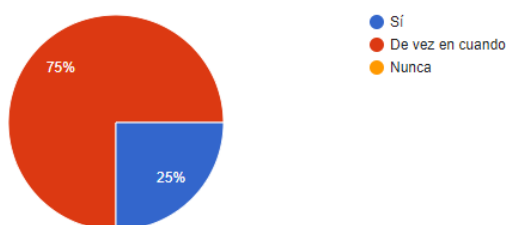


Con 75 % del 100 % que corresponde a 6 personas, respondieron que si se encuentra definida la descripción del área de trabajo en el que desempeñan, es decir que conocen sus funciones y responsabilidades y tan solo el 25 % que equivale a 2 personas respondieron que no existía una definición del puesto que desempeñan. Es importante que la empresa haga conocer a todos sus empleados las funciones y responsabilidades que deben realizar.

10. ¿Consideras que tu jefe inmediato te proporciona retroalimentación oportuna?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

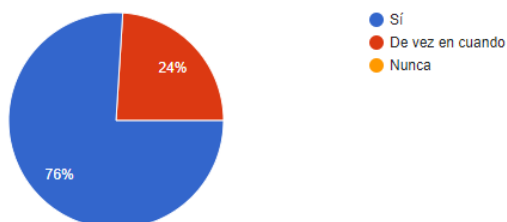
12 respuestas



Se puede observar en la gráfica que el 75 % que corresponde a 9 encuestados respondieron que de vez en cuando el jefe realiza retroalimentación, y el 25 % que corresponde a 3 empleados reciben retroalimentación oportuna, es importante que la empresa efectúe un feedback a tiempo de las oportunidades de mejora y de las cosas buenas que está haciendo cada uno de sus empleados con el fin de corregir las debilidades y mejorar lo bueno.

Resultados pyme Opciones y Formas.

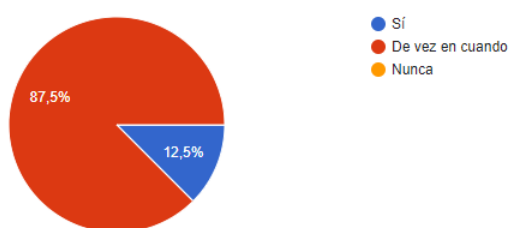
25 respuestas



Con un 76 % que corresponde a 19 encuestados se obtuvo una respuesta de que en Opciones y Formas si se realiza retroalimentación oportuna, el 24 % que equivale a 6 persona respondieron que de vez en cuando, es importante que la organización realice feedback a todos sus empleados con el fin de mejorar a tiempo lo que se está haciendo mal y mejorar lo que se está haciendo bien con el fin de que los empleados sean eficaces y eficientes.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

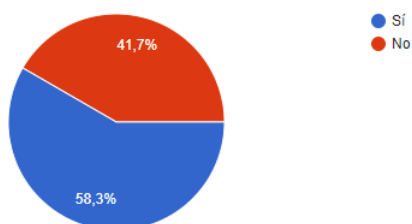


Se puede observar que el 87,5 % de vez en cuando recibe retroalimentación oportuna y solo una persona con un porcentaje de 12, 5 % ha recibido retroalimentación oportuna, es importante que la empresa realice feedback constante y a tiempo con el fin de corregir lo que no se está realizando bien y mejorar lo que se está haciendo bien. Así se obtiene empleados eficaces y eficientes.

11. ¿Tienes prestaciones sociales?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

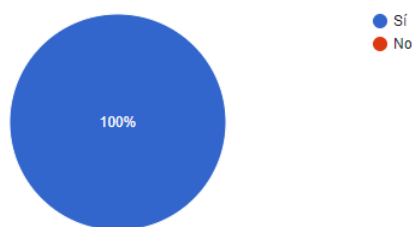
12 respuestas



Para que un empleado se sienta también agusto dentro del lugar de trabajo es importante que la empresa genere a sus empleados un buen pago por sus labores realizadas , es decir que cumpla con los requisitos que establece la ley, efectuando un salario minimo legal vigente y pagando las prestaciones sociales que son eps y pensión con el fin de garantizar el bienestar de sus empleados, se puede observar que el 58, 3 % de los encuestados tienen prestaciones sociales y el 41,7 % que equivale a 5 empleados no tiene prestaciones sociales, es importante que todos los empleados sin exclusión alguna, tengan los mismos beneficios y se realicen los pagos adecuadamente para cumplir con las normas establecidas y el empleado no se vaya a otro lugar.

Resultados pyme Opciones y Formas.

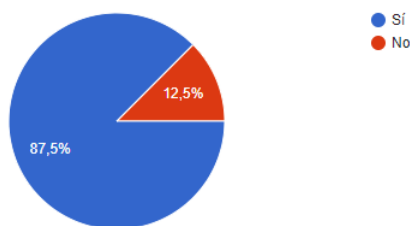
25 respuestas



Se puede observar que el 100 % de los empleados que equivale 25 empleados respondieron que tienen prestaciones sociales, es importante resaltar que la empresa Opciones y Formas cumple con la normativa exigida en cuanto a pagos de nómina, lo que genera que sus empleados se sientan seguros en la empresa.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

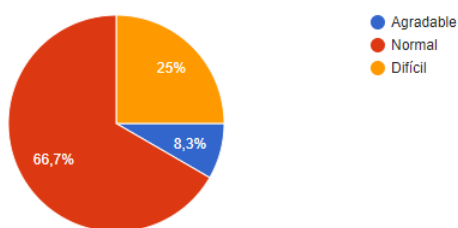


Con un 87,5 % que equivale a 7 personas respondieron que si tiene prestaciones sociales y sola una persona del total de los encuestados que equivale al 12, 5 % respondió que no tiene prestaciones sociales, es importante que todo el personal de la empresa cumpla con los requisitos minimos de salario y tenga los mismos beneficios que todos en cuanto al tema de prestaciones sociales.

