

TESIS DE MAESTRÍA

Administración de Negocios

Título:

“Transmisión de la cultura organizacional:
Un desafío para las pymes de hoy”

Autor: Lic. Liliana María Busto

Director de Tesis: Dra. Liliana Bedorrou

Buenos Aires – mayo de 2018

Dedicatoria

A mis amores: Sofía, Alan y Gerardo

Al “Dream Team”

Agradecimientos

A la Dra Bedorrou por su apoyo y paciencia.

Al Dr Gache por su guía y apoyo.

A mis compañeros de Maestría

A la Escuela de Posgrado de la Universidad Tecnológica Nacional. Regional Buenos Aires

Resumen

Las organizaciones necesitan para ser exitosas, entre otras cosas, tener una visión, una misión y objetivos bien definidos. Pero también necesitan tener una cultura fuerte y que la cultura percibida por los clientes sea la misma que la deseada por las personas que conducen la organización.

En muchos casos las personas que trabajan en la organización, los colaboradores de las empresas, no entienden o no conocen bien la cultura de la organización.

Los gerentes de elevada posición son los principales transmisores de cultura a sus empleados y ellos se las transmiten a los clientes.

Si los clientes no se sienten identificados con la cultura de la empresa, ellos no serán clientes fieles. Es tarea de los miembros de la empresa lograr que el cliente se identifique con la cultura, por lo que la cultura deberá ser fuerte y bien transmitida.

En las pymes la cultura muchas veces está influenciada por la personas cuyos intereses no coinciden con dicha cultura y terminan perjudicando a la organización.

Palabras claves

Colaborador: persona que realiza una tarea en la organización a cambio de una remuneración

Cultura organizacional: conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de la organización, que describen la forma de hacer las cosas y que influyen en la imagen de la organización.

Engagement: es generar un compromiso entre dos partes para lograr un objetivo acordado

Imagen empresarial: es la idea que la sociedad se forma de la organización, en cuanto a su calidad y prestigio, y la que tienen los propios miembros de la empresa. Se la llama también imagen corporativa.

Pyme: es una empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Símbolo: es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada.

Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento.

Ventaja competitiva: es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de beneficios.

Abstract

Organizations need to be successful, among other things, to have a vision, a mission and well-defined objectives. However, they also need to have a strong culture and that perceived culture by the Customers is the same that desired by the people who lead the Organization.

In many cases, the people who work in the Organization, the collaborators of the companies, do not understand or not know well the culture of the Organization.

High position managers are the main transmitters of the culture to their employees and they transmit them to the Customers.

If the Customers do not feel identified with the organizational culture of the company, they will not be loyal Customers. It is the task of the members of the company to get the Customer to identify with the culture, so the culture must be strong and well transmitted.

In the Pymes the culture is often influenced by people whose interest do not agree with it and end up harming the Organization.

Keywords

Collaborator: person who works jointly on an activity or project for a salary

Organizational culture: values, symbols and rituals shared by the members of the organization, that describe the way of doing things and that influence the image of the organization.

Engagement: promise between two parts for reaching a goal.

Business image is the society's idea formed by the organization, in terms of its quality and prestige, and that of the members of the company. It is also called corporate image.

Pyme: is a small or medium Company, in terms of volumen of income, value of the patrimony and number the workers.

Symbol: is the perceptible representation of an idea, with a socially accepted convention.

Values: are the principles that allow us to guide our behavior.

Competitive advantage: is the value that a Company is able to create for its customers, in the form of benefits.

Índice

Resumen	3
Abstract	4
Introducción	7
Capítulo 1 : Desarrollo de la tesis	9
1.1 Contexto.....	9
1.2 Objetivo	11
1.3 Fundamentación	12
1.4 Estructura.....	13
Capítulo 2 : Metodología de trabajo	15
2.1.Introducción	15
2.2 Pasos metodológicos	15
Capítulo 3 : La cultura organizacional hoy	18
3.1 Marco teórico	18
3.1.1 Elementos teóricos del término cultura.....	18
3.1.2 Definiciones y características que componen la cultura organizacional.....	19
3.2 Importancia de la cultura organizacional hoy.....	22
3.3 Transmitir de la cultura: descripción del problema.....	24
3.3.1 Elementos teóricos de la transmisión de la cultura.....	24
3.3.2 Partes participantes en la transmisión de la cultura.....	25
3.3.3 Descripción del problema.....	27
3.3.4 Ventajas de una transmisión de la cultura de manera eficiente.....	32
3.4 Problemática de la transmisión de la cultura en las pymes argentinas.....	33
3.4.1 Introducción.....	33
3.4.2 Trabajo de encuesta realizado.....	33
3.4.3 Conclusiones a las que se arriban después de la encuesta.....	33

Capítulo 4: Solución propuesta	38
4.1 Plan de acción	38
4.1.1 Pasos del plan	38
4.2 Aplicación para pymes	42
Capítulo 5 : Modelo para pymes	45
5.1 Desarrollo.....	45
5.1.1 Introducción	45
5.1.2 Modelo propuesto	47
5.1.3 Descripción del modelo	48
5.2 Acerca de los participantes del modelo.....	50
Glosario	53
Referencias bibliográficas	58
Índice de gráficos y cuadros	61

Introducción

Las pymes argentinas ocupan un papel preponderante en la economía, son generadoras de empleo y producen productos y servicios para el país y el mundo.

Se define pyme como una empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

En el caso de la presente tesis, las pymes consideradas tienen las siguientes características:

- Son micro y pequeñas empresas
- Pertenecen a los rubros: comercio, industrias productivas y servicios.
- Están ubicadas en la República Argentina, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, provincias de Buenos Aires, Santa Fé, Salta, Jujuy, Tucumán, Córdoba, Mendoza, Río Negro, Corrientes, Entre Ríos, Chaco, teniendo en la muestra por lo menos una provincia representativa de cada región.
- Sus ventas no superan los \$ 50.000.000

Las pymes necesitan una cultura fuerte y definida para poder acceder a los mercados nacionales e internacionales.

Cuando en una empresa la cultura es fuerte, sus marcas también lo son y tienen muchas posibilidades de alcanzar posiciones de preferencia en los mercados.

Muchas veces los clientes compran productos o servicios por la marca porque se identifican con los valores de la empresa, pero otras veces siendo productos o servicios de excelente calidad, al no tener una imagen fuerte, el cliente descarta la compra de dicho producto. Además una imagen adecuada le permitirá hacer frente a la competencia de una mejor manera.

Para Londoño (2014), la cultura y la imagen están relacionadas y permiten que la empresa obtenga beneficios económicos superiores a los que tendría si fueran débiles o inexistentes. Él sostiene que las empresas podrán obtener mejores beneficios si llegan al cliente de manera efectiva y para hacerlo necesitan de colaboradores que sientan la cultura de la empresa.

White (2017) relata cómo convirtió una pyme que estaba en la etapa de start-up, llamada “The Physio Co” en el mejor lugar para trabajar de Australia y en una empresa exitosa con sólo idear un sistema para transmitir la cultura a los colaboradores y que éstos brinden un servicio tal que la empresa alcance al poco tiempo el éxito.

Babor (2009) y Levy (1995) coinciden en decir que una cultura organizacional fuerte hace que la empresa perdure en el tiempo y su accionar sea creíble y exitoso.

White (2017), expresa que una cultura fuerte perdura en el tiempo y alinea los colaboradores con los objetivos de la empresa.

A pesar de los años que pasaron entre los distintos autores el concepto es el mismo.

La cultura está presente en todos los sectores de la empresa, el problema principal es cómo se transmite esa cultura a los colaboradores y a los clientes. Ella se ve influenciada por el compromiso de los colaboradores, la posición de RRHH frente a la cultura, el contexto nacional e internacional, la innovación tecnológica e influye en la rentabilidad de la empresa.

La transmisión de la cultura es muchas veces no tomada en cuenta por las organizaciones, una cultura se puede aprender y deben las organizaciones disponer de los recursos necesarios para que sus colaboradores la reciban y puedan tener éxito.

El motivo del presente trabajo es investigar los motivos que genera el problema de la transmisión de cultura organizacional en las pymes, evaluar la actuación de los participantes en el proceso y proponer un posible modelo que haga que la cultura llegue al cliente y que éste la interprete como corresponde y que las empresas utilicen esta herramienta para su beneficio, generando valor para el cliente.

Así no perder oportunidades de negocios, ganar nuevos mercados y garantizar de este modo, que las empresas pymes sobrevivan en el contexto actual, adaptándose a los cambios sin que ellos generen conflictos para la organización. y así poder obtener ventaja competitiva.

Capítulo 1

Desarrollo de la tesis

1.1 Contexto

En las pymes, así como en las empresas multinacionales la cultura organizacional ocupa un papel preponderante para la toma de decisiones y el logro de los objetivos de la organización, influyendo en todos los ámbitos de la organización.

La cultura de la empresa se fundamenta en los valores, las creencias y los principios, además de los procesos y conductas gerenciales que los sustentan.

Los valores que componen la cultura organizacional, se van afianzando con el tiempo, transmitiéndose a los colaboradores mediante costumbres y procedimientos y van dando una identidad a la empresa. La cultura es como la personalidad de la organización.

Cada organización tiene una cultura única y diferenciada, que la identifica.

Los productos o servicios que ofrece la pyme están identificados con la organización. Para que ello se siga dando en el tiempo, se necesitan colaboradores que sepan transmitir sus valores.

En las pymes muchas veces no se transmite adecuadamente la cultura organizacional. Esto puede ser porque los dueños piensan que es muy oneroso, porque desconocen la importancia de darle una identidad a sus productos o servicios o simplemente porque no tienen una cultura fuerte y definida para mostrar.

También puede pasar que la persona que recibe al nuevo colaborador no esté capacitada para transmitir la cultura de forma adecuada o no posea las herramientas para hacerlo eficientemente.

Habitualmente las pymes no están actualizadas tecnológicamente y esto influye en la comunicación interna y con los potenciales clientes. Muchas veces los responsables de las pymes piensan que proveer a su organización con avances tecnológicos es un gasto, no un beneficio.

Los consumidores buscan identificarse con los valores de las marcas que comercializan, si se identifican con la organización se identificarán con la marca.

Una cultura fuerte también colocará a la organización en una posición ventajosa frente a la competencia.

Otra ventaja que tiene una organización bien posicionada es que además de tener mayores beneficios económicos, atrae a los inversores que los pueden proveer de los medios económicos para crecer y lograr mayores beneficios.

En Argentina, las pymes representan a la mayoría de las empresas que hay en el país, tienen fuerte impacto sobre el nivel empleo, gran potencial y son flexibles y dinámicas.

Los factores que hacen que las pymes sean dinámicas son aquellos que hacen que las pymes crezcan en tasas superiores que otros grupos de empresas. Algunos de estos factores son: la experiencia que trae el fundador, la imagen de la empresa, los recursos humanos, la innovación tecnológica aplicada, los planes de ayuda en capacitación y financiamiento que prestan por ejemplo el Ministerio de la Producción del gobierno argentino.

Hoy en día las pymes argentinas con una fuerte cultura, bien transmitida, tienen una enorme posibilidad de posicionarse en nuestros mercados y otros externos y obtener buenos beneficios.

Para ello, deben invertir en personal profesionalizado, en capacitación, innovación y desarrollos tecnológicos que les permitan estar a la altura necesaria para competir en Argentina y en el mundo dejando la huella de una identidad definida.

Otro aspecto a tener en cuenta es la presencia de las pymes argentinas en las redes sociales que les permitirán estar en la “ventana del mundo” y tener la posibilidad de ser conocidos en otros mercados.

Tienen todo para ganar, solamente deben ser lo suficientemente flexibles, para poder adaptarse e implementar rápidamente estrategias para llegar al éxito

Además su dinamismo lleva a las pymes a crecer y a acceder a nuevos negocios.

1.2 Objetivo

El objetivo de este trabajo es diseñar un modelo que sirva para mejorar la transmisión de la cultura organizacional en las organizaciones del segmento pyme en Argentina.

La transmisión de la cultura en las pymes es escasa o nula y muchas veces no se hace con las herramientas adecuadas para que llegue a los Recursos Humanos de manera correcta y estos a su vez la transmita a sus clientes.

¿Cómo puede un cliente formarse una imagen y aceptar las marcas de la empresa, si ella está difusa o no existe? Cuando a los colaboradores les llega la cultura, a los clientes también.

Por ello, el objetivo está centrado en intentar solucionar estos problemas a través del modelo que permite hacer que la transmisión de la cultura organizacional sea cada vez mejor.

Se pretende contribuir a la investigación en el área de la Administración de negocios en aspectos como la cultura organizacional, que permita fortalecer la imagen de la empresa, insertarla en un marco tecnológico e incluir las pymes argentinas en las economías internacionales.

Se hace hincapié en la importancia de utilizar la cultura organizacional como fortaleza de la organización y las ventajas de transmitirla correctamente.

La cultura organizacional no es un valor sino una fortaleza, ya que si es fuerte y definida, por más que se le introduzcan cambios, los pilares serán los mismos.

