

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL  
DESARROLLO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA

Autores:

Carolina Robayo Acosta  
Julián Enrique Murillo Villanueva

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
Bogotá, 2012

LA INFLUENCIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN EL  
DESARROLLO DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA

Autores:

Carolina Robayo Acosta  
Julián Enrique Murillo Villanueva

Trabajo Presentado a:

Docente Faneth Serrano Ledesma

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SEMINARIO DE GRADO  
Bogotá, 2012

## INTRODUCCIÓN

Las organizaciones en la constante búsqueda por lograr sus objetivos y asegurar la supervivencia y competitividad, han desarrollado diferentes modelos administrativos enfocados a sacar mayor provecho a los factores que la componen.

Algunos enfoques buscan incrementar la productividad de las organizaciones mediante el fortalecimiento de áreas como las relaciones industriales, bienestar y calidad de vida, desarrollo del talento Humano, entre otras; involucrando aspectos psicológicos y sociales como el concepto de la cultura (ANZOLA, 2002).

En el Estado Colombiano se han desarrollado algunos esfuerzos en cabeza del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, para que las entidades públicas adopten los conceptos relacionados con la cultura empresarial, con la publicación de algunas guías para la implementación y la intervención.

Teniendo en cuenta la importancia de estos modelos administrativos, vale la pena profundizar en el manejo que las empresas públicas hacen de los lineamientos emitidos por el estado para el manejo de la cultura organizacional a su interior, y realizar una contratación con algunas entidades privadas que han logrado un desarrollo sobresaliente, apalancadas en gran medida en la fuerza de su cultura empresarial, para determinar si:

Los lineamientos emitidos por el estado Colombiano sobre el manejo de la cultura empresarial, no ha tenido el impacto necesario para contribuir al desarrollo de las Entidades Públicas. (Tesis)

Para generar claridad sobre dicha aseveración este trabajo propone dentro de sus objetivos además de analizar el concepto de cultura empresarial desde la óptica de diferentes teóricos: (Objetivos)

Describir los lineamientos emitidos por el Estado para el manejo de la cultura empresarial al interior de las entidades públicas.

Analizar las condiciones que llevaron a organizaciones a generar desarrollos sobresalientes teniendo como sustento su cultura empresarial.

Identificar mediante la contrastación las prácticas empresariales relacionadas con administración de la cultura empresarial en el sector público y privado. Los aciertos y dificultades que en la materia afrontan las Entidades públicas en Colombia.

El desarrollar la temática planteada tendremos claridad de la filosofía empleada por el Estado al emitir los lineamientos para el manejo de la cultura empresarial al interior de las diferentes Entidades estatales y por medio de la contrastación, determinar la pertinencia de estos lineamientos para generar desarrollo en dichas Entidades.

El enfoque del presente trabajo muestra al lector diferentes parámetros para la gestión de la cultura empresarial al interior de una organización sin distinguir su naturaleza pública o privada; por cuanto se convierte en una herramienta de tipo analítico que permitirá dirigir o realizar

apreciaciones a la forma en la cual se gestiona la cultura empresarial al interior de las organizaciones de las que haga parte, teniendo en cuenta la importancia de este aspecto en el desarrollo organizacional.

## DESARROLLO Y CULTURA EMPRESARIAL

Las Organizaciones para garantizar la supervivencia en los entornos dinámicos y variables, requieren experimentar a lo largo de su vida productiva constantes cambios en sus productos, en sus objetivos, en sus procedimientos, en su personal, en la tecnología empleada, en el estilo de Dirección entre otras.

El término desarrollo se emplea cuando el cambio es intencional y se proyecta con anticipación; el concepto desarrollo organizacional esta profundamente asociado con los conceptos de cambio y capacidad de adaptación de la organización a los cambios. (CHIAVENATO, 2000).

Teniendo en cuenta que el eje central del presente trabajo es el desarrollo organizacional basado en la cultura empresarial, se hace necesario profundizar en cómo los diferentes teóricos han definido el término y como han asociado su aplicación con el desarrollo organizacional.

En torno a la cultura empresarial varios autores han conceptualizado acerca de la importancia de replantear las relaciones patronales existentes en las organizaciones entendiendo que la productividad personal es indispensable para la productividad de las empresas, se busca incrementar la productividad aplicando incentivos económicos como los planteamientos de Taylor y no económicos como los planteamientos de Mayo.