12. ¿Consideras que la comunicación con tus compañeros de trabajo es?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

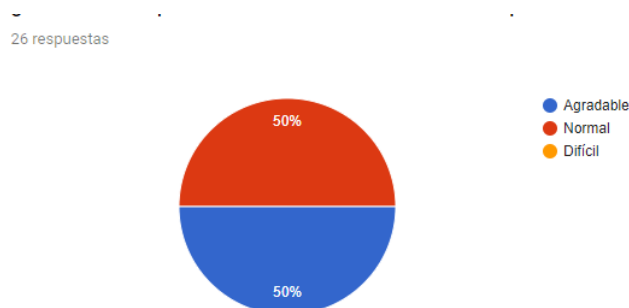
12 respuestas



El 66,7 % que equivale a 8 personas respondieron que la comunicación con sus compañeros es normal, el 8,3 % que equivale a 1 respondió que era agradable y el 25 % que corresponde a 3 encuestados respondió que tiene una comunicación difícil con sus compañeros, es importante que dentro de la compañía se establezca un buen ambiente laboral y lo principal dentro de esto es que exista una buena relación entre los compañeros de trabajo con el fin de que exista confianza,

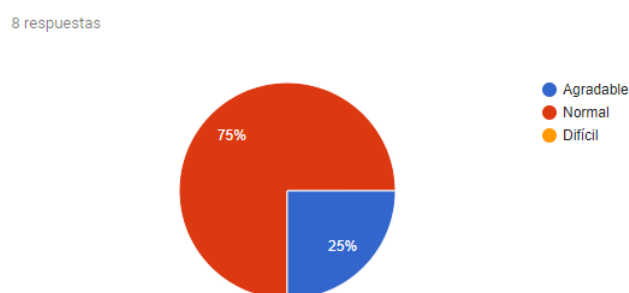
comunicación y colaboración entre colegas, así también se genera en los empleados sentidos de pertenencia en el grupo de trabajo.

Resultados pyme Opciones y Formas.



En opciones y formas el 50 % de los encuestados (13) respondieron que tienen la comunicación con sus compañeros de trabajo es agradable y el otro 50 % respondió que es normal, esto es bueno ya que se evidencia que existe una buena relación con los compañeros de trabajo, lo que genera un buen ambiente de trabajo y que estos se sientan cómodos y establezcan sentido de pertenencia dentro de la misma.

Resultados pyme The Good place.



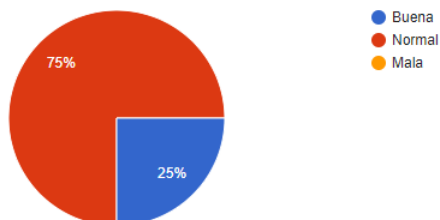
Se puede observar en la gráfica que con un porcentaje del 75 % que equivale a 6 personas respondieron que la relación con sus compañeros de trabajo es normal, el otro 25 % que equivale a 2 encuestados quienes respondieron que la comunicación con sus compañeros es agradable, es importante resaltar que en The Good place existe una buena relación entre los compañeros ya

que se evidencia una buena comunicación entre sí, lo que genera un buen ambiente de trabajo y que no exista exclusión.

13. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe es?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

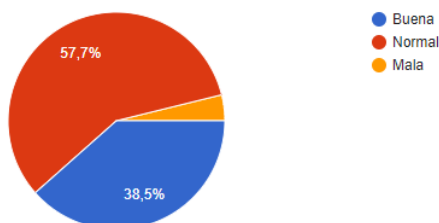
12 respuestas



El 75 % de los encuestados (9) consideran que la comunicación con su jefe es normal y el 25 % que corresponde a 3 encuestados considera que la comunicación con su jefe es buena, se puede evidenciar que existe confianza y un buen estilo de mando entre los empleados y jefe de la compañía lo que genera un buen ambiente de trabajo y que se trabaje cómodamente.

Resultados pyme Opciones y Formas.

26 respuestas

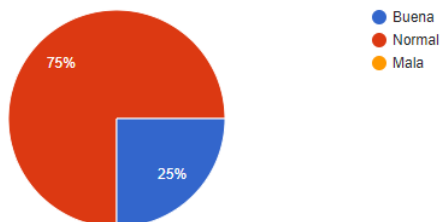


Se puede observar en el gráfico con un porcentaje de 38, 5 % (10) respondieron que tiene una comunicación normal con su jefe, para el 57,7 % que equivale a 15 encuestados respondieron que la comunicación es buena, y solo una persona respondió que tiene una comunicación mala,

se puede analizar que en Opciones y Formas existe una buena comunicación entre los empleados y el jefe inmediato, pero es importante que se mejore la comunicación entre estos con el fin de obtener un buen ambiente de trabajo y que todos los empleados trabajen comidamente.

Resultados pyme The Good place.

8 respuestas

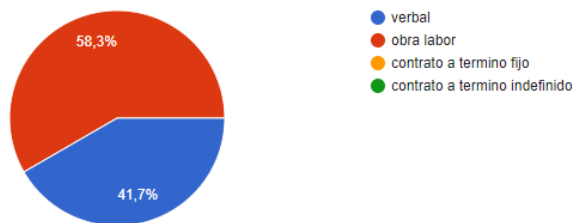


El 75 % de los encuestados respondió que tiene una comunicación normal con sus jefes y el 25 % que tiene una buena comunicación, se resalta que en The Good place existe una buena relación entre empleados y jefe inmediato lo que genera un buen ambiente de trabajo debido a que existe confianza y que los empleados se sientan bien laborando dentro de la empresa.

14. ¿Qué tipo de contrato tienes?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

12 respuestas

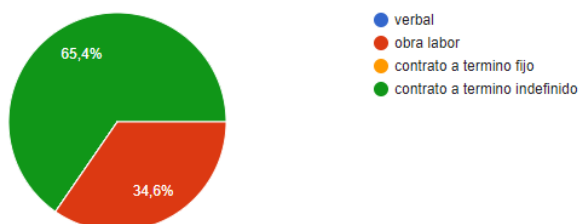


Con un porcentaje del 58,3 % que corresponde a 7 empleados se obtuvo una respuesta un contrato obra labor, lo que significa que no existe estabilidad laboral dentro de la compañía, el 41,7 % que equivale a 5 personas, respondieron que tienen un contrato verbal, que es aún más

riesgoso debido a que con este tipo de contrato existe la posibilidad de que no se realicen los compromisos y obligaciones adquiridos entre el empleador y el empleado.