Además la cultura puede utilizarse para obtener una ventaja competitiva, frente a la competencia. De esta manera la empresa se posiciona mejor en el mercado, y frente a sus clientes.

Según Joan Costa (2010), se popularizó la idea comprobada que las empresas que poseen mayor eficiencia son las que tienen cultura fuerte, esta hace que la empresa se adapte a contextos internacionales y que mejore la eficacia de las relaciones internas y de los procesos hacia la consecución de los objetivos organizacionales.

Se plantea como aporte de este trabajo, el propósito de concientizar a los directivos de las pymes sobre la utilidad de una cultura organizacional fuerte a ser transmitida a los colaboradores, los clientes y todos los demás stakeholders que componen la comunidad, de manera eficiente.

Se indaga sobre la problemática existente en las pymes argentinas en la transmisión de la cultura organizacional, directamente haciendo una investigación donde los protagonistas, quienes responden y opinan sobre los problemas que hoy en día se encuentran en las organizaciones. También se investiga acerca del estado del arte, tanto trabajos de autores argentinos como extranjeros.

En cuanto a las contribuciones que la tesis busca aportar son:

- Poder reflexionar acerca de la ventaja competitiva que tiene una cultura fuerte y definida
- Precisar la importancia de la cultura organizacional en la imagen de la empresa.
- Detectar la forma en que las pymes transmiten a sus colaboradores y clientes la cultura y proponer mejoras.
- Determinar un plan de acción para planificar la cultura para que sea una herramienta que sirva para aprovechar las oportunidades.
- Diseñar un modelo de transmisión de la cultura organizacional para pymes argentinas.

1.3 Fundamentación

En cuanto a la fundamentación del tema los principales puntos son:

Las pymes de hoy se encuentran inmersas en un entorno cambiante y dinámico. Para poder adaptarse a este panorama, deben tener una identidad corporativa con una cultura organizacional bien definida, clara y moderna que les permita ser competitivas en el mundo globalizado de hoy.

Para ello deben tener colaboradores que conozcan dicha cultura y sean capaces de transmitirla para que llegue a la comunidad de manera precisa y esto les permita tener un

cliente fiel, no perder oportunidades de negocios y poder retener los talentos que la llevarán a tener éxito como empresa, además podrán colaborar de manera efectiva con la comunidad.

Hay falencias que influyen en la transmisión de la cultura organizacional que requieren ser corregidas, algunas de ellas definidas por diversos autores son:

- 1 .La cultura organizacional es poco clara o anticuada. (Vélaz, 1999)
2. Según Schein (2004), hay un déficit en la comunicación colaborador-organización organización-colaborador. (Problemas en el estilo de liderazgo).
3. Existe falta de compromiso y colaboración por parte del equipo de trabajo. (Senge , 2004).
4. Los incentivos profesionales y económicos son escasos. (Rodríguez y Tovar, 2004, p.100).
5. Pronunciada desconfianza, ausentismo y alta rotación en los colaboradores, como explican Rodríguez y Tovar (2004).
6. La imagen empresarial está deteriorada, como lo manifiesta Mayol Marcó (2010).
7. Existencia de barreras culturales propias en los participantes y clientes, así lo manifiesta Deloitte (2009).
9. El “engagement” y la fidelización están ausentes en la organización, así lo expresan Grueso-Hinestroza (2014).

1.4 Estructura

El trabajo comienza con una introducción para poner en tema al lector.

En el capítulo 1, se habla del Desarrollo de la tesis, se comienza con el Contexto, luego los objetivos y la fundamentación.

En el capítulo 2, se desarrolla la Metodología que se utilizó para hacer la investigación.

En el capítulo 3 se describe el marco teórico, los participantes y se describe el problema.

En el capítulo 4 se muestra la solución propuesta y su aplicación en las pymes.

En el capítulo 5, se desarrolla el Modelo que se propone.

En el capítulo 6 se exponen las conclusiones del trabajo.

Glosario con la descripción de términos técnicos.

Bibliografía y trabajos utilizados para la tesis.

Capítulo 2

Metodología de trabajo

2.1 Introducción

El estudio de transmisión de la cultura organizacional en las empresas pymes se realiza utilizando una metodología mixta. Es decir un estudio cualitativo en el inicio y luego un estudio cuantitativo (triangulación metodológica).

La metodología cualitativa permite estudiar la problemática existente sobre los comportamientos sociales y culturales, ya sea a través de otros trabajos, de la exploración de la bibliografía existente, a través de hechos de la experiencia profesional y de los datos obtenidos en la Encuesta que arrojaron aportes muy valiosos. Todo lo mencionado contribuyó a cumplir con el objetivo planteado.

Por su parte la metodología cuantitativa centra su estudio en aspectos observables susceptibles de cuantificación. Con el análisis de los datos aportados por la Encuesta se corroboraron algunos aspectos y se redireccionaron otros.

Supone el planteamiento, un acercamiento a la realidad del objeto de estudio y a la teoría.

2.2 Pasos metodológicos

La metodología utilizada es bibliográfica y exploratoria-descriptiva: en primer lugar, se realiza un estudio bibliográfico utilizando diferentes fuentes como libros, documentos provenientes de Internet, tesis, revistas especializadas y otros trabajos universitarios y profesionales. El objetivo de éste estudio es poder situarse en el estado de los datos documentales para redescubrir hechos, indagar y orientar la investigación.

El proceso de búsqueda bibliográfica es el primer paso de una investigación. Sirve para generar ideas, comprobar el estado de los conocimientos sobre un tema de interés, contextualizar el problema a investigar y comparar los distintos abordajes metodológicos para poder llegar a la resolución.

Internet permite acceder a sitios con información actualizada, aunque debe tenerse en cuenta, para obtener mejor información, acceder a sitios profesionales en los diferentes temas de información.

En segundo lugar, se analizan los datos documentales obtenidos, se clasifican identificando los problemas de la transmisión de la cultura organizacional que se

presentan y se prepararan en un pre-informe para utilizarlos juntos a los resultados obtenidos en el siguiente paso.

Para la obtención de datos de la realidad actual se realiza un estudio cuantitativo mediante un cuestionario autoadministrable de diez preguntas, que se realiza a referentes de una muestra de 40 pymes de los sectores más representativos de la realidad económica argentina.

Muestra:

La encuesta está dirigida a personas que trabajan dentro de la organización en diferentes puestos: colaboradores, proveedores u otros que estén en contacto tanto con el cliente interno como el externo.

Tamaño de la muestra:

40 pymes argentinas encuestadas.

Para elegir la muestra se tuvo en cuenta lo siguiente: en 2015, cuando fue escrito el presente trabajo había alrededor de 400000 empresas pymes que cumplían con la definición de pyme anteriormente descripta. Ellas estaban distribuidas en mayor parte en Gran Buenos Aires y CABA, el resto en Cuyo, Centro y Patagonia y mucho en menor medida en el norte argentino. Por lo que las empresas encuestadas provienen 18 de CABA y Gran Buenos Aires, 9 de la zona de Cuyo, 9 del Centro del país y Litoral, 3 de la Patagonia y dos del Norte argentino. Según el Ministerio de la producción más del 70 % de las pymes están en CABA, Gran Buenos Aires, Centro del País y Cuyo, se trató de armar una muestra con una representación parecida.

El número 40 fue calculado seleccionado una muestra discrecional, por conveniencia y calculada con una fórmula de muestreo no probalístico e intencional, para una población de 400.000 pymes.

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{d^2(N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q} = 40$$

El dato del número de pymes existentes en la población fue obtenido de la fuente: <http://gpsemp.produccion.gob.ar>

La ventaja de la encuesta es que puede responderse por correo electrónico, el cuestionario permite tildar una o más opciones de respuestas en unos casos y en otros sólo una y es autoadministrable.

La encuesta tiene un vocabulario estandarizado, asegurando la uniformidad, permitiendo el análisis de manera sencilla.

Del análisis de los datos obtenidos se pretende tener información sobre el estado actual de la cultura organizacional de las empresas, vista por gente que trabaja en la empresa o que tiene algún tipo de relación con ellas.

Analizada la información obtenida en ambos pasos, se redactan las conclusiones en un informe.

Finalmente se realiza el plan de acción para la transmisión de la cultura organizacional en pymes, objetivo principal de este trabajo.

A continuación se realiza un modelo de transmisión de la cultura.

El modelo sugerido para desarrollar el tema de la transmisión de la cultura organizacional se plantea para pymes argentinas. Esto no significa que no pueda usarse para empresas extranjeras.

El modelo consta básicamente de los siguientes puntos:

- Definición del modelo
- Componentes del modelo
- Características del modelo
- Ejes estratégicos
- Público objetivo
- Implementación

Cumplidos estos puntos, se sacan las conclusiones del modelo y se redacta un informe final

Se definen las próximas líneas de investigación en el tema de transmisión de la cultura organizacional.

Capítulo 3

La cultura organizacional hoy

3.1 Marco teórico

3.1.1 Elementos teóricos del término cultura

El término “cultura” proviene de cultivar, implica partir de un pasado, convivir el presente y proyectar el futuro, así lo manifiesta Babor (2009).

Si se habla de la cultura en la empresa se deben agregar otros conceptos importantes.

En principio, se puede definir cultura organizacional, cultura empresarial y cultura corporativa.

La cultura organizacional es la que pone su acento en la relación de sus colaboradores, sus valores y en cómo llegan a obtener los objetivos propuestos.

La cultura empresarial es la tendencia de la organización a promover el espíritu emprendedor

La cultura corporativa alude a como es la empresa, a una clasificación como tal.

En este trabajo se habla de la transmisión cultura organizacional, por lo tanto se analizan los términos de esta definición general y luego se verán algunas definiciones de diferentes autores de distintas épocas y como han ido evolucionando esas definiciones con el paso del tiempo.

La definición habla de relación entre los colaboradores, la interacción entre los miembros se da de manera permanente a través de símbolos y lenguajes que van cambiando con el tiempo con las diferentes generaciones que se incorporan a la vida laboral, hoy en día los Millenials exigen un tipo de comunicación muy diferente a las generaciones anteriores, se expresan diferente a otros, la organización debe tener en cuenta la forma de comunicar.

Se habla de valores, estos existieron desde el principio de la humanidad, estas normas de conducta y actitudes se manifiestan de acuerdo con aquello que consideran correcto. También van cambiando con el tiempo y las generaciones.

Con respecto a llegar a los objetivos, un empleado motivado, que se sienta parte de la empresa hará todo lo que esté a su alcance para cumplir con dichos objetivos. Si al colaborador se le transmite de manera eficiente la cultura organizacional mejores resultados se obtendrán.

3.1.2 Definiciones y características que componen la cultura organizacional

Diferentes autores han definido a la cultura organizacional en distintas épocas.

Según Pettigrew (1979), la cultura organizacional “Es un sistema de significaciones pública y colectivamente aceptadas operacionalmente al seno de un grupo dado, en un momento dado. Este sistema de expresiones, de configuraciones, de categorías y de imágenes suministra a los individuos una interpretación de su propia situación”

En la los 80 Schein (1984) define a la cultura organizacional de manera muy completa, diciendo “Cultura organizacional es el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrollo en el proceso de aprender sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron eficientemente bien para ser consideradas válidas, y por ende de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como una manera de percibir, pensar y sentir en relación a estos problemas”.

En la década de los 90, Henry Mitzberg (1991) habla de la cultura organizacional como un elemento intrínseco en un carácter organizacional, como un elemento que permea muchos aspectos críticos del desarrollo de la estrategia. Y la define como “...la imagen opuestas a las políticas. Mientras estas últimas están enfocadas al interés personal y a la concentración del poder...la cultura se centra en el interés colectivo y en construir una organización unificada, a través de compartir escalas de valores, hábitos y tradiciones.”

Llopis (1992) define a la cultura organizacional como: “El conjunto de valores, símbolos y rituales compartidos por los miembros de una determinada empresa, que describen la forma como se hacen las cosas en una organización, para la solución de los problemas gerenciales internos y los relacionados con cliente, proveedores y entorno”

Robbins (2004) dice que “La cultura organizacional suele definirse en términos de valores, principios y forma de hacer las cosas que comparten los miembros de la

empresa, influye en la manera que éstos actúan y distinguen a la organización entre otras organizaciones.”

Según Kotler y Keller (2006), si uno visita una empresa con lo que primero entra en contacto es con la cultura, “la forma de vestir de los empleados, como se hablan entre sí y cómo saludan a los clientes”.

Rodríguez-Penelas (2008), “La empresa, en tanto que organización social, debe cooperar con el bien común. Como la cultura provee las condiciones para el bien común, debe ser considerada como una responsabilidad social empresarial porque las empresas pueden afectarle de diversas maneras. La gente construye cultura, pero también la cultura construye a la gente y afecta a su desarrollo. Las empresas deben asumir la cultura como un desafío”

En el Congreso Nacional de Profesionales de Ciencias Económicas de 2015, realizado en Salta, se expuso acerca del tema de la Cultura organizacional, definiéndola “que es un proceso colectivo y por medio de éste las organizaciones comparten conocimientos, valores y creencias”.Garde, Brondani y Fernández (2015)

En la V Biental de Management celebrada en noviembre de 2016, se habló de cultura organizacional, CEO de pymes y multinacionales coincidieron que la cultura es la gente, el trabajo en equipo y la flexibilidad guiados por los valores compartidos y el propósito de para qué trabajamos en la organización.