Edgar Schein, ha desarrollado estudios acerca del comportamiento de los seres humanos en los entornos organizacionales y define la cultura

organizacional: como un modelo de supuestos básicos compartido inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo determinado, al ir aprendiendo a enfrentar sus problemas de adaptación externa e integración interna, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser considerados válidos, y en consecuencia ser enseñados a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (SCHEIN, 1985 citado CHICA 2009).

Para Schein, "...El proceso de formación cultural es, en un sentido, idéntico al proceso de formación grupal, en cuanto que la misma esencia de la "colectividad" o la identidad del grupo los esquemas comunes de pensamiento, creencias, sentimientos y valores que resultan de las experiencias compartidas y el aprendizaje común, es lo que en última instancia denominamos "cultura" de ese grupo" (SCHEIN, 2002).

Es importante conocer los planteamientos realizados por este teórico (schein), dado que estos sirvieron de base conceptual para algunas guías desarrolladas por el DAFP, en materia de intervención de la cultura organizacional para las entidades públicas.

Robbins, plantea que: "La cultura (organizacional), por definición, es difícil de describir, intangible, implícita, y se da por sentada. Pero cada organización desarrolla un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que gobiernan el comportamiento día a día en el lugar de trabajo..." (ROBBINS, 1999).

García y Dolan, definen la cultura organizacional como "... la forma característica de pensar y hacer las cosas (en una organización)", "la cultura organizacional es para las organizaciones lo que la personalidad a los individuos" (GARCÍA & DOLAN, 1997).

Estos actores convergen en la importancia que tienen los aspectos relacionados con la cultura empresarial, no solo en el desarrollo de su

capital humano o en mejorar las condiciones de clima laboral; situándola como pilar fundamental en el comportamiento y el hacer de las organizaciones, por tanto eje fundamental para realizar cambios que lleven al desarrollo organizacional.

Al respecto Chiavenato conceptúa sobre la cultura organizacional: La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas. La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización. Cada organización es un sistema complejo y humano que tiene características, cultura y sistemas de valores propios. (CHIAVENATO, 2000).

El planteamiento de los diferentes autores, ponen en manifiesto la importancia que tiene la cultura empresarial en el funcionar de las diferentes organizaciones, y como un agente indispensable para lograr cambio. En los ambientes dinámicos en los que las organizaciones se encuentran inmersas en la actualidad, la adaptación al cambio es una característica fundamental para sobrevivir.

Las organizaciones que por su dinamismo estén en la capacidad de generar cambios en las variables indicativas de su entorno, son las que tendrán un desarrollo sobresaliente. Pero este cambio debe ser compartido y asumido por todos los integrantes de la organización para que sea efectivo, por tanto debe ser generado desde la cultura empresarial.

Los autores estudiados cuentan con algunos planteamientos convergentes entorno a la cultura empresarial, los cuales sirven como punto de partida para el desarrollo del presente trabajo; la definición de

cultura empresarial como algo propio de cada organización condicionando la forma de pensar, actuar y hacer las cosas brindando con esto la diferenciación requerida para generar un desarrollo empresarial sobresaliente.

## **LINEAMIENTOS EMITIDOS POR EL ESTADO PARA EL MANEJO DE LA CULTURA EMPRESARIAL AL INTERIOR DE LAS ENTIDADES PÚBLICAS.**

Si bien los postulados básicos de la cultura empresarial son desarrollados por las organizaciones de forma natural desde su creación, la instrumentación y aplicación en el Estado Colombiano son relativamente nuevas.

El Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP, desarrolla una serie de propuestas metodológicas para que sean aplicadas al interior de cada Entidad, por tanto el tema de la Cultura Empresarial es desarrollado en una serie de documentos cuyos propósitos son:

“Compartir con las entidades públicas una serie de orientaciones conceptuales sobre lo que es la cultura en general, y la cultura organizacional en particular, sus características más importantes, sus elementos diferenciadores, los procesos de formación y transformación de la misma, las posibles metodologías para estudiarla e intervenirla”

“Iniciar, a partir del estudio juicioso de la presente guía, un proceso de análisis y reflexión conjuntas, que involucre a todos los servidores, sobre la prioritaria necesidad de desarrollar y fortalecer en sus respectivas entidades una cultura del servicio”(DAFP 2003).

Esta publicación realizada por el DAFP en 2003, representa una verdadera guía para que los gerentes públicos manejaran los conceptos de cultura empresarial y de esta forma diagnosticar e intervenir la cultura prevalente en sus entidades para desarrollar y fortalecer su cultura.