Resultados pyme Opciones y Forma.

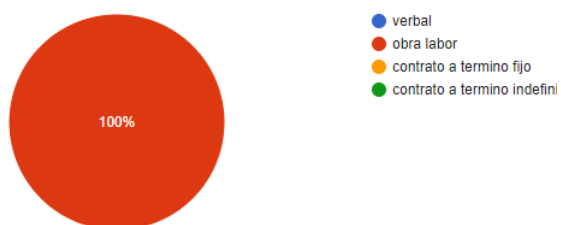
26 respuestas



Se puede observar en la gráfica que 17 empleados que equivalen al 65,4% de los encuestados respondieron que tiene un contrato a término indefinido, lo que significa que dentro de la compañía existe seguridad laboral, mayores compromisos y obligaciones entre las partes y cumple satisfactoriamente con la normativa laboral. También se evidencia que el 34,6 % que equivale a 9 personas respondieron que tienen un contrato obra labor, lo que no permite que se establezca confianza entre el jefe y el empleado, y obstaculiza que el empleado no se sienta satisfecho y cómodo en su lugar de trabajo.

Resultados pyme The Good Place.

8 respuestas



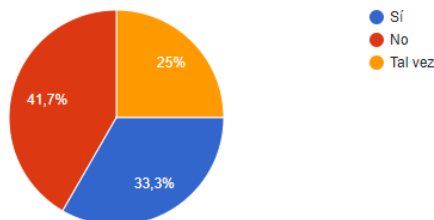
El 100 % de los encuestados que equivale a 8 trabajadores respondieron que tenían un contrato obra labor, por lo tanto, se puede analizar que el no tener contratos a término indefinido,

se deja de generar seguridad en los trabajadores y de igual formas en los clientes, es importante que la compañía establezca mejores formas de contratación de personal.

15. ¿Sientes que haces parte de la organización?

Resultados pyme Jodi's Pizza.

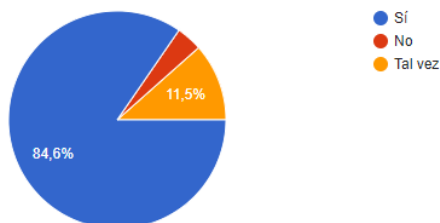
12 respuestas



Es importante conocer si los empleados se sienten parte de la organización con el fin de conocer si sienten a gusto dentro de esta, si no existe exclusión, si existe un ambiente de trabajo y no discriminación, el que un empleado se sienta parte de la organización hace que se sienta motivado y realice sus actividades de la mejor manera, con base en la gráfica se puede observar que al 47, 7 de los empleados (5) respondieron que no hacen parte de la organización, el 25 % respondió que tal vez y solo el 33, 3 % equivalente a 4 personas respondieron que si sienten que hacen parte de la organización. De acuerdo a lo anterior se puede decir que la empresa Jodi's Pizza debe preocuparse más por el bienestar de sus empleados.

Resultados pyme Opciones y Formas.

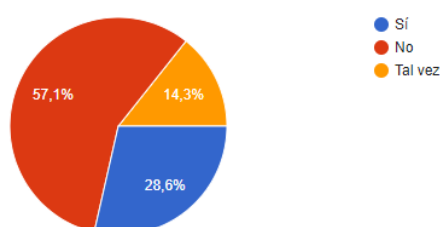
26 respuestas



Se puede observar en la gráfica el 84, 6 % de los encuetados que corresponde a 22 personas respondiepon que si se sentian parte de la oganización, el 11, 5 % que corresponde a 3 personas respoindio que tal vez y el 3,8 % que equivalke a una persona la cual respoindio que no siente que haga parte de la organización , es importante que Opciones y Formas mejpore en este item ya que el bienestar de los empleados es primero, y todo el equipo se debe lograt sentir bien.

Resultados pyme The Good place

7 respuestas



El 57, 1 % que corresponde a 4 encuestados respondieron que no se sienten parte de la organización, el 14,3 % en algún momento de su vida se han sentido parte de la organización, con respuesta de tal vez y el 28, 6 % que equivale a 2 personas, respondieron que si se sienten parte de la organización. Es importante que the Good place mejore este ítem porque no debe existir exclusión ninguna a ningún empleado ni se debe sentir menor, además si se genera sentido de pertenencia en los empleados, esto permite que se sientan motivados y estos sean altamente productivos, logren ser eficaces y eficientes.

Análisis entrevistas y recolección de información grandes superficies

Así como se validó como es la cultura organizacional en las pymes, también es importante conocer cómo se ve este aspecto dentro de una gran superficie, mediante entrevistas y recolección de información de la percepción que tienen los empleados y administradores, se identificarán los mismos aspectos que en las pymes:

1. Papa Jhon's

- ✓ Una de las razones que más les gusta a los empleados de la empresa es la capacitación constante en trabajo en equipo y liderazgo.
- ✓ Tienen organizada una estructura de horarios y rotación de personal que permite a sus colaboradores organizar su tiempo, tiende a ser horarios extensos.
- ✓ Existe capacitación continua de todas las áreas de la empresa.
- ✓ Conocen la trascendencia de la empresa y el objetivo de ella.
- ✓ Poseen una estructura clara de las funciones a desempeñar.
- ✓ Dan oportunidades de crecimiento de acuerdo al esfuerzo con la empresa.
- ✓ Ofrecen reconocimiento a los empleados que muestran un gran desempeño.
- ✓ Contratación realizada por temporales con todo lo de ley.
(Indeed, 2019)
(Manrique, 2017)

2. Crepes and Waffles

- ✓ Su personal se conforma de solo mujeres cabezas de familia debido a su alto compromiso con la organización.
- ✓ Oportunidades de crecimiento en la empresa.
- ✓ Buscan un bienestar para cada colaborador.
- ✓ Valores personales de pasión, amor y trabajo en equipo alineados con los empresariales.
- ✓ Capacitación continua de las funciones que se realizan.
- ✓ Desarrollo humano y crecimiento personal de los colaboradores.