“La cultura lo salvará y salvará su negocio”. White (2017). Este autor define a la cultura como un medio para salvar el negocio, piensa que a través de ella se puede llegar a tener una empresa exitosa.

El concepto de cultura organizacional fue definido hace más de 60 años, en los ochenta se puso en boga, se creía que era una moda y quedó demostrado que no es así, a través de los años, ya que hoy se sigue teniendo vigencia.

Todas las definiciones hablan de valores compartidos, de conocimientos, creencias, de la importancia de la gente en la vida de la organización. También hablan de la importancia de que la gente conozca esta cultura y de su influencia sobre la gestión de la organización.

En cuanto a las características generales de la cultura organizacional, Robbins (2004), quien define a la cultura organizacional como “un sistema de significado

compartido que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados”, define siete dimensiones de la cultura organizacional:

Dimensiones de la cultura organizacional	Definición
Innovación y toma de riesgos	Grado hasta el cual se alienta a los colaboradores a ser innovadores y asumir riesgos
Minuciosidad (atención al detalle)	Grado en el cual se espera que los colaboradores muestren precisión y análisis.
Orientación a los resultados	Grado en el que la administración se enfoca en los resultados más que en las técnicas y procesos.
Orientación a las personas	Grado hasta dónde las decisiones administrativas, toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas
Orientación a los equipos	Grado en que las actividades del trabajo están organizadas en equipo.
Energía	Grado en el que la gente es enérgica y competitiva
Estabilidad	Grado dónde las actividades organizacionales prefieren el mantenimiento del status quo.

Cuadro 3.1 -Fuente: Cuadro de producción propia con información de Robbins(2004)

3.2 Importancia de la cultura hoy

Es muy importante para una organización comunicar de manera clara y precisa sus valores básicos, sus creencias y comportamientos para fortalecer su desempeño en el mundo empresarial.

La cultura organizacional es un componente estratégico dentro de la estrategia global del negocio, y no se puede ignorar. Es un componente de la imagen de la empresa en el mercado en que se mueve. Si los integrantes de la organización no entienden la cultura, así de distorsionada será la imagen de la empresa ante la comunidad.

Según Costa (2010), dentro de los ocho principios que definen la filosofía, los criterios estratégicos y de la gestión en el interior de las empresas están la relevancia de la cultura organizacional y las comunicaciones internas, que son el sistema nervioso central de las organizaciones.

Elas tendrían que preguntarse si sus miembros comprenden hacia dónde va la empresa, y la diferencia entre cultura deseada y percibida.

Hay momentos en que las organizaciones no comunican a sus empleados claramente su cultura y esto ocasiona que los clientes la perciban diferente.

Otras veces por problemas particulares de los empleados con la organización no es la organización la que falla, sino que los mismos transmiten de forma distorsionada los valores y creencias de la empresa, generalmente por no coincidir con ellos o estar en desacuerdo con alguna política de la organización.

La efectividad de una organización está influenciada por la cultura misma, que afecta cómo se desarrollan las funciones gerenciales de planeación, organización, asignación del personal de apoyo, dirección y control.

Los gerentes de elevada posición son los que crean el clima de la empresa. Sus valores tiene influencia en la Dirección misma, los valores son una forma de ideología que penetran las decisiones diarias. Estos líderes generalmente motivan a los empleados y son un símbolo para el ambiente externo, por lo que son los principales transmisores de la cultura que crearon.

Robbins (2004) habla de los tipos de decisiones gerenciales que se ven afectadas por la cultura organizacional:

- Planeación: debe tomarse en cuenta el nivel de riesgo que deben incluir los planes, si los planes deben ser desarrollados por el equipo y el grado de análisis del entorno que debe realizar la dirección.

- **Organización:** es decir, que autonomía se les da a los colaboradores, si las tareas deben ser ejecutadas por individuos o equipo y el grado que los gerentes departamentales interactúan.
- **Dirección:** se trata del grado en que los gerentes se interesan en aumentar la satisfacción de los empleados, estilos de liderazgo apropiados y si se eliminan los desacuerdos.
- **Control:** se deben imponer controles, evaluaciones de desempeño y tener en cuenta las repercusiones que tendrá un área que se exceda del presupuesto.

Cada organización posee su propia historia, patrones de comunicación, sistemas y procedimientos, declaraciones de filosofía, historias y mitos, que en su totalidad, constituyen su cultura.

Algunas presentan un ambiente de mucho dinamismo, otras tienen un entorno de tranquilidad. Algunas son afables y amistosas, otras dan la impresión de ser frías y asépticas. Con el tiempo la cultura de una organización llega a ser conocida por los empleados y el público, la cultura se perpetúa entonces, porque la organización tiende a atraer y conservar a individuos que parecen aceptar sus valores y creencias.

La cultura organizacional es la clave del éxito, puede convertirse en una herramienta valiosa para retener empleados “estrella” y para fortalecer el compromiso, la moral y la productividad en períodos de crisis.

La mayoría de las empresas argentinas, no le dan la importancia que se merece y tienen trabajadores cada vez más desmotivados y menos comprometidos con el trabajo.

Los elementos que construyen una cultura son propios de cada organización, pero las características de las fuertes son similares. Para construir una cultura fuerte es necesario construir la moral de los empleados a través de programas de incentivos y de capacitación, definiendo claramente los valores a través de la misión y la visión, estableciendo líderes fuertes que marquen la pauta y que empoderen a otros y transmitan los valores de la empresa.

La persona puede o no aceptar los valores y creencias que se le quieren incorporar, o hacerlo de manera parcial. En algunos casos dependerá de lo fuerte que es la cultura organizacional.

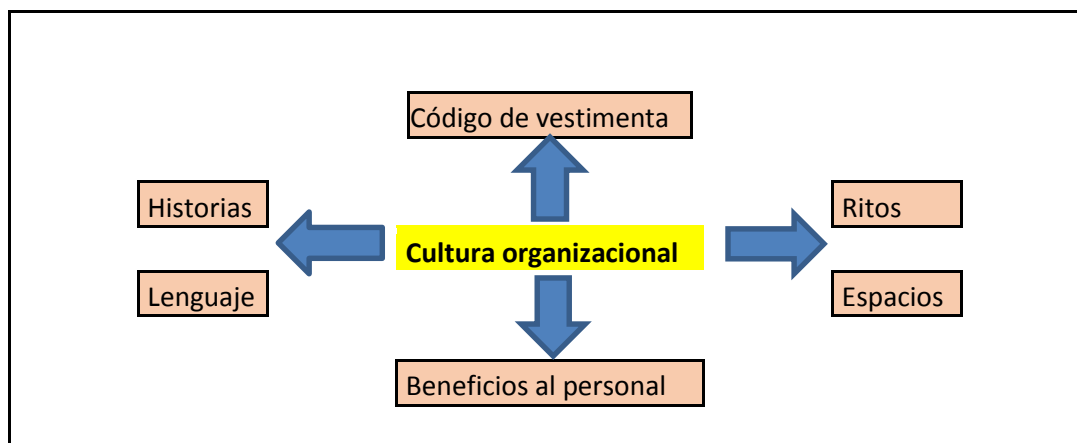
Podemos decir entonces, que es importante la comunicación de la cultura para que llegue de forma correcta a todos los receptores y coincida con la estrategia de la organización.

En el punto siguiente se hablará del problema de la transmisión de la cultura.

3.3 Transmitir la cultura: descripción del problema

3.3.1 Elementos teóricos de la transmisión de la cultura

Las empresas deben tener en cuenta diferentes elementos importantes que hacen a la transmisión de la cultura, como lo muestra el siguiente esquema:



Cuadro 3.2-Esquema de producción propia.

Estos elementos son los tradicionales y a ellos debemos agregarles aquellos que se han ido incorporando como la globalización la, tecnología y el cambio de los paradigmas sociales.

Con la globalización y los cambios tecnológicos, las empresas han tenido que ir evolucionando de acuerdo a estos avances.

La generación de trabajadores que actualmente está en funciones es una generación que se lleva muy bien con la tecnología y que su manera de comunicación es a través de aparatos tecnológicos, sobre todo la generación Y o Millenials.

Las organizaciones deben adaptarse y encontrar la forma de comunicarse con los colaboradores, clientes, proveedores y demás stakeholders, de la manera más conveniente para que sus valores puedan transmitirse y puedan interactuar sin problemas.

Las nuevas tecnologías ofrecen muchas alternativas que van desde una capacitación virtual hasta juegos interactivos que prometen un premio u otro incentivo al

que llegue al final. A través de estas herramientas se puede interactuar y capacitar sobre la cultura organizacional.

La globalización complica la transmisión de la cultura, debido a problemas idiomáticos, semánticos, simbólicos y de costumbres propias de cada país.

Esto trae aparejado un trabajo adicional para tratar de adaptar la cultura de la casa matriz a las diferentes culturas innatas de los diferentes países. Se necesita para ello, una cultura organizacional fuerte para poder transmitirla a gente con cultura diferente, manteniendo la identidad corporativa y adaptando la información a los valores y creencias de los empleados extranjeros.

En conclusión, a los elementos tradicionales se le sumaron los cambios tecnológicos, la globalización y la incorporación como empleados o cualquier otro papel en la sociedad de los Millenials, quienes están cambiando los paradigmas sociales.

Sumado a esto debe tenerse en cuenta el despertar de la conciencia medioambiental, con el surgimiento de la Responsabilidad Social empresaria que se incorpora a la cultura y la innovación tecnológica que crece a ritmo vertiginoso y está presente en todos los estratos de la sociedad.

El nuevo esquema, según lo expuesto es:

Elementos de la transmisión de la Cultura Organizacional	Historias
	Lenguajes
	Código de vestimenta
	Beneficios al personal
	Ritos
	Espacios
	Globalización
	Nuevas generaciones
	Innovación tecnológica
	Nuevos paradigmas

Cuadro 3.3-Esquema de elaboración propia

3.3.2 Partes participantes en la transmisión de la cultura organizacional

Se pueden considerar partes participantes en la transmisión de la cultura a los siguientes:

- Fundadores o dueños de empresas
- Gerentes o miembros directivos
- Colaboradores

- Clientes
- Proveedores
- Miembros de la comunidad
- Miembros de otras comunidades
- Otros stakeholders.

En el caso de los fundadores o dueños, pueden ser los creadores de la empresa, sus descendientes, en caso de ser empresas familiares, que en Argentina hay muchas o las personas que compraron la empresa y heredaron parte de la cultura del fundador.

Los gerentes o miembros directivos, porque ellos son los responsables de transmitir los valores, creencias, símbolos y prácticas a los nuevos miembros de la organización.

Los colaboradores más antiguos porque ellos colaboraran para que sus compañeros o clientes nuevos se sumerjan en la cultura de la empresa y para ello se deben preparar.

Los clientes porque la cultura se refleja en la imagen de la empresa, como dice Schein (2004), las empresas descuidan, probablemente por carecer de conocimientos, la transmisión de su cultura al colaborador, por lo cual el cliente no puede identificarse con la empresa, con la “marca”, debido principalmente a que la persona que está en la “línea de fuego”, o sea en contacto con el cliente, no conoce la cultura de la organización y mucho menos sus valores,

Los proveedores porque si la cultura de la empresa se refleja en la marca o nombre de la empresa, éstos otorgaran a la organización ventajas económicas al requerir mercaderías o materia prima de estos proveedores.

Los miembros de la comunidad respetaran y se convertirán en clientes de la empresa si la imagen que transmite esta es fuerte y adecuada.

Los miembros de otras comunidades globales requerían por parte de la empresa menores esfuerzos para hacerse conocida en ellas y tendrán que invertir menos recursos para conseguir un mercado global.

En cuanto a otros stakeholders, tenemos los accionistas, medios de comunicación, organizaciones sociales como una ONG. En el caso de los accionistas obtendrán mayores beneficios si la empresa tiene una buena imagen producto de una cultura fuerte. En los demás casos cuanto mejor imagen tenga mejores ventajas obtendrá.

3.3.3 Descripción del problema

En las organizaciones la transmisión de la cultura juega un papel fundamental para obtener ventajas competitivas.

Ya se describieron los elementos teóricos y los participantes, a continuación se enuncian los problemas que se suscitan por esta causa:

- El papel del área de RRHH o de la persona que se encargue de recibir a los ingresantes.

Las empresas no cuentan con un programa de inducción adecuado para lograr el compromiso del ingresante, y en la mayoría no recibe ninguna capacitación al entrar a trabajar.

El papel del responsable de Recursos Humanos en las pymes, cumple un papel relevante, teniendo en cuenta que muchas veces las pymes no cuentan con personal capacitado, las organizaciones tienen que priorizar capacitar a su personal, ya que es un factor para lograr ventaja competitiva.