- ✓ Medicina prepagada y capacitación para el crecimiento de las familias.
- ✓ Unifican los sueños de sus colaboradores con los sueños empresariales.
- ✓ Excelente comunicación entre todas las compañeras de trabajo.
- ✓ Dan la oportunidad de conocer las otras áreas y generar retroalimentación de sus funciones.
- ✓ Horarios extensos por la cantidad de flujo de clientes.
(indeed, 2019) (Magneto empleos , 2017)

3. Norma

- ✓ Grupo editorial normal
- ✓ Existe libertad de opinión dentro de la organización
- ✓ Hacen muchos procesos de contratación, pero solo en temporada escolar, tienden a durar 3 meses para su continua renovación de acuerdo a los resultados.
- ✓ Se enfocan constantemente en que los empleados ofrezcan la mejor calidad realizando capacitaciones constantes.
- ✓ Dan oportunidades de crecimiento para cada empleado ayudando a crecer al colaborador de forma profesional y laboral
- ✓ Cuentan con todo lo solicitado por ley
- ✓ Fomentan constantemente el trabajo en equipo
- ✓ Ofrece espacios de distracción para los empleados
(Indeed, 2019)

Comparación de la cultura organizacional de las pymes y grandes superficies

Tabla 1 Cuadro Comparativo Pymes y Grandes Superficies

Datos obtenidos de las encuestas realizadas (fuente propia)

ITEM A EVALUAR	PYME (Opciones y Formas)	Grande Superficie (Norma)	PYME (Jodi's Pizza)	Grande Superficie (Papa John's)	PYME (The good place)	Grande Superficie (Crepes and Waffles)
Buen lugar para trabajar.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Alineación de valores con los personales.	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Existencia de áreas de distracción para descansar.	NO	SI	NO	NO	NO	NO
Opciones de crecimiento dentro de la compañía.	NO	SI	NO	SI	NO	SI
Misión inspiradora.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Celebración de logros y aprendizajes.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Reconocimiento a los empleados.	NO	SI	NO	SI	NO	SI
Realización de capacitaciones.	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Definición de funciones del puesto de trabajo.	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Retroalimentación oportuna.	SI	SI	NO	SI	NO	SI
Prestaciones sociales.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Socialización empresarial.	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Contrato escrito.	SI	SI	NO	SI	SI	SI
Sentido de pertenencia	SI	SI	NO	SI	NO	SI
✓ Pyme Jodi's						

Jodi's pizza es una pyme que le hace falta fortalecer gestiones de cultura organizacional, cuenta con muy pocas características que debe poseer una empresa con buena cultura y de acuerdo al estudio posee una cultura débil y disfuncional dado que en ellas existen pocos colaboradores con la mismos valores organizacionales, esto provocando desorientación y que cada individuo solo trabaje para su propio beneficio, el tipo de cultura que ayudaría a comenzar a

generar un cambio significativo seria la cultura de clan, donde mejore la lealtad de sus colaboradores y su trabajo en equipo, generando una autoadministración que ayude a identificar cuáles son sus falencias y buscarles una solución oportuna.

Dentro de los estudios realizados se identificó que Jodi's pizza carece de espacios de distracción para los colaboradores, que no están totalmente satisfechos con la empresa como buen lugar para trabajar y que de un 100% solo el 8.3 % siente que tiene la oportunidad de ascender y proyectarse a futuro con la empresa. De igual manera Jodi's pizza no cuenta con una estructura de capacitación en los temas operativos y de cultura de la empresa, generando que en muchas ocasiones no se trasmita bien el mensaje de los objetivos y metas de la empresa, esto se concluye que debido a la encuesta el 75% de los empleados ni siquiera saben cuál es la misión de la organización.

✓ **Pyme Opciones y Formas**

Opciones y Forma es una pyme que presente funciones muy operativas con sus colaboradores, esto haciendo que la empresa presente dificultades para generar un trabajo en equipo y buena comunicación, de igual manera disminuyendo la libertad de toma de decisiones de sus colaboradores, al examinarla se puede decir que es una empresa que tiene una cultura burocrática, tiene una estructura muy rígida con sus procedimientos y los empleados cumplen a cabalidad las normas establecidas jerárquicamente.

De igual manera se logra ver que es una cultura fuerte pero disfuncional, presentan alta

resistencia al cambio por las estructura establecidas y aunque los trabajadores sean fieles a los valores de la empresa, seguirán cometiendo los mismos errores.

Al validar las encuestas realizadas se puede evidenciar que opciones y formas tiene mejores procesos de capacitación con la cultura de la empresa, esto debido a que solo el 3.8% que corresponde a una persona, contesto que no tenía conocimiento claro de la misión de la empresa y que el 57.7 % si conocen la misión y se sienten identificados e inspirados por esta.

Se recomienda generar una cultura de clan, que ayuda a fortalecer el trabajo en equipo y que se sientan motivados a realizar las funciones porque saben que conseguirán una recompensa que ayudara al crecimiento de la empresa.

✓ **Pyme The Good Place**

The good place es una empresa que no lleva tanto tiempo en función y aun así presenta una cultura organizacional estable, con el servicio que ofrecen y el orden que tienen con sus colaboradores, presenta parte de una cultura de mercado, enfocada más en los resultados y objetivos financieros, como principal factor se puede evidenciar que posee una cultura fuerte-disfuncional dado que sus empleados aunque tienen valores similares a la empresa, si llegara a verse una crisis, no sabrían que acciones tomar y presentarían constantemente los mismos errores.

Al verificar las encuestas realizadas a los empleados the good place se puede detectar que no reciben retroalimentación oportuna, y que solo el 12.5% la están recibiendo, con esto se evidencia que menos de dos empleados se le hace el seguimiento que se debería hacer, para que los errores que presentan no se repitan de forma constante.

Grandes Empresas

Ahora, si identificamos las grandes superficies, podemos ver que presentan tipos de culturas diferentes, pero todas son culturas fuertes y funcionales, tienen bien establecido las funciones de una cultura organizacional y sus características, donde unifican los objetivos, sus procesos y su personalidad empresarial con cada uno de los colaboradores, además de tener en cuenta que las empresas solo puede seguir crecimiento si fortalecen la comunicación con su colaboradores, motivando al trabajo en equipo, al aprendizaje continuo y a mejorar constantemente innovando en las diferentes áreas.