Flórez Méndez (2009), en su tesis, explica que las personas no reciben el entrenamiento adecuado sobre la cultura de la organización, y ello se traduce en una falta de compromiso.

Esta falta de compromiso repercute en la tarea del colaborador, causando muchas veces, que proyecte una imagen deformada de la organización.

Tampoco se capacita al colaborador acerca de la importancia de transmitir a los clientes y a la comunidad en general una buena imagen.

- Falta de motivación y alta rotación en los colaboradores

El mayor problema es la motivación económica y esto trae la alta rotación. Sobre todo la generación Y que si no tiene motivación se va del empleo, muchas veces sin importar las consecuencias. La falta de motivación se da mucho en las pymes donde no se le da la importancia que se merece a la persona, no se lo incentiva, no hay plan de carrera y la gente se termina yendo de la empresa y la imagen de la organización va en caída y se deteriora la relación con los clientes.

- Los nuevos paradigmas sociales y la transmisión de la cultura

Las generaciones que se van incorporando a la masa laboral traen su propia personalidad y sobre todo la generación Y ha cambiado profundamente la manera de comunicar en la organización.

Teniendo en cuenta que la nueva generación necesita “conectar” con sus colegas y la organización, la transmisión de la cultura debería hacerse de una forma que motive al colaborador para que sea positivo para la organización.

Si un individuo no coincide con la cultura de la empresa no podrá permanecer mucho tiempo en ella.

- Plan estratégico y transmisión de la cultura organizacional

Cuando los miembros de la organización comprenden la misión y la estrategia y se identifican con los objetivos de la empresa, pueden involucrarse en el desarrollo del plan estratégico.

Dentro del plan estratégico, en el plan operativo comercial estará determinada la forma en que se llegará al cliente, que será efectiva si antes se genera el compromiso de las personas que trabajan en la organización.

Son muy pocas las pymes que cuentan con planificación, pero debe tenerse en cuenta la importancia de este punto para obtener buenos resultados.

Un plan estratégico debe ser congruente con la cultura de la organización. Por un lado, el plan estratégico destaca las direcciones de desarrollo de la cultura organizacional, que significa que la cultura organizacional está estratégicamente orientada (cultura estratégica).

- Transmisión de la cultura y su incidencia en la imagen y las marcas de la empresa.

La transmisión de la cultura está relacionada también con la imagen de la empresa y las marcas que comercializan en el mercado.

Muchas veces los clientes compran productos o servicios por la marca porque se identifican con los valores de la empresa, pero otras veces siendo productos o servicios de excelente calidad, al no tener una imagen fuerte, el cliente descarta la compra de dicho producto o servicio.

Según Londoño (2014), las empresas tendrían mejores beneficios económicos si llegaran al cliente de manera efectiva, podrían enfrentar mejor a la competencia, porque tendrían clientes fieles, que sienten la experiencia de adquirir un producto o servicio de esa organización como satisfactoria.

Para Mayol Marcó (2010), una eficiente transmisión de la cultura es fundamental para que la organización tenga la imagen que necesita para lograr sus objetivos, tanto económicos como sociales. Una empresa se comunica con potenciales

clientes desde mucho antes de entrar en contacto directo con ellos, que llegan a la Empresa luego de estos acercamientos.

La comunicación eficaz de la identidad de la organización supone encontrar, estudiar y definir rasgos que la hacen distinguible y proyectar los modos y vías para comunicar éstos valores de la manera más efectiva. Un desarrollo sólido de la cultura corporativa, así como una gestión eficiente de las comunicaciones llevaran al objetivo.

Los empleados tienen que ofrecer además de una imagen creativa y atractiva, un servicio hacia el cliente con excelencia.

Para ello la organización tiene que entrenar a sus empleados a través de la capacitación permanente, para que su imagen no sea distorsionada y sus marcas comuniquen exactamente lo que ofrecen. Muchas veces en las pymes este entrenamiento es inexistente.

- Rentabilidad e influencia de la cultura organizacional

En el aspecto económico la empresa mejorará sus beneficios en la medida que el mercado reciba una imagen adecuada de ella. El consumidor se sentirá satisfecho y se identificará con la marca de la compañía.

Reichheld y Sasser (1990) concluyeron que la lealtad de los clientes es más importante que el market share, en la determinación de la rentabilidad de la compañía.

Además estudiaron que no siempre altas tasas de rentabilidad van acompañadas de tasas de crecimiento altas, esto fue estudiado.

La medición de rentabilidad de la empresa depende de resultados centrales como la lealtad y principalmente de cómo perciben los clientes el servicio que nosotros les brindamos, este punto es aplicable a las pymes.

En la medida que se perciba que el servicio les otorga valor, esto redundará en un gran potencial de rentabilidad. (Del Dó y Espina, 2002)

Las pymes generalmente tienen baja rentabilidad o están en equilibrio a lo sumo, y necesitan aumentar el volumen de ventas para sobrevivir y evitar que el endeudamiento crezca, por eso es necesario que tengan clientes leales que mantengan el negocio.

Para que el servicio pueda generar al cliente el valor esperado, los colaboradores deben estar entrenados adecuadamente y en concordancia con la cultura organizacional.

- Influencia del contexto interno en la transmisión de la cultura

Existen algunos aspectos que influyen en la transmisión de la cultura a tener en cuenta:

1) Cualquier estado de transición produce un cierto grado de ansiedad (variable de persona a persona), repercutiendo en la organización. Una persona cuando ingresa a un empleo tiene ansiedad y eso influye negativamente para asimilar la nueva cultura.

2) Los colegas, superiores y subordinados actúan como apoyo o barrera, confundiendo al nuevo miembro

3) La estabilidad y la productividad de una empresa es influenciada por el proceso de socialización. Muchas veces este proceso en una pyme influye negativamente.

4) A veces, ruidos e interferencias externas afectan la correcta transmisión de los valores y creencias de la organización.

5) El uso de estrategias equivocadas o fuera de contexto para la transmisión, hacen que el proceso sea engorroso.

6) Las creencias muy arraigadas y valores diferentes en los participantes de la capacitación actúan como barreras para adquirir los nuevos valores de la organización.

Sobre este tema de la socialización y utilización de lo simbólico Jorge Etkin(1997) hace una dura crítica y una alerta en sus libros "La Empresa Competitiva" y en la "Doble Moral de las Organizaciones" en los cuales sostiene que los procesos de socialización y adoctrinamiento en determinadas empresas ultra competitivas pueden caer en un uso manipulativo de la cultura organizacional. Esta forma de poder se basa en el doble discurso y en hacer "creer lo que no es" a través de imágenes, ilusiones o falsas metáforas con tal de aumentar la productividad y el rendimiento sin perjuicio de causar daños a otros.

- La transmisión de la cultura y su influencia en el contexto externo.

En relación con el ambiente externo, "la cultura actúa como factor de adaptación al entorno. (Vélaz, 1999, p. 49).

De acuerdo con Vélaz hay dos aspectos a tener en cuenta:

1. El aspecto social local, que tiene que ver con la relación de la empresa con su comunidad.

Si los consumidores se identifican con la organización, puede convertirse ésta en un modelo a seguir y puede influir de manera beneficiosa en la comunidad.

El hecho de ser conocida positivamente en la comunidad hace que su imagen tome fuerza y los consumidores deseen consumir sus productos y servicios.

2. El aspecto social internacional o global, es decir la relación de la empresa con el mundo globalizado.

La globalización complicó la transmisión de la cultura, debido a problemas idiomáticos, semánticos, simbólicos y de costumbres.

Se debe trabajar en aspectos de integración para que la organización pueda llevar su cultura a todo el mundo y hacer que gente de culturas diferentes adopten sus productos y servicios, que se conozca acerca de su idiosincrasia y cultura nacional, generando la posibilidad de nuevos negocios y abriendo mercados para el país y nuestra cultura argentina.

Para poder llevar esta imagen a estos contextos se deberá tener personal capacitado que pueda mostrar la cultura de la empresa de manera que los consumidores se sientan atraídos.

- Innovación tecnológica y cultura organizacional.

Se considera que la innovación tecnológica ocupa un lugar central en la estrategia adaptativa y competitiva de la empresa. (Quintanilla y Bravo, 1998).

La innovación es una estrategia para la competitividad, el desarrollo sustentable y el bienestar de la sociedad, construir una cultura organizacional para su gestión es un reto que requiere mucho esfuerzo, investigación, conocimiento e incluso amor, pasión y reflexión para vincular el conocimiento y las innovaciones a la solución de problemas y al progreso del ser humano en todos sus sentidos. (Castañeda, Ortega y García, 2006).

El problema principal de las pymes es que muchas veces tienen un gran atraso tecnológico, tanto en herramientas tecnológicas, como en personal capacitado. Difícilmente, de esta forma podrán crear innovación para tener ventaja competitiva.

La cultura organizacional debe acompañar a la innovación tecnológica en todos sus avances. Actualmente los cambios tecnológicos se dan de manera vertiginosa por lo tanto la cultura deberá adaptarse a dichos cambios, y la forma de transmitir la cultura se irá adaptando a dichos cambios tecnológicos, para ello será conveniente contar con proyectos de capacitación del personal para que puedan estar actualizados y que la innovación sea parte de su cultura a transmitir,

- Responsabilidad social empresaria (RSE) y cultura organizacional

Las pymes deben ver en su cultura organizacional uno de los medios para fomentar valores éticos y promover entre su grupo de interés la transparencia, formando líderes que puedan adaptar su cultura organizacional a los constantes cambios que implica la aplicación de la RSE, tanto internamente como externamente, para lograr sobrevivir. Las empresas deben constituir su RSE con base en su cultura organizacional, ya que esta establece una oportunidad en la toma de decisión y se puedan entender los beneficios y

riesgos que la RSE representa para la organización y la sociedad. Una buena gerencia no debe dejar de lado en el programa de RSE al trabajador ya que este es el eje principal de la empresa de quien depende gran parte del éxito de la organización, un trabajador satisfecho tendrá sentido de pertenencia hacia la empresa y motivación para lograr los objetivos de la organización. (Bonnet, Hennesey, Quiroz, Risso y del Castillo, 2012)

Muchas veces, la planificación estratégica de las pymes no tiene incorporado la RSE, debería incorporarse a su cultura ya que le da a la pyme una imagen social.

- La nueva conciencia medioambiental y su influencia en la transmisión de la cultura.

Este ítem tiene relación con el anterior, las generaciones actuales le dan mucha importancia al aspecto medioambiental al punto de considerar no trabajar en una organización o causarle desmotivación si la empresa no sigue estas políticas. Por lo tanto habrá que tener en cuenta este punto en el momento de transmitir la cultura haciendo hincapié en la utilización de estas políticas por parte de la organización.

De lo expuesto, surgen los problemas a los que se enfrenta una organización al transmitir su cultura.

La comunicación de la cultura, de manera efectiva es fundamental para el éxito de la organización.

3.3.4 Ventajas de una transmisión de la cultura de manera eficiente

La comunicación también proporciona a la cultura organizacional, la posibilidad de generar:

- Una comunidad con una voluntad común y una visión compartida, sustentada en una misión y una ética.
- Una empresa prospectiva, productiva y eficiente, emisora de una identidad colectiva basada en principios comunes.
- Una organización que actúe en concordancia con sus objetivos, para mostrarse con convicción y con compromiso de trabajo compartido.
- Una comunidad que fomente la solidaridad y la sociabilidad, dentro de los equipos de trabajo y con el resto de los grupos.
- Una empresa que aprenda asumir los procesos de cambio como una condición natural de su dinámica.

3.4 Problemática de la transmisión de la cultura en las pymes argentinas

3.4.1 Introducción

Las pymes cumplen un papel muy importante en la economía nacional, ya que son generadoras de empleo, tienen un aporte importante en la producción y están muy relacionadas con el crecimiento económico del país.

En los escenarios actuales lo que se busca además del incentivo económico es mayor calidad de vida, las nuevas generaciones han hecho su aporte en esto.

En las pymes se desarrollan relaciones interpersonales más cercanas compartiendo valores generalmente aceptados por todos.

También las estructuras son más simples lo que permite una adaptación más rápida al cambio.

Las empresas familiares ocupan un porcentaje importante del universo de las pymes argentinas.

Las hay muy exitosas que han traspasado las fronteras y tienen presencia internacional porque han sabido manejar su cultura eficientemente.

Todos sus colaboradores son capacitados minuciosamente, se transmiten las creencias y tradiciones de la organización y se entiende la cultura no como un procedimiento formal, sino como todas las conductas que han sido definidas y que se espera que los colaboradores hagan como parte crucial de la empresa.

Otras tienen problemas financieros, de imagen, de ventas debido principalmente, más allá del contexto macroeconómico a que no han sabido manejar su cultura por no considerarla una ventaja competitiva.

3.4.2 Trabajo de encuesta realizado

Se ha realizado un trabajo en el cual se hicieron preguntas acerca de la cultura organizacional y su transmisión a personas que son dueños y/o trabajan en pymes argentinas en distintos sectores claves y de cómo la ingeniería, la construcción, servicios administrativos, editoriales, industria plástica, industria alimenticia, electrónica, sistemas, servicios profesionales, servicios industriales, industria cosmética y sanidad.

Resultados

Los resultados obtenidos de la encuesta, nos indican que a las empresas pymes argentinas, les falta una guía que les permita rever su cultura, adaptarla y utilizarla como ventaja competitiva.

Muchos colaboradores de estas empresas ni siquiera conocen la cultura de la empresa y las empresas no están muy interesadas en mostrársela.

Los que tienen poder de decisión en las pymes muchas veces confunden gasto con inversión y no ven bien poner dinero en algo que no les va a dar un inmediato retorno.

Los colaboradores necesitan que el lugar donde trabajan sea agradable y poder transmitir eso a los clientes y así poder construir una lealtad hacia la marca. Muchas veces los directivos de las organizaciones consideran pérdida de tiempo la capacitación del personal

Todos los encuestados estuvieron de acuerdo que tener una cultura fuerte, beneficia a las marcas y a la imagen de la empresa.

La falta de asesoramiento profesional en las pymes es un problema que tienen en común y tendría que solucionarse a la brevedad.

Generalmente las pymes que mayores problemas tienen por la falta de profesionalismo son las que están alejadas de las grandes ciudades.

La primera pregunta se refirió a si la organización de la que eran parte le daba importancia a la cultura organizacional, el resultado fue:

Opciones	%
Si	66,67
No sabe	12,12
Nunca	21,21

La mayoría dice que le da importancia, pero también hay un porcentaje considerable que dice que nunca

La segunda pregunta se refiere a si en Argentina es importante tener una cultura fuerte y definida:

Opciones	%
Si	45,45
No	54,55

La mayoría piensa que no, aunque es bastante cercano el valor de los que piensan que es importante.

La tercera pregunta se refiere a cuando un nuevo colaborador entra a la empresa de qué forma se transmite la cultura la nuevo integrante.

Opciones	%
A través de un manual	12,12
A través de información verbal	66,67
Por un video institucional	9,09
No se hace nada	6.06

La mayoría utiliza el método verbal, que es una forma bastante subjetiva de transmitir ya que depende del interlocutor.

En la cuarta pregunta se planteó si conocer la cultura de la empresa, influye positivamente en algún aspecto, podían responder más de una opción.

Opciones	%
Mejora los resultados	60,61
Mejora la relación con los cltes	36,36
Mejora la motivación	72,73
No influye en cltes y empl.	6,06
No influye en los resultados	3,03

Cómo podemos ver, los encuestados piensan que es el conocimiento de la cultura un factor importante para favorecer la motivación y los resultados

En la quinta pregunta, se indagó acerca de si se ven beneficiadas la imagen y las marcas de la empresa cuando la cultura es fuerte y admirada por los clientes.

Opciones	%
Sí	100
No	0

Por unanimidad la respuesta fue positiva.

En la sexta pregunta se planteó si la presencia de innovación tecnológica en la empresa hace que la cultura se transmita más fácilmente.

Opciones	%
Sí	75
No	25

La mayoría piensa que efectivamente la tecnología favorece la transmisión de la cultura.

La pregunta siete se refiere a si el sentido de pertenencia hacia la empresa, generado a través de los valores transmitidos de la cultura, es importante, también se podía elegir más de una opción.

Opciones	%
Lograr los objetivos de la org	68,75
Obtener mejores resultados	53,13
Identificación con la marca	34,38
Lograr mayor compromiso	84,38

La mayoría opinó que los valores transmitidos son importantes para generar mayor compromiso y lograr los objetivos de la organización.

La pregunta ocho se refiere a si cuando una persona decide aceptar una propuesta de trabajo en una pyme si elige a la que conoce la cultura.

Opciones	%
Sí	84,85
No	15,15

Una amplia mayoría optaría por la empresa que conoce la cultura y no por la desconocida.

La pregunta nueve indagó acerca de los motivos por los cuales no se le da importancia a la cultura organizacional

Opciones	%
Por desconocimiento	39,39
Por falta de asesoramiento	21,21
Por ser considerado un gasto	33,33
No sabe	6,06

La mayoría respondió que es por desconocimiento, siguiéndolo de cerca que es considerado un gasto.

3.4.3 Conclusiones a las que se arriban después de esta encuesta, con respecto a la transmisión de la cultura en las pymes.

1. Conocer la cultura de la empresa mejora la motivación e influye positivamente en los resultados obtenidos por la organización a través de sus colaboradores.
2. Las personas prefieren trabajar en una empresa pyme de la cual conozcan su cultura.
3. La imagen de la organización y sus marcas se ven beneficiadas por una cultura fuerte y admirada por los clientes.

4. La innovación tecnológica facilita la transmisión de la cultura.
5. El sentido de pertenencia hacia la empresa generado por los valores transmitidos es importante para lograr el compromiso y alcanzar los objetivos de la organización.
6. Un poco más de la mitad piensa que en Argentina una cultura fuerte no es relevante, a pesar que todos estuvieron de acuerdo que la imagen se beneficia con una cultura fuerte.
7. La transmisión de la cultura a los nuevos miembros de la organización se realiza en mayor medida de forma verbal.
8. En general, falta asesoramiento profesional sobre la importancia de la cultura organizacional.

Capítulo 4

Solución propuesta

4.1 Plan de acción

A continuación se describen los pasos del plan a seguir para conseguir una transmisión de la cultura organizacional de manera eficiente para poder utilizarla como ventaja competitiva, motivando a los colaboradores a lograr los objetivos de la organización y fortaleciendo la imagen frente a los clientes y la comunidad toda.

4.1.1 Pasos del plan

1. Diagnóstico de la cultura organizacional actual
2. Detección de los puntos a trabajar
3. Revalorización de la cultura existente y ajustes a realizar
4. Plan a seguir para instaurar la cultura modificada
5. Revisión con la persona que se encarga del Marketing y publicidad de la imagen de las marcas en los mercados que actúa
6. Estrategias a aplicar
7. Capacitación al personal sobre cómo transmitir la cultura.
8. Presentación en la comunidad de la nueva imagen o imagen corregida

Paso 1: Diagnóstico de la cultura organizacional actual

Se puede definir al diagnóstico como un proceso analítico que permite conocer la situación real de la organización en un momento dado para descubrir problemas y áreas de oportunidad, con el fin de corregir los primeros y aprovechar las segundas.

La finalidad es descubrir los valores y principios básicos de la organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Existen diversas técnicas que se pueden aplicar para hacer un diagnóstico que muestre la realidad organizacional.

Pueden utilizarse técnicas cuantitativas o cualitativas.

Además de los temas tradicionalmente relacionados con la cultura organizacional, se analizará cómo es transmitida la cultura y como es recibida por los actores involucrados.

La encuesta a determinadas personas de la organización o entrevistas personales o grupales son buenos indicadores que pueden utilizarse. Las entrevistas pueden ser personales o a través de un cuestionario interactivo.

Se analizarán aspectos formales y aspectos subyacentes a los patrones culturales.

Las preguntas apuntarán a aspectos motivacionales, de pertenencia, como le parece que ve a la empresa y sus marcas la sociedad, a aspectos sociales internos de la organización, entre otros.

Otra herramienta a tener en cuenta es el análisis de documentos generados por la misma empresa, por ejemplo un informe de ventas o de producción. También se pueden utilizar las técnicas de observación y las técnicas proyectivas.

El hecho de hacer un diagnóstico, no implica necesariamente un cambio de cultura, puede pasar que solamente haya que ajustar algo, por ejemplo un cambio en los mercados hace que cambie algún aspecto, pero no toda.

La finalidad de éste paso es ver el estado en que está la cultura organizacional, detectar si hay algún hecho negativo o incongruente y ver cómo llega esta cultura a la comunidad.

Paso 2: Detección de los puntos a trabajar

Del punto anterior obtendremos resultados que nos llevarán a realizar un informe y de allí saldrán los puntos a mejorar o cambiar y se le comunicarán a los directivos de la organización.

Paso 3: Revalorización de la cultura existente y ajustes a realizar

Se confeccionarán planes específicos para cada ajuste que haya que realizar, que incluya la capacitación para las partes involucradas, con plazos de implantación del cambio.

Paso 4: Plan a seguir para instaurar la cultura modificada

Una vez concluidas las tareas descritas en el punto 3, se confecciona un plan con plazo limitado para instaurar la cultura modificada tanto en el entorno interno como en el externo con las respectivas acciones a seguir y la descripción de los actores involucrados con sus tareas detalladas. Se recuerda que el objetivo es tener una cultura fuerte bien transmitida para que genere una imagen fuerte y admirada y que la cultura se transforme de esa forma en una ventaja competitiva.

En este paso, los puntos del plan a tener en cuenta son los siguientes:

En primer lugar, un especialista observará la reacción de los participantes de la “cultura modificada” al enterarse de la existencia de ella y escuchará los participantes y responderá a sus inquietudes. Luego se realizará un acercamiento empático participante-empresa y se presentarán las acciones para que la cultura modificada funcione, es decir “que haremos” y afirmará los valores existentes.

A continuación se asignan los nuevos roles y se conocen las nuevas normas. Se motiva al personal a seguir la nueva cultura a través de simples entrenamientos. Finalmente se controla si los cambios se están produciendo de manera eficiente y si es necesario se hacen los ajustes para corregir desvíos.

Paso 5: Revisión con la persona que se encarga del Marketing y publicidad de la imagen de las marcas en los mercados que actúa.

Se revisaran la forma como comunica la empresa su imagen y cultura hacia sus clientes y la comunidad.

Es un importante aspecto a tener en cuenta, ya que una cultura fuerte tiene que tener una imagen y marcas fuertes y admiradas, si esto está mal comunicado o no expresa lo que la organización quiere transmitir, no puede ser la cultura una ventaja competitiva ni diferenciadora.

La comunicación de la empresa tiene que estar perfectamente alineada con la cultura organizacional.

Paso 6: Estrategias a aplicar

Las estrategias serán básicamente comunicacionales, ya que se trata de transmitir la cultura hacia el contexto interno y hacia el contexto externo (comunidad).

Serán diseñadas por las gerencias respectivas, como RRHH, Marketing, Relaciones institucionales o las personas que se encarguen de estas áreas y puestas en marcha por el personal asignado.

Algunas tipos de estrategias comunicacionales a aplicar son:

- Gráficas: por ej carteleras institucionales, boletines.
- Orales: ej el boca a boca.
- Digitales: ej webs, intranet, foros.
- Newsletters: ej. Publicaciones periódicas.
- Publicidad: TV, radio.
- Eventos públicos o privados.

Paso 7: Capacitación al personal sobre cómo transmitir la cultura.

Se deberá diseñar un plan de capacitación para transmitir la cultura, puede ser diseñado por RRHH o por algún profesional contratado para ellos. Además la capacitación tendría que hacerse a todo el personal para fomentar el sentido de pertenencia y darle la importancia que merece.

Cada organización va a necesitar un plan de capacitación diferente, de acuerdo con su estructura, nivel de conocimiento de la cultura y compromiso detectado en sus integrantes.

Un esquema alternativo de plan de capacitación sería:

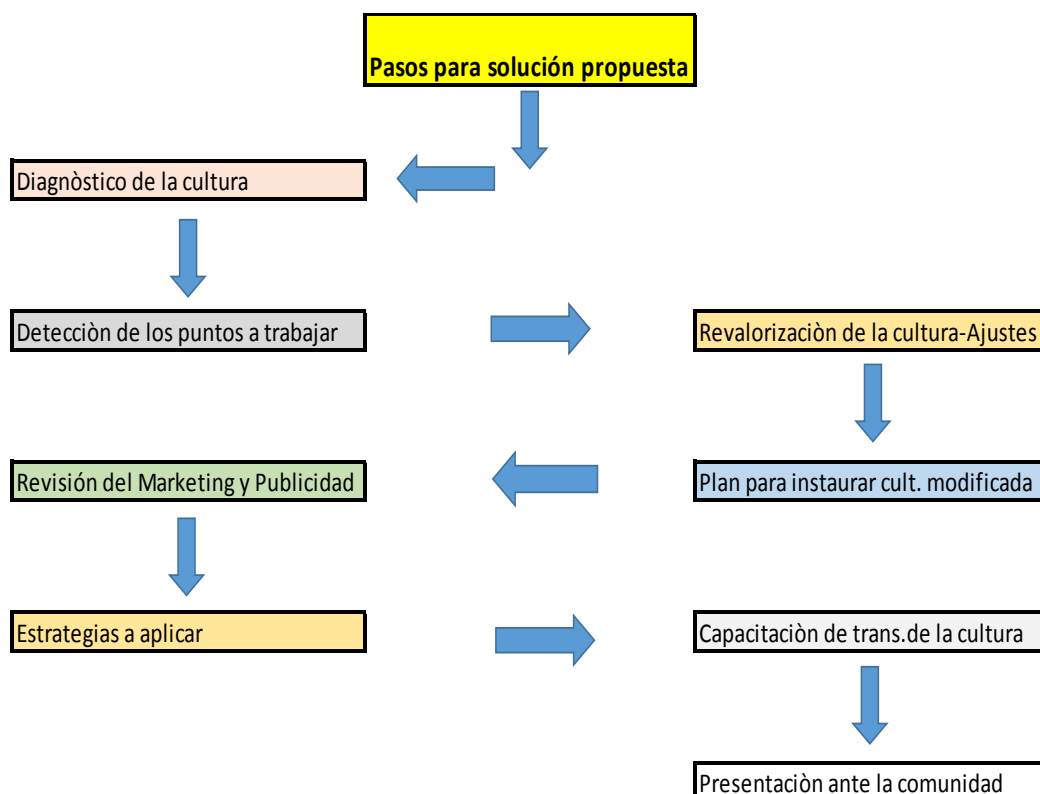
Etapas	Tema	Detalle
Inicial	Cultura organizacional	Historia, valores, símbolos y ritos
Etapa 1	Motivación	Satisfacción, incentivos, inteligencia emocional
Etapa 2	Desarrollo personal	Beneficios de ser parte de la organización
Etapa 3	Relaciones interpersonales	Comunicación con las personas y el entorno
Etapa 4	Estrategias a aplicar	Tendientes a transmitir la cultura correctamente

Esquema 4.1-Capacitación para poder transmitir la cultura organizacional

Paso 8: Presentación en la comunidad de la nueva imagen o imagen corregida

Una vez cumplimentados los pasos, se realizará algún tipo de evento para empoderar la imagen de la organización, que puede ser desde publicidad en medios, invitaciones a eventos a clientes, por ejemplo.