Discusión De Los Resultados

Cuadro Comparativo Debilidades y Fortalezas En Aspectos Financieros, Administrativos, Recursos Humanos y Legales

ASPECTOS	PYMES		GRANDES EMPRESAS	
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS
FINANCIEROS	Ninguna de las tres pymes analizadas cuenta con un musculo financiero suficiente para generar una evolución y un crecimiento.	Al no tener tantos gastos, puede sobrevivir generando el mínimo de oferta que ellos deseen.	Dificultad para la toma de decisiones, generando atraso a gestiones económicas que gran impacto	Al tener alta capacidad de negociación con sus proveedores, disminuye los costos variables que presenta la empresa
	Las tres pymes no tienen ningún área en específico para el manejo de sus recursos, dificultando la administración y haciendo más compleja su organización.	Facilidad de delegar a un colaborador las funciones de administración de los recursos ya que se tiene la facultad de conocer las habilidades de cada uno de estos debido a la cercanía que la organización logra establecer.	Procesos financieros que no involucran a toda la organización, provocando que las estructuras de la empresa se vuelvan rígidos con sus colaboradores.	Gracias a la rentabilidad de la empresa y su musculo financiero, tiene facilidad de invertir a la investigación, ofreciendo procesos innovación constante.
	Al versen afectadas por el entorno económico del país, aumenta y disminuyen sus ventas sin ninguna tendencia que asegure su rentabilidad, es decir que estas no se encuentran en capacidad para responder de forma efectiva ante los cambios económicos.	Al tener más facilidad de generar cambios , al momento que se desee establecer uno, los colaboradores tendrán la flexibilidad de adaptarse a estos.	Aumento de los gastos de salarios y funciones operativas, disminuyendo la rentabilidad de la empresa y generando atraso en la toma de decisiones.	Al poseer gran capacidad de inversión tiene la tranquilidad de arriesgarse en otro mercados que pueden ser más rentables a el actual.
ADMINISTRATIVOS	Todas las funciones administrativas son desempeñadas por el dueño de la empresa.	Al iniciar con la implementación de funciones y procesos para cada colaborador, estas serán fáciles de implementar dado que no hay tanta resistencia al cambio.	Procesos muy burocráticos y jerárquicos que dificultan la renovación constante y aumenta la resistencia al cambio, dificultando que la empresa este a la vanguardia en la optimización de procesos.	Tienen un área encargada de todos los procesos específicos que se solicitan en la empresa, cuenta con personas especializadas para diferentes tipos de funciones. Existen áreas definidas.
	Los procesos de documentación no está bien definidos, (manuales de funciones, procedimientos, salud ocupacional).	Afianzándose en el trabajo en equipo, las funciones operativas se desempeñaran de forma óptima y productiva.	La toma de decisiones es muy lenta y depende de muchas figuras diplomáticas que no ayudan a la mejora procesos administrativos.	Facilita la implementación constante de metas y objetivos que ayudan al crecimiento de la empresa.
	No cuentan con áreas en específico, dificultando organizar las prioridades y desenfocando procesos que son importantes para seguir implementando.	La planeación y la organización de procesos no son de alto costo.	Los intereses comienzan a ser solo de los ejecutivos y ponen en segundo plano los beneficios para la empresa y los empleados.	Al tener personal capacitado y herramientas efectivas, aumenta la viabilidad de que se generen estructuras que ofrezcan un crecimiento empresarial.

RECURSOS HUMANOS(cultura organizacional)	La falta de capacitación, disminuye la calidad de los empleados, desmejorando el servicio que ofrece la empresa.	Retroalimentación oportuna de las falencias que presenta cada colaborador.	En la mayoría de empresas presenta una estructura de contratación tradicional, que ya no es llamativa para los profesionales.	Empleados que se identifican con la empresa, se apropian de sus valores y ayudan a crear una cultura fuerte dentro de la empresa.
	No existen filtros de contratación ni de reclutamiento.	Dinamismo de los empleados, debido a que tiene la libertad de tomar decisiones.	Despidos masivos a colaboradores que ya no son de su utilidad.	Innovación en empresas que fomentan el crecimiento de sus colaboradores, ofreciendo beneficios, opciones de crecimiento personal y profesional.
	No tienen definido los valores, misión y visión de la empresa, lo que genera que los empleados no se apropien de estos.	Generan oportunidades de trabajo a personas sin experiencia.	Comunicación difícil entre los ejecutivos y los operativos, lo que impide generar una cultura fuerte por tener procesos jerárquicos.	Capacitaciones continuas para los empleados que fortalecen las funciones que desempeñan y mejoran su calidad de vida.
	No cuenta con áreas de distracción para los empleados, generando cansancio y desmotivación.	Se tiene la facilidad de generar reconocimiento por los logros y objetivos cumplidos, resaltando así también a los colaboradores que por su empeño, responsabilidad y dedicación permitieron que se cumplieran.	Presenta fuga de personas altamente capacitadas al no encontrar manera de retenerlos en la empresa.	Ofrece espacios de esparcimiento y distracción para los empleados, ayudando que se sientan más cómodos trabajando y sean más productivos.
LEGALES	Altos costos de impuestos, debido a que no existen ayudas financieras por parte del gobierno.	Generan contratación por horas, ayudando a manejar los tiempos de sus empleados.	Generan contratación con terceros, haciendo que los empleados no se sientan parte de la empresa.	Disminución en impuestos, por ofrecer un gran aporte en diferentes contextos del país.
	Generan contrataciones sin cumplir las condiciones de ley.		Restricciones en la publicidad, precio y distribución.	Facilidad de adquirir licencias.