A continuación el esquema de la solución propuesta:



Cuadro 4.2-Pasos para solución propuesta

4.2 Aplicación en las pymes

Tomar la decisión de realizar un plan de acción para mejorar aspectos culturales organizacionales que le pueden proporcionar a la pyme una ventaja competitiva es un gran paso que va a tener una resistencia inicial.

Hay que tener en cuenta que las pymes son resistentes a los cambios, por ello los responsables de los cambios deben estar convencidos que es positivo para la empresa hacerlo. La necesidad no surge de un análisis sino de percepciones, que dan cuenta que realmente la organización está perdiendo oportunidades.

Al igual que en el resto de organizaciones, para llevar a cabo un cambio en una pyme es necesario seguir todos los pasos necesarios para lograr cumplir con el plan estipulado, sin embargo, debido a su problemática diaria y a su visión a corto plazo, no siguen estos pasos de una forma estructurada sino que principalmente utilizan la intuición y van resolviendo los problemas según se plantean, precisando de un proceso muy definido de antemano donde se establezca una clara distinción entre cada una de los pasos permitiendo a los colaboradores implicados saber en todo momento donde se encuentran.

. Una de las deficiencias más generalizadas dentro de las pymes es no disponer de indicadores internos eficientes tales como control de productividad que proporcionen a la Dirección la información suficiente, real y actualizada para poder detectar una necesidad en el momento que se produce.

Generalmente, el diagnóstico realizado en la pyme no es estructurado ni profundo, no materializándose en un documento claro y desarrollado, por lo que los documentos que se tomaran para realizar un nuevo diagnóstico tienen información muy básica.

En las pymes argentinas, se conoce la cultura organizacional y se desconoce su importancia como herramienta competitiva.

Con respecto a aprender la nueva cultura, en la actualidad, en las pymes tanto el aprendizaje como la retroalimentación suelen ser elementos poco desarrollados, normalmente no instauradas en su cultura.

Los principales problemas a los que se enfrentan las pymes son que carecen de instrumentos que les permitan medir o cuantificar el aprendizaje y el conocimiento que se genera, la calidad del mismo, y la cantidad y calidad de la información que reatrolimenta el proceso de gestión del cambio. Entre las muchas causas que originan estas deficiencias podemos hablar de la carencia:

- De personal experto o formado para generar conocimiento y recopilarlo; para valorar, cuantificar y cualificar el aprendizaje, el conocimiento y la retroalimentación generada en la organización en la gestión del cambio.
- De recursos económicos para adquirir herramientas para la valoración, cuantificación y cualificación de dichos conceptos, así como para tener personal y herramientas capaces de generar soluciones alternativas, probarlas y generar proyectos piloto antes de ponerlas en marcha en toda la organización

- Del tiempo. La Dirección de la pyme puede carecer del tiempo necesario para que el proceso de aprendizaje de la cultura y su retroalimentación se desarrollen con éxito en la organización.

Otros aspectos importantes son que aprender a transmitir la cultura va a ser un proceso en el que participaran todos los integrantes de la organización y que va a llevar a cada pyme un tiempo diferente dependiendo de cómo manejen el proyecto y la importancia que le den.

De acuerdo a lo expuesto una solución para pymes en ocho pasos sería

Paso	Descripción
Diagnóstico	Proceso que debería llevar a cabo un consultor externo, usando las herramientas mencionadas, el tiempo empleado puede ser mayor que en otro tipo de empresas
Detección de los puntos a trabajar	Generalmente en las pymes los resultados del diagnóstico se presentan al dueño de la pyme en la que se trabajó
Revalorización de la cultura - Ajustes	Se tendrán en cuenta plazos más largos para realizar los ajustes debido a que los responsables están inmersos en la problemática diaria.
Plan para instaurar la cultura modificada	Se confeccionará un plan en donde participen todas las personas de las áreas involucradas y se monitorearan los trabajos
Revisión del Marketing y la Publicidad	En muchas pymes no existe el área como tal, pero alguna persona cumple la función, se trabajará con ella sobre la imagen y las marcas
Estrategias a aplicar	Se diseñaran estrategias sencillas, fácil de aplicar y adaptadas al contexto en que se maneja la organización
Capacitación sobre la transmisión de la cultura organizacional	Se harán planes a medida teniendo en cuenta el esquema propuesto anteriormente, haciendo hincapié en la motivación y las relaciones personales.
Presentación ante la comunidad	Similar a cualquier empresa, se harán eventos y acciones de marketing para mostrar la imagen nueva y de esa manera transmitir su cultura

Cuadro 4.3 - Solución propuesta para pymes

Este es un esquema que adaptará de acuerdo con debilidades y fortalezas de cada pyme.

Capítulo 5

Modelo para pymes

5.1 Desarrollo

5.1.1 Introducción

A continuación se presenta un Modelo de transmisión de la cultura para pymes.

Ya se mencionaron las características y problemáticas que enfrentan día a día las pymes y sus dificultades que tienen para resolverlos.

Por ello, se presentará un modelo sencillo que contemple lo mencionado.

Existen numerosos mecanismos tradicionales que permiten transmitir la cultura organizacional; pero Robbins (2004) identifica cuatro que son los tradicionales: contar historias, realizar determinados ritos, utilizar ciertos símbolos y crear un lenguaje propio.

Las historias.: Su principal utilidad dentro de las organizaciones es crear “sentido” a lo que se hace. Normalmente las historias son sobre los fundadores, sobre grandes fortunas, sobre buenos y malos, sobre momentos históricos.

Los ritos. Son acciones repetitivas que expresan y refuerzan los valores organizativos, exaltando a las personas importantes y transmitiendo a los no deseados, su condición. Existen numerosos ritos: cenas de Navidad, viajes de objetivos.

Los símbolos. Suelen estar asociados al estatus dentro de la organización. Los símbolos comunican quién es importante y quién no o mejor dicho quién es valioso para la organización.

El Lenguaje. Es un elemento muy importante de la cultura organizacional. Es algo que debe ser aprendido por los miembros de la organización para poder comunicarse efectivamente. Cada empresa crea su propia jerga, y sus propias siglas. Si una persona está trabajando para la organización tiene que utilizar su lenguaje, si no lo hace se toma como falta de compromiso.

Podemos definir al lenguaje como: sistema de signos que utiliza una comunidad para comunicarse oralmente o por escrito.

Podemos clasificarlo en lenguaje natural y artificial o no espontáneo

El natural es el que hablamos cotidianamente, el artificial es aquel creado para un propósito.

Hay un lenguaje literario, un lenguaje técnico y un lenguaje formal.

Otra categorización es la de lenguaje verbal y no verbal

El lenguaje verbal, se caracteriza por el uso de palabras para comunicarse, oral, o escrito.

El lenguaje no verbal, generalmente la persona se comunica inconscientemente, sin palabras, moviendo una parte de su cuerpo o su cara. Podemos clasificarlo en lenguaje kinésico, que es el lenguaje corporal, que se expresa por ejemplo, moviendo las manos. Y en el facial, que es el lenguaje que se expresa moviendo los músculos de la cara.

Se pueden encontrar otros elementos como la vestimenta, el tipo de liderazgo y los códigos sociales.

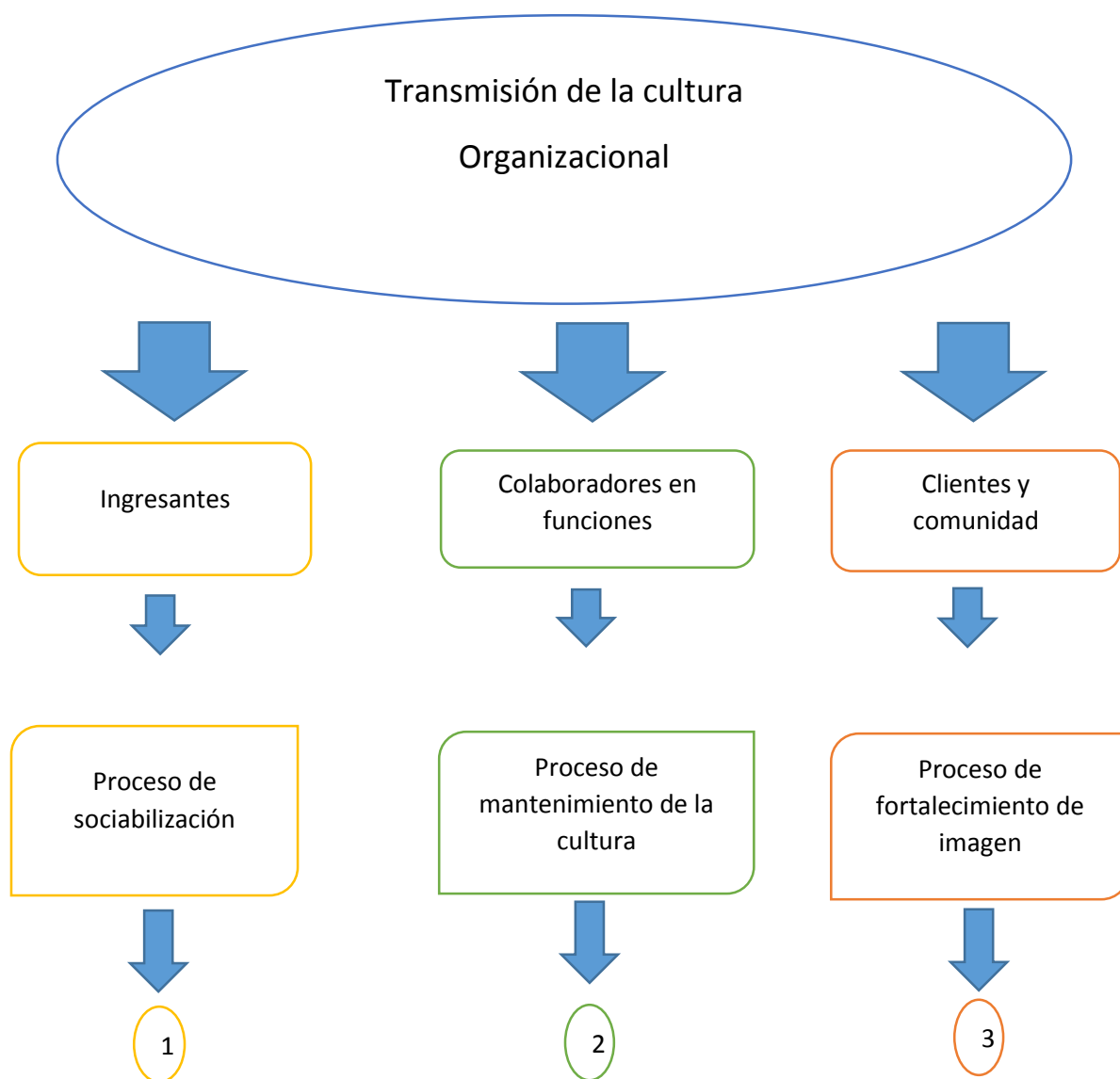
Estos son los elementos tradicionales, pero hoy día hay otros elementos que pueden utilizarse para transmitir la cultura, ya sea al recién ingresado o a los que ya hace un tiempo ingresaron a la empresa.

Algunos de estos elementos son:

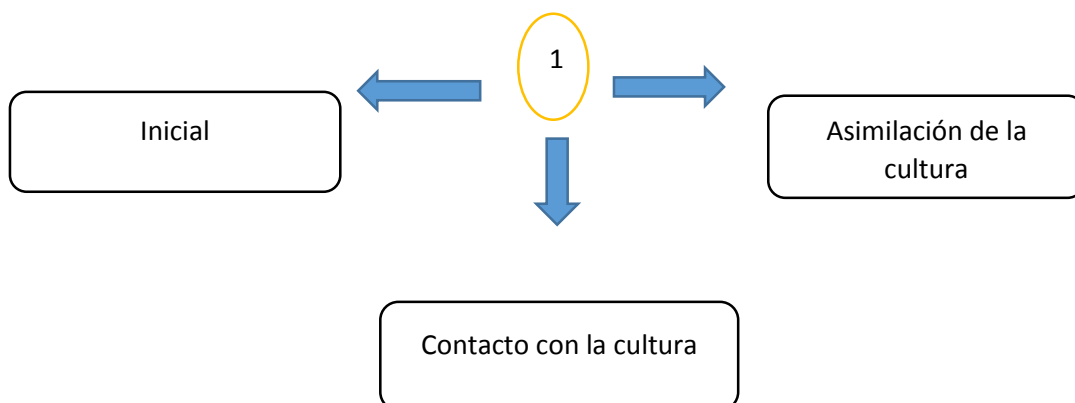
- Métodos informales de comunicación, por ejemplo “radio pasillo”.
- Reconocimiento y premiaciones a quienes cumplan con la cultura.
- Procesos de sociabilización, como los inductivos al ingresante.
- Celebraciones o eventos de la empresa para el personal o la comunidad.
- A través de las marcas.
- Propuestas de valor.
- Engagement o compromiso con el trabajo.
- Capacitación continua.
- Experiencias a través de la cultura.
- Endomarketing o marketing interno.
- La innovación tecnológica

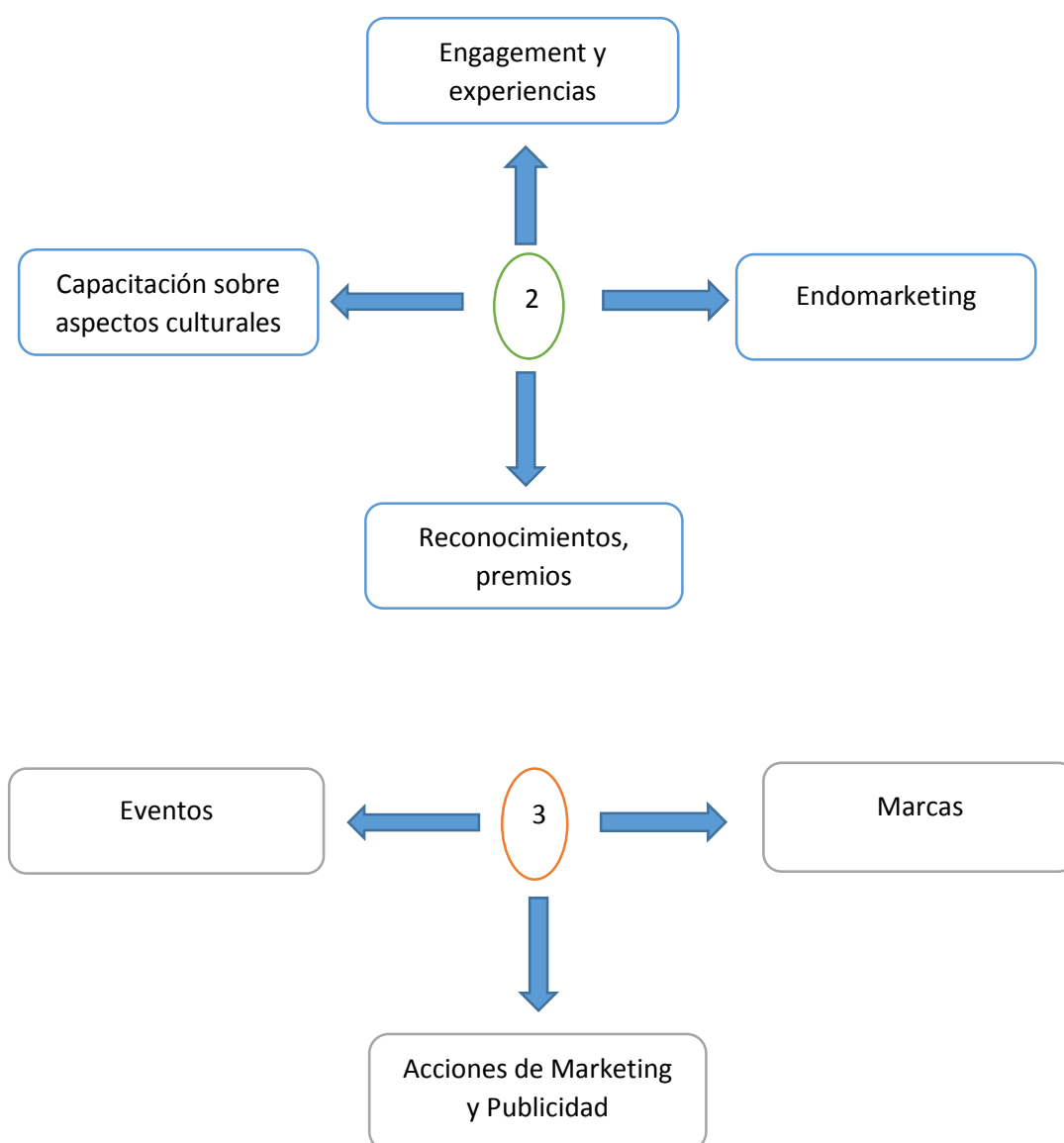
La definición de Pyme para este trabajo ya fue expresada en la introducción.

5.1.2 Modelo propuesto (Gráfico 5.1)



Pasos detallados:





5.1.3 Descripción del modelo

La transmisión de la cultura organizacional se hará a tres grupos de individuos, los ingresantes a la organización, los colaboradores en función y los clientes y la comunidad.

Con respecto a los ingresantes se recomienda hacer un proceso de sociabilización, como se vio anteriormente en Argentina si existe es una transmisión verbal de la cultura.

El proceso de sociabilización consta de tres etapas:

- Etapa inicial: en ella se introduce al individuo en la historia, comportamientos esperados, lenguajes utilizados y símbolos para ver si el individuo va a poder ser parte de la organización y si está inicialmente de acuerdo.
- Etapa de contacto con la cultura: el recién ingresado empieza a interactuar con la cultura y la va conjugando con su propia cultura originaria.
- Etapa de asimilación de la cultura: en esta etapa el individuo se mimetiza con la cultura y ya está en sintonía con la organización, motivado y con sentido de pertenencia.

En cuanto a los colaboradores en funciones, participarán de un proceso de mantenimiento de la cultura que se irá renovando de acuerdo con los cambios en el contexto interno y externo.

Las partes de este proceso son:

- Engagement y experiencias: a través de experiencias compartidas y asumiendo el compromiso de fortalecer la cultura y transmitirla de forma correcta, se van produciendo los beneficios que posiciona a la empresa con una cultura fuerte.
- Capacitación sobre aspectos culturales: conocer la cultura hace que el colaborador se sienta motivado y parte de la organización.
- Reconocimiento, premios: el ser reconocido y/o premiado por la organización produce dos efectos: uno que los demás compañeros lo van a tomar como modelo a seguir y otro que la persona reconocida va a estar altamente motivada y esto aporta beneficios a la organización.
- Endomarketing: se define como hacer marketing al interior de la empresa. Esto significa que cualquier iniciativa es sujeta de promoverse entre los colaboradores de manera que todos los esfuerzos estén alineados. Al estar alineados los esfuerzos hacen que la cultura se fortalezca.

En cuanto a los clientes y la comunidad, se recomienda hacer un proceso de fortalecimiento de la imagen.

- Eventos: las reuniones con clientes, ya sea un simple desayuno o un evento para la comunidad hace que la imagen se fortalezca.

- Acciones de marketing y publicidad: estas acciones ayudarán a estar presentes en el mercado junto al segmento de mercado que la empresa quiere estar. Dando una imagen empresarial fuerte y poniendo a las marcas en un lugar donde pueden ser admiradas.
- Marcas: el consumidor muchas veces compra por la marca y no por la calidad del producto, si se posiciona bien la marca se obtendrán beneficios económicos.

5.2 Acerca de los participantes del modelo

Los participantes del modelo son la organización entera. Los gerentes, jefes y supervisores serán los que tendrán mayor responsabilidad para que se cumplan los pasos descriptos.

También participarán clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general.

Todos serán receptores de la cultura y transmisores al mismo tiempo, ya que hasta un cliente que le recomienda un producto a otro está transmitiendo la cultura de la organización.

La innovación tecnológica y el uso de redes sociales pueden ser herramientas muy importantes para facilitar la transmisión de la cultura. Como se vio en la encuesta en Argentina, la innovación tecnológica se considera un factor importante. Las redes sociales pueden ayudar a conectar a todos estos participantes, de forma rápida y efectiva.

Es importante para el éxito de la empresa que sea correctamente transmitida la cultura.

Capítulo 6

Conclusiones

Se concluye lo siguiente:

En la investigación desarrollada se pudo diseñar un modelo para que la transmisión de la cultura organizacional sea efectiva, involucrando a todos los participantes de la vida de la organización.

Se pudo comprobar que en las pymes argentinas hay mucho para trabajar en sus respectivas culturas para que se convierta en una fortaleza que les permita utilizarla como ventaja competitiva.

Los directivos de las empresas consideran a la cultura importante y están dispuestos a seguir los pasos necesarios para poder transmitírsela a los protagonistas de manera eficiente.

Es necesario y urgente la profesionalización de las pymes para que puedan ser competitivas a nivel global.

En cuanto a las futuras líneas de investigación se pueden señalar las siguientes:

- Estudiar cómo influye en la cultura de la empresa la generación “Y” y la nueva generación “Z” que entrará en breve a trabajar.
- Ver de qué manera, si con algún plan del gobierno o alguna ONG, las pymes puedan estar a la par de la innovación tecnológica.
- Hacer un estudio sobre motivación y cultura y ver cómo se puede retener a talentos comprometidos con la organización. Hacer proyectos que puedan generar “intrapreneurs” en las organizaciones que puedan trabajar por la imagen de la empresa como si fuera su propia empresa.
- Hacer algún proyecto a nivel macroeconómico que permita a las pymes participar, cualquiera sea su tamaño en programas de Responsabilidad social empresarial, muchas veces fuera de su alcance económico.
- Proponer el dictado de cursos para los emprendedores y start-ups sobre mantenimiento y transmisión de la cultura organizacional.

- Los temas propuestos son algunos de los temas de investigación a considerar como importantes. Cada pyme es diferente y necesitará ser tratada como única, por lo que habrá que ir adaptando el modelo y líneas de investigación a lo que esté pasando en el contexto.

Glosario

Accionistas: personas que poseen acciones en una empresa

Ausentismo: es la inasistencia de una persona al sitio donde debe cumplir una obligación o desarrollar una función.

Beneficio económico: es un término utilizado para designar el beneficio que se obtiene de un proceso o actividad económica

Cambio organizacional: es aquella estrategia normativa que hace referencia a la necesidad de un cambio. Esta necesidad se basa en la visión de la organización para que haya un mejor desempeño administrativo, social, técnico y de evaluación de mejoras. El cambio se facilita no se gestiona.

Capacitación: es el conjunto de medios que se organizan de acuerdo a un plan, para lograr que un individuo adquiera destrezas, valores o conocimientos.

Capacitación continua: es el conjunto de acciones formativas que se desarrollan para mejorar tanto las competencias y cualificaciones de los profesionales en formación como la recualificación de los profesionales ocupados, que permitan compatibilizar la mayor competitividad de las empresas con la formación individual del profesional.

Clima organizacional: son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral. Se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros

Colaborador: persona que realiza una tarea en la organización a cambio de una remuneración.

Compromiso: obligación contraída por una persona que se compromete o es comprometida a algo.

Comunidad: grupo social del que forma parte una persona.

Conciencia medioambiental: es entender cómo influyen las acciones de cada día en el medio ambiente y como esto afecta el futuro de nuestro espacio

Contexto: Entorno físico o de situación, político, histórico, cultural o de cualquier otra índole, en el que se considera un hecho.

Contexto externo: se refiere al entorno fuera de la organización, como por ejemplo los mercados

Contexto interno: se refiere al entorno dentro de la organización,

Control: se refiere a comprobación, inspección, fiscalización o intervención.

Cultura existente: es aquella cultura organizacional que ya está instalada en la organización

Empoderar: proceso mediante el cual las personas fortalecen sus capacidades, confianza, visión y protagonismo en cuanto que forman parte de un grupo social, para impulsar cambios positivos en las situaciones en las que viven

Empresa familiar: es una empresa controlada por los miembros de una misma familia en la que el capital y, en su caso, la gestión o el gobierno están en manos de una familia.