Ilustración 6 Cuadro Comparativo Debilidades y Fortalezas de las Pymes y Grandes Empresas
datos obtenidos de análisis realizado (fuente propia)

Con el cuadro comparativo anterior en aspectos financieros se logra identificar que las pymes presentan debilidades en el momento de solicitar apalancamiento ya que no cuentan con una alta capacidad financiera por lo tanto es más difícil adquirir prestamos, otra debilidad que se presenta en este ítem es que al no tener capacidad financiera en el momento de responder ante el entorno económico del país, están disminuyendo sus ventas y no logran responder de forma efectiva ante los cambios económicos, también se resalta que una de las fortalezas de las pymes en temas financieros es que al ser organizaciones más pequeñas, no generan muchos gastos, por lo tanto pueden tener una mayor rentabilidad, además al momento de establecer un cambio los, colabores pueden adaptarse de forma más rápida, las pymes se encuentran en desventaja con las grandes superficies en aspectos financieros debido a que las grandes empresas tiene la posibilidad de recibir apalancamiento generando que exista un mayor inversión en diferentes procesos y procedimientos.

En los aspectos administrativos se logra identificar que las pymes presentan falencias en las definición y división de áreas de trabajo, generando que se dejen de ejecutar procesos y procedimientos importantes debido a que muchas veces estas tareas las termina realizando solo el dueño o gerente, ya que el personal contratado no se encuentra capacitado para el desarrollo de las funciones requeridas. A diferencia de las grandes empresas, que cuentan con áreas definidas y con profesionales capacitados para cada división, otro dato importante que se logra evidenciar es la alta estructura administrativa y de reclutamiento que tienen las grandes empresas para captar mejor personal con funciones, parámetros, horarios y contratos bien establecidos que fortalece el compromiso de la persona que se vincula a la entidad a diferencia de las pymes que no cuentan con una estructura efectiva de reclutamiento, ofreciendo trabajo a personas que no tienen las habilidades para desempeñar las funciones requeridas en los puestos de trabajo y ofreciendo un empleo que no cumple con los requisitos mínimos exigidos por la ley. Otra debilidad importante es la falta de capacitación en los empleados acerca de las funciones y temas importantes dentro de la compañía que fortalecen el crecimiento personal y profesional y por no generarse contribuyen a la disminución de la productividad y la realización del trabajo eficaz y eficiente.

También es importante mencionar que las pymes presentan debilidades en el momento de establecer su misión ya que, con base en las encuestas realizadas a los empleados, se logra evidenciar que en su mayoría no conocen la misión de las empresas, por lo tanto, no logran saber el para qué del cumplimiento de sus funciones, a diferencia de las grandes empresas que tienen la misión, visión y valores arraigados generando que todos los empleados de la organización la conozcan y se apropien de ella. Otra debilidad identificada en las pymes es que no cuentan con áreas de distracción para sus empleados, que a diferencia de las grandes empresas poseen

espacios para que los empleados compartan y realicen diferentes actividades generando que los empleados se sientan más cómodos y sean más productivos. Se resalta que las pymes tienen como fortaleza la realización de la retroalimentación oportuna acerca de los errores y lo que se están realizando bien debido a que tienen una mejor visión de la ejecución de funciones por poseer menos empleados.

En aspectos legales la principal debilidad de las pymes es el alto costo de impuesto debido a que no existen ayudas financieras por parte del gobierno, a diferencia del beneficio de las grandes empresas y es que obtienen disminución en impuestos por ofrecer aportes altos en diferentes contextos del país.

Para concluir, la cultura organizacional es importante en las empresas para que estén puedan crecer con el paso del tiempo, pero tal como se evidencia en el análisis de la ilustración seis, esta carece de trascendencia en las pymes, debido a que solo las grandes empresas se toman el tiempo de ofrecer una estructura de capacitación donde afianzan la cultura de la empresa con las metas personales de la persona, haciendo que se comprometa y se sienta parte de ella, además hay que tener en cuenta que las grandes empresas innovan constantemente para fortalecer estos procesos, porque saben que lo más importante son sus colaboradores.

Propuesta De Mejora

De acuerdo a toda la información analizada y recolectada se realiza las siguientes propuestas de mejora a cada una de las pymes investigadas:

Propuesta de mejora Pyme Jodi's Pizza

Para Jodi's Pizza es importante generar procesos de reclutamiento, contratación y capacitación de funciones que vayan atados a la cultura organizacional, esto quiere decir que es importante crear estructuras de reconocimiento para los empleados en el contexto de misión,

visión, y valores, los cuales ofrecerán apropiaciones a los empleados en las funciones a desempeñar. También es importante crear nuevas estructuras en las que se establezcan beneficios y ayudas hacia los empleos obteniendo recompensas salariales y horarios flexibles, lo que genera opciones de ascenso.

Como es una pyme se recomienda contratar o delegar funciones específicas administrativas dado que la mayoría de funciones y áreas se encuentran administradas por el dueño de la empresa. Al incluir estas recomendaciones ayudara a fortalecer y crear una cultura de clan ofreciendo una proyección de metas y objetivos al crecimiento empresarial.

Propuesta de mejora Pyme Opciones y Formas

Con base en la información otorgadas por los empleados y analizada en la investigación se establece una propuesta de valor para que mejorar en los procesos y procedimientos siendo esta la siguiente:

Se propone realizar capacitaciones para fortalecer el trabajo en equipo y el crecimiento personal y profesional, además que la Pyme Opciones y Formas defina áreas, fortalezca su misión, valores y visión con el fin de tener una mejor delegación de funciones y una mayor organización en la ejecución de procesos y procedimientos, principalmente en el área de ventas.

También es importante que la empresa genere áreas de distracción o descanso para sus empleados con el fin de que sean más productivos. Por otra parte, es importante establecer un modelo de malas prácticas en la fabricación de los productos con el fin de generar retroalimentación constante para así evitar los errores que se presenten.

Se evidencia que existe una cultura burocrática que ha trascendido durante mucho tiempo, pero esta no ayuda al crecimiento de la organización debido a las tendencias de cultura y a la rigidez que tiene en cuanto a la resistencia al cambio, es por esto que se recomienda que la pyme

Opciones y Formas establezca una cultura de clan debido a que con este tipo de cultura organizacional se logra que los empleados se sientan parte de la empresa contribuyendo de forma significativa al desarrollo de sus actividades.

Propuesta de mejora The Good Place

The good place muestra una cultura organizacional funcional para el tipo de sector que se desempeña y aunque presente compromiso por parte de sus colaboradores les hace falta definir un programa de capacitación continua que fortalezca el interés de sus colaboradores para ofrecer el mejor servicio, es por esto que se le recomienda a The Good Place crear vínculos empresariales para establecer lugares de distracción que fortalezcan y mejoren la atención al cliente. También es importante que se cree una estructura de control de tiempos producción dado que tiene una cultura de mercado ayudaría a incrementar la rentabilidad de la empresa, mejorando el cumplimiento de las metas y al crecimiento de la organización

Conclusiones

- ✓ Se evidencia que las pymes presentan diferentes debilidades que afectan el funcionamiento y rendimiento de estas, una de las principales falencias en una pyme es la dificultad para definir las áreas y funciones que se requieren dentro de la empresa, generando que los procesos y procedimientos sean más lentos y sin orden, también se logró observar que otra de las debilidades destacadas en las pymes son los malos procesos de contratación que realizan, debido a que no se captura el recurso humano necesario y no se realizan capacitaciones que el personal requiere para desempeñar las funciones en su lugar de trabajo.

- ✓ De acuerdo al cuadro comparativo que se realizó de las debilidades y fortalezas que poseen las grandes empresas y las pymes en los aspectos financieros, administrativos, recursos humanos y legales se pudo concluir que las pymes deben de fortalecer su cultura organizacional, definiendo áreas para mejorar la ejecución de procesos y procedimientos y así exista orden dentro de estas, además es importante que mejoren el tipo de colaboradores que contratan y el bienestar de los empleados debido a que si los colaboradores se encuentran a gusto en su lugar de trabajo, estos pueden llegar a ser más productivos y como se evidencio en las grandes empresas al tener áreas establecidas lograron enfocar sus recursos en la cultura organizacional comprendiendo que el bienestar de los empleados es primordial para el crecimiento de la empresa.
- ✓ Se concluye que las pequeñas y medianas empresas necesitan una mejor asesoría en gestiones de cultura organizacional de parte de profesionales que ofrezcan soluciones y estrategias que ayuden a fortalecer las debilidades que las pymes presentan en los procesos y procedimientos administrativos, con el fin de que estas logren trascender en el mercado y se genere un desempeño eficaz y eficiente por parte del equipo de trabajo en cuanto al desarrollo de las funciones del día a día obteniendo un crecimiento personal y profesional logrando un impacto económico, social y cultural dentro del país.

Referencias

- Andersen, A. (1999). *Diccionario de Economía y negocios* . España: Editorial Espasa.
- Ayala Calvo, J. (2017). *El impacto de la cultura organizacional y del liderazgo en las empresas familiares*. México: FEDRA.
- Bancoldex. (08 de 11 de 2019). *Clasificación de empresas en colombia*. Obtenido de clasificación de empresas en colombia: <https://www.bancoldex.com/sobre-bancoldex/quienes-somos/clasificacion-de-empresas-en-colombia-2344>
- Carolina , B. (2018). La percepción de la cultura organizacional en América Latina. *Spencer Stuart*.
- Carrillo Punina, Á. (2016). *Medición de la cultura organizacional*. Argentina: FCE.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional la dinamica del exitos de las organizaciones*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Conceptodefinicion.de. (25 de 07 de 2019). *Definicion de Gran Empresa*. Obtenido de Definicion de Gran Empresa: <https://conceptodefinicion.de/gran-empresa/>
- Conduce tu empresa. (28 de 09 de 2018). *Tipos de empresa segun su tamaño- grande, mediana, pequeña y microempresa*. Obtenido de Tipos de empresa segun su tamaño- grande, mediana, pequeña y microempresa: <https://blog.conducetuempresa.com/2018/09/tipos-de-empresas-segun-su-tamano.html>
- Corfecámaras. (09 de 2016). *Nacimiento Y supervivencia de las empresas en colombia* . Obtenido de Red de camaras de comercio: http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%D0%B0lisis_Economico_N_11.pdf

Corfecámaras. (08 de 2017). *Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en colombia* . Obtenido de Corfecámaras:

http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_13.pdf

Cortés, J. (18 de junio de 2018). *Alcaldía de Bogotá*. Obtenido de <https://bogota.gov.co/mi-ciudad/desarrollo-economico/bogota-lider-en-emprendimiento-en-el-pais>

Crepes & waffles. (2019). *Filosofía*. Obtenido de Filosofía:

<https://crepesywaffles.com.co/nosotros/filosofia>

Diccionario empresarial. (s.f.). *Gran empresa*. Obtenido de gran empresa:

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTAzNDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAar5TvjUAAAA=WKE

Diccionario empresarial. (s.f.). *Gran Empresa*. Obtenido de Concepto:

http://diccionarioempresarial.wolterskluwer.es/Content/Documento.aspx?params=H4sIAAAAAAEAMtMSbF1jTAAASMTAzNDtbLUouLM_DxbIwMDS0NDA1OQQGZapUt-ckhlQaptWmJOcSoAar5TvjUAAAA=WKE

Enciclopedia Económica. (2019). *¿Qué son las PYMES?* Obtenido de Enciclopedia Economica:

<https://enciclopediaeconomica.com/pymes/>

Fortín, M. (1999). *El proceso de la investigación: de la concepción a la realización*. México: McGraw-Hill.

Franco , A., & Pulido, D. U. (Enero de 2010). *El éxito de las pymes en colombia: un estudio de casos en el sector salud*. Obtenido de Science Direct:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592310701030>

García, Á. (2006). *Una aproximación al concepto de cultura organizacional*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana.

Hellriegel, D., & Slocum, J. (2005). *Comportamiento Organizacional*. Mexico: S.A. EDICIONES PARANINFO.

Hernández, Fernández, Baptista, R. (2003). *Metodología de la investigación*. México: The McGraw-Hill.