Encuesta: es una herramienta que consiste en una serie de preguntas que se hace a muchas personas para reunir datos o para detectar la opinión pública sobre un asunto determinado

Endomarketing: es hacer marketing al interior de la empresa. Cada área de la compañía debe "vender" sus iniciativas a las demás.

Engagement: es generar un compromiso entre dos partes para lograr un objetivo acordado

Estrategia: es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos fundamentales que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo.

Evento: es una herramienta de gestión táctica del área Marketing y de Relaciones Públicas de una empresa o institución. Es decir importa beneficios tanto sea para la prosecución de los objetivos comerciales como para los comunicacionales e institucionales.

Fidelización: es un concepto de marketing que designa la lealtad de un cliente a una marca, producto o servicio concretos, que compra o a los que recurre de forma continua o periódica.

Generación Y: son los sucesores de la "Generación X". Se trata de los nacidos entre 1982 y 1994, tiene valores diferentes a la anterior generación

Globalización: es un proceso histórico de integración mundial en los ámbitos político, económico, social, cultural y tecnológico, que ha convertido al mundo en un lugar cada vez más interconectado, en una aldea global.

Historias: conjunto de acontecimientos y hechos, especialmente los vividos por una persona, por un grupo o por los miembros de una comunidad social, como una organización

Imagen empresarial: es la idea que la sociedad se forma de la organización, en cuanto a su calidad y prestigio, y la que tienen los propios miembros de la empresa. Se la llama también imagen corporativa.

Incentivo económico: es todo pago que realiza una empresa a sus trabajadores, puede ser en forma de salarios, bonos, prestaciones sociales, oportunidades de progreso, entre otras. El propósito de estos incentivos es motivar a los trabajadores a cumplir con sus objetivos y destacar en su labor en periodos determinados.

Inducción: en Recursos Humanos, consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse así mismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Informe: exposición oral o escrita sobre el estado de una cosa o de una persona, sobre las circunstancias que rodean un hecho.

Innovación tecnológica: se define como la transformación de una idea en un producto o equipo vendible, nuevo o mejorado; en un proceso operativo en la industria o el comercio, o en una nueva metodología para la organización social.

Intrapreneur: es una persona que tiene espíritu emprendedor y lo usa para innovar dentro de la organización ya establecida. Es un empleado con potencial para generar grandes ideas para fortalecer la empresa.

Lenguaje: sistema de signos que utiliza una comunidad para comunicarse oralmente o por escrito.

Podemos clasificarlo en lenguaje natural y artificial o no espontáneo

El natural es el que hablamos cotidianamente, el artificial es aquel creado para un propósito.

Hay un lenguaje literario, un lenguaje técnico y un lenguaje formal.

Otra categorización es la de lenguaje verbal y no verbal. El lenguaje verbal, se caracteriza por el uso de palabras para comunicarse, oral, o escrito. El lenguaje no verbal, generalmente la persona se comunica inconscientemente, sin palabras, moviendo una parte de su cuerpo o su cara. Podemos clasificarlo en lenguaje kinésico, que es el lenguaje corporal, que se expresa por ejemplo, moviendo las manos. Y en el facial, que es el lenguaje que se expresa moviendo los músculos de la cara.

Marca: según el marketing, es un nombre, un término, una señal, un símbolo, un diseño, o una combinación de alguno de ellos que identifica productos y servicios de una empresa y los diferencia de los competidores.

Market Share: “participación de mercado” en inglés) indica el tamaño de la porción de mercado que una empresa tiene en un determinado segmento o en el volumen de ventas total de un determinado producto

Mercado: en Marketing, está formado por todos los consumidores o compradores actuales y potenciales de un determinado producto. El tamaño de un mercado, desde este punto de vista, guarda una estrecha relación con el número de compradores que deberían existir para una determinada oferta.

Millennial: ver Generación Y

Modelo: arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo.

Motivación: en Recursos Humanos, es la voluntad de llevar a cabo grandes esfuerzos para alcanzar metas organizacionales, condicionadas por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad individual

Objetivos: en el caso de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer.

Patrones culturales: consiste en un esquema de conducta social que se repite sistemáticamente y que está determinado por una ideología, idiosincrasia, normas y valores, propios de un grupo social determinado.

Plan: es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

Plan estratégico: es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo.

Política: es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

Proceso de sociabilización: de los Recursos Humanos, es el proceso por el cual una cultura, sociedad u organización condiciona el comportamiento de sus miembros, y hablando en el ámbito organizacional es el proceso por el cual las personas van adquiriendo progresivamente aspectos de actitud, comportamiento y valores que son comprendidos y aceptados por el nuevo empleado.

Propuesta de valor: es el factor que hace que un cliente se incline por una u otra empresa y lo que busca es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente de manera innovadora.

Publicidad: es una comunicación no personal y onerosa de promoción de ideas, bienes o servicios, que lleva a cabo un patrocinador identificado". Los principales objetivos esenciales de la publicidad son: informar, persuadir y recordar.

Pyme: es una empresa pequeña o mediana en cuanto a volumen de ingresos, valor del patrimonio y número de trabajadores.

Se agrupan en las siguientes categorías:

Microempresas

Pequeñas empresas

Medianas empresas. Tramo1

Medianas empresas. Tramo2

Se las ubica en las distintas categorías, de acuerdo al sector que pertenecen y a las ventas anuales efectuadas.

En el caso de la presente tesis, las pymes consideradas tienen las siguientes características:

- Son micro y pequeñas empresas
- Pertenecen a los rubros: comercio, industrias productivas y servicios.
- Están ubicadas en la República Argentina, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, provincias de Buenos Aires, Santa Fé, Salta, Jujuy, Tucumán, Córdoba, Mendoza,

Río Negro, Corrientes, Entre Ríos, Chaco, teniendo en la muestra por lo menos una provincia representativa de cada región.

- Sus ventas no superan los \$ 50.000.000mero de trabajadores.

Recursos Humanos: es el trabajo que aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, aunque lo más frecuente es llamar así al sistema o proceso de gestión que se ocupa de seleccionar, contratar, formar, emplear y retener al personal de la organización.

Rentabilidad: es el beneficio económico obtenido por una actividad comercial que implique la oferta de bienes y servicios.

Ritos: comportamientos y acciones desarrollados rutinariamente en la empresa.

Rotación: en RRHH, es la proporción de personas que salen de una organización, descontando las que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales-.

RSE: o Responsabilidad social empresarial, se define como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación.

Símbolo: es la representación perceptible de una idea, con rasgos asociados por una convención socialmente aceptada.

Stakeholders: son todas aquellas personas o entidades que pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa, de manera positiva o negativa.

Tecnología: conjunto de instrumentos, recursos técnicos o procedimientos empleados en un determinado campo o sector.

Valores: son principios que nos permiten orientar nuestro comportamiento en función de realizarnos como personas. Son creencias fundamentales que nos ayudan a preferir, apreciar y elegir unas cosas en lugar de otras, o un comportamiento en lugar de otro.

Ventaja competitiva: es el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes.

Referencias bibliográficas

- Alabart, Y. y Portuondo, A.L. (2003) *Procedimiento metodológico para el diagnóstico de la cultura organizacional*. Resultados de la investigación. Resumen de la tesis doctoral defendida en el tribunal de grados de Científicos de Ingeniería Industrial, La Habana, Cuba.
- Babor, J (2009) *Un antropólogo en la empresa. De la cultura de la gestión a la gestión de la cultura*, Buenos Aires, Argentina: Gran aldea editores
- Banco Central de la RA. ComunicadoA6326 (2017). Determinación de la condición de micro, pequeña o mediana empresa, Buenos Aires, Argentina.
- Corbin, J (2017). Los 12 tipos de lenguaje (y sus características). Recuperado de <https://psicologiaymente.net/tipos-de-lenguaje>
- Costa, J. (2010) *DIR COM-Dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. España: Costa Punto Com Editor
- Del Dó, C. y Espina, F. (2002) *Vinculación entre la satisfacción de los clientes y la supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis*. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina
- Deloitte Uruguay (2009) *La relevancia de la cultura organizacional en procesos de fusiones y adquisiciones*. Uruguay: Apunto. Capital Humano
- Etkin, J (1997) *La empresa competitiva-Grandeza y decadencia*. México DF, México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Etkin, J (1994) *Doble moral de las organizaciones*. España: Mc Graw Hill
- Fish, R, Ury, W y Patton, B (2009) *¡Si... de acuerdo! ¡Cómo negociar sin ceder!* Bogotá, Colombia: Grupo Norma.
- Florez Méndez, J, (2009) *La lealtad en la cultura del trabajador mexicano de la ciudad de México*. (Tesis doctoral). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, Ciudad de México, México.

- Goffe, R y Jones, G (2001) *El carácter organizacional*. Barcelona, España: Granica
- Grueso-Hinestroza, M, González-Rodríguez, J y Rey-Sarmiento, C (enero-abril 2014) *Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud*. Invest. pens. crit. Vol. 2, No. 3 pp. 77-91. Universidad católica Santa María la antigua: Panamá City, Panamá
- Huete, L (2007) *Servicios & beneficios*. Madrid, España: Deusto S.A.
- Kotler, P y Keller, K (2006) *Dirección de Marketing*. México DF, México: Pearson-Prentice Hall.
- Levy, A (1995) *Para ganar el mañana. Cómo crear valor por la fuerza de la marca y el compromiso de la gente*. Buenos Aires, Argentina: Atlántida
- Llamazares, O y Nieto Churruca, A (2002) *Negociación internacional*. Recuperado de <http://mundoglobalizadodehoy.blogspot.com.ar/2007/08/cultura-organizacional-de-negociacin.html>
- Londoño Giraldo, B. (2014). *Impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación sobre la lealtad al establecimiento minorista* (Tesis doctoral). Universidad economía de la empresa, Madrid, España.
- Llopis, J (1992) *La cultura de la empresa*. España: CAM y Universidad de Alicante.
- Marciniak, R. (2013) *Las relaciones entre la cultura y el plan estratégico*. Recuperado de <http://renatamarciniak.files.wordpress.com/2013/08/las-relaciones-entre-la-cultura-y-el-plan.jpg>.
- Mayol Marcó, D (julio-diciembre, 2010) *Identidad e imagen en Justo Villafañe. Signo y Pensamiento*, vol. XXIX, núm. 57, pp. 506-519. Pontificia Universidad Javeriana, Colombia.
- Mitzberg, H y Quinn, J (1991) *El proceso estratégico*. México DF, México: Prentice Hall
- Ortega, M (2016) *La cultura organizacional*. Columbia SC, Estados Unidos: Fomeq
- Paladino, M (2006) *Las organizaciones: escuelas de cultura*. Buenos Aires, Argentina: Temas grupo editorial SRL

- Pettigrew, A (Dic -1979) On studying organization cultures. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology, pp 570-581. Cornell University: Estados Unidos de América
- Reichers, A.y Schneider, B. (1990). *Climate and Culture. An evolution of construct*. San Francisco. Citado en Ana M. Gómez Bernabéu (2003) .Cultura en las pymes del sector del juguete y auxiliares: implicaciones para la implantación de sistemas de calidad. Universidad Nacional de Educación a distancia. Facultad de psicología. Dpto. de Psicología social y de las organizaciones. UNED, Madrid, España
- Richheld, F y Sasser Jr,WE (1990).Zero Defection quality comes Services. Harvard Business Review. Citado en Del Dó y Espina (2002)) Vinculación entre la satisfacción de los clientes y la supervivencia de las organizaciones en tiempos de crisis. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.
- Robbins, S (2004) *Comportamiento organizacional*. México DF, México: Prentice Hall
- Rodríguez, Y y Tovar, D (2004) *Cultura e innovación en las empresas basadas en las Investigaciones de E. Schein*. (tesis). Universidad de la Sabana. Facultad de ciencias económicas y administrativas, Bogotá, Colombia.
- Schein, E (2004) *Organizational culture and leadership*. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass
- Senge, P (2004) *La quinta disciplina en la práctica*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Vázquez, A (2014) *Conclusiones del Área V-Administración. Tema 1: Cultura organizacional y motivación en los ambientes laborales*. Argentina: Congreso Nacional de Profesionales en Ciencias Económicas 2014.
- Vélaz, I. (1999) *Clima y cultura empresarial. Cuadernos empresa y humanismo n° 77*.Instituto empresa y humanismo. Universidad de Navarra, España
- White, Tristán (2017) *The story and system of a start-up that became Australia's best place to work: Culture is everything*. South Caroline, Estados Unidos: Advantage

Índice de gráficos y cuadros

Cuadro 3.1. Dimensiones de la cultura organizacional.....	21
Cuadro 3.2 Elementos teóricos de la transmisión de la cultura.....	24
Esquema 3.3 Detalle de elementos de la transmisión de la cultura.....	25
Cuadro 4.1 Capacitación para poder transmitir la cultura.....	41
Cuadro 4.2 Solución propuesta.....	42
Cuadro 4.3 Detalle de la solución propuesta.....	44
Gráfico 5.1 Modelo propuesto.....	47