Indeed. (2019). *Evaluación de Carvajal evaluacion* . Obtenido de Evaluación de Carvajal evaluacion : <https://co.indeed.com/cmp/Carvajal-Educacion/reviews>

indeed. (2019). *Evaluaciones de Crepes y Waffles*. Obtenido de Comentarios: <https://co.indeed.com/cmp/Crepes-Y-Waffles/reviews>

Indeed. (2019). *Evaluaciones de Papa John`s*. Obtenido de Evaluaciones de Papa John`s: <https://co.indeed.com/cmp/Papa-John%27s/reviews>

Jodis Pizza. (09 de 2019). *Nosotros*. Obtenido de Nosotros: <https://jodispizza.com/>

Magneto empleos . (16 de 02 de 2017). *Crepes & Waffles*. Obtenido de Archivo de video: <https://www.youtube.com/watch?v=EWQQdlZP8Wc>

Manrique, M. (02 de 06 de 2017). *Entrevista a la Pizzería Papa Johns*. Obtenido de Archivo de video : Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=Aol79wrfeK0>

Microempresa. (25 de 07 de 2019). Obtenido de Concepto definicion: <https://concepto definicion.de/microempresa/>

Monografias . (s.f.). *Empresa de cuadernos norma*. Obtenido de Empresa de cuadernos norma: <https://www.monografias.com/docs/Empresa-de-cuadernos-NORMA-PKVYTS GPJDUNY>

- Niño, P. (31 de enero de 2018). *Ejemplos de cultura organizacional de una empresa* . Obtenido de Emprende pyme.net: <https://www.emprendepyme.net/ejemplos-de-cultura-organizacional-de-una-empresa.html>
- Opciones y Formas. (2019). *Conoce nuestra compañía*. Obtenido de Conoce nuestra compañía: <https://opcionesyformas.com/wp/lacompania/>
- Papa Johns. (2016). *Nuestra Historia*. Obtenido de Pizza Papa Johns: <https://www.papajohnspizza.mx/default/historia>
- Perez Porto, J., & Gardey, A. (2009). *Definición de Pyme*. Obtenido de Definición.de: <https://definicion.de/pyme/>
- Pineda. Alvarado, Canales, E. (1994). *Manual para el desarrollo de personal de salud*. Washington, D.C: ORGANIZACIÓN PANAMERICANA DE LA SALUD .
- Quintero Reatiga, J. S. (s.f.). Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad. *Las pymes en Colombia y las barreras para su desarrollo y perdurabilidad*. Universidad Militar nueva granada, Bogota.
- Ritter, M. (2008). *Cultura organizacional*. Buenos Aires: DIRCOM.
- Rivera R, H. A., Guzman, A., Bernardo C, J., Beltrán, A., & Mendez V, D. A. (04 de 2006). *Indicador de perdurabilidad empresarial*. Obtenido de Indicador de perdurabilidad empresarial: <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/3842/BI%2027%20Screen.pdf?sequence=5>
- Sabogal , J. (2018). El 70% de las 'pymes' en Colombia fracasan en los primeros cinco años. *Economía*.
- Schein, E. (1992). *Cultura Organizacional y Liderazgo*. Barcelona: Editorial Plaza y Janes.

Shein, E. H. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes editores S.A.

Simetrical. (17 de 09 de 2017). *Lo que 7 millonarios piensan de la cultura organizacional*.

Obtenido de Lo que 7 millonarios piensan de la cultura organizacional:

<http://info.simetrical.com/blog/7-millonarios-piengan-de-la-cultura-organizacional?fbclid=IwAR0Vf4AHncdeCuBHnZdM7Ah0AE-Luowa0enjei1be8N66y-tPbO2ZPhcL24>

Sthepthen P, R. (2009). *Comportamiento Organizacioanal* . Mexico: pearson educacion.

Superrhheroes. (2016). *6 empresas que resaltan por su cultura corporativa*. Obtenido de 6 empresas que resaltan por su cultura corporativa:

<https://superrhheroes.sesametime.com/6-empresas-destacan-cultura-corporativa/>

The good place. (2018). *Información*. Obtenido de Informacion:

https://www.facebook.com/pg/thegoodplace.co/about/?ref=page_internal

Zapata Guerrero , E. E. (12 de 11 de 2004). *Obtenido de Las Pymes y su problemática*

empresarial. Obtenido de Revista EAN: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605209.pdf>

Anexos

Anexo A. Encuestas Empleados

Encuestas Empleados

Buenas tardes Somos estudiantes de la Universidad Santo Tomás, estamos realizando un estudio de la cultura organizacional de las pymes, con el fin de identificar el tipo de cultura que tienen y conocer la opinión de los colaboradores acerca de los diferentes procesos y procedimientos de la organización.

Nombre del Colaborador _____

1. ¿De 1 a 5, siendo 5 el mayor puntaje, recomendarías la empresa como un buen lugar para trabajar?

1. _____

4. _____

2. _____

5. _____

3. _____

2. ¿Están los valores de la organización alineados con los que tu consideras importantes en tu vida?

Si _____

No _____

3. ¿Existen área de distracción para descansar en los tiempos libres?

No _____

Si _____

4. ¿Tienes opciones de crecimiento en la compañía en la que trabajas?

Si _____

No _____

5. ¿Te sientes inspirado por la misión de tu organización?

Si _____

No _____

No la conozco _____

6. ¿Consideras que tu organización celebra sus logros y aprendizajes?

Si _____

No _____

7. ¿Consideras que el reconocimiento tiene verdadero valor cuando lo recibes?

Si _____

No _____

Tal vez _____

8. ¿La organización realiza capacitaciones?
Si _____ No _____
9. ¿Se encuentra definida una descripción del puesto que desempeñas?
Si _____ No _____
10. ¿Consideras que tu jefe inmediato te proporciona retroalimentación oportuna?
Si _____
De vez en cuando _____ Nunca _____
11. ¿Tienes prestaciones sociales?
Si _____ No _____
12. ¿Consideras que la comunicación con tus compañeros de trabajo es?
Agradable _____
Normal _____ Difícil _____
13. ¿Consideras que la comunicación con tu jefe es?
Buena _____
Normal _____ Mala _____
14. ¿Qué tipo de contrato tienes?
Verbal _____ Contrato a término indefinido _____
Obra labor _____
Contrato a término fijo _____ Otro _____
15. ¿Sientes que haces parte de la organización?
Si _____ No _____ Tal vez _____