De igual forma permite evidenciar las bases teóricas que se pretenden desarrollar en el seno de cada entidad pública y el sentido en la búsqueda de desarrollar y fortalecer una cultura enfocada hacia el servicio.

En términos generales la guía se desarrolla mediante el enfoque analítico-cualitativo de Schein, el cual define la cultura empresarial como

Un patrón de principios y valores básicos compartidos por los miembros de una organización quienes los aprenden, tratando de buscar solución a sus problemas de adaptación externa e integración interna. Estos principios llegan a ser tan eficaces que se validan y se enseñan a los nuevos miembros del grupo como las formas adecuadas de sentir, percibir y pensar frente a los problemas y, por ser elaborados colectivamente, determinan las acciones de las personas (SCHEIN, 1992, citado DAFP 2003)

Desde este enfoque la cultura empresarial se estudia desde tres niveles diferentes, el nivel explícito, intermedio y profundo. Y cuenta con algunos componentes que permiten representar la cultura empresarial de una organización; estos toman importancia en el desarrollo del presente trabajo en la medida que nos permitirán realizar posteriormente la contrastación con otras organizaciones.

Estos componentes son: La Autonomía individual, La estructura Organizacional, Apoyo, Identidad, Recompensa al desempeño, Valores, Tradición y comportamiento

La cultura de una organización, en esencia, es el resultado de la historia y de los valores de la organización. Las actuales creencias, costumbres y maneras

generales de hacer las cosas dentro de una organización se deben en gran parte a la tradición, a lo que se ha hecho antes y al grado de éxito alcanzado con tales acciones. A través del tiempo, las organizaciones también desarrollan estándares de lo correcto y lo incorrecto. Transmitidos a través de diferentes administraciones, estos estándares guían a los empleados en una variada gama de aspectos. (DAFP, 2003)

En otros aspectos conceptuales la guía ilustra a los gerentes públicos sobre las funciones más relevantes de la cultura organizacional en una organización como son: Proporcionar identidad como organización, facilitar el compromiso colectivo, fomentar la estabilidad de la relación entre personas, moldear la conducta de sus miembros.

Además puntualiza en la necesidad de definir la misión, la visión, y los objetivos para que estos sirvan de foco en el desarrollo de la cultura empresarial, resaltando el papel de la visión para establecer patrones de comportamiento, relaciones de trabajo y las normas de conducta.

La segunda parte de la guía proporciona la metodología para realizar el diagnóstico y la intervención para enmarcar la cultura de las entidades públicas para el servicio.

La guía de intervención para la cultura organizacional, el clima laboral y el cambio organizacional publicada por el DAFP en 2005, presenta un cambio en el enfoque teórico respecto al utilizado en los anteriores lineamientos emitidos por esta entidad.

“La cultura se traduce en valores o ideales sociales y creencias que los miembros de la organización comparten y que se manifiestan como mitos, principios, ritos, procedimientos, costumbres, estilos de lenguaje, de liderazgo y de comunicación que direccionan los comportamientos típicos de las personas que integran una entidad”.

Para lograr una cultura organizacional sólida se requiere incidir en todo el personal de la entidad, de manera que se generen sentimientos, valores y relaciones en las que predomine la lealtad, la confianza, la participación, la solidaridad, la comunicación, el ejemplo y la congruencia en las conductas.

Lo anterior se logra si se acogen las recomendaciones que la ciencia administrativa considera importantes, y corresponden a las siguientes:

Definir la misión de la entidad y generalizarla en el personal.

Crear una visión y compartirla con todo el personal.

Desarrollar y socializar un código de valores y principios, el cual regirá la forma de hacer las cosas para una cultura sana y productiva.

Crear y mantener un programa estratégico de recursos humanos tendiente al mejoramiento continuo y que asegure que la cultura sea practicada por todos.

Establecer claramente los objetivos, funciones, métodos, procesos y procedimientos de las áreas y de cada uno de los empleos.

Mantener una cultura de diálogo permanente con los servidores de la organización.

Orientar a la entidad, dependencias y personas hacia el logro de resultados.

Transformar el modelo tradicional de jefe hacia un liderazgo desarrollador.

Fortalecer los mecanismos de comunicación y participación entre los servidores. (DAFP, 2005)

El enfoque establecido mediante estas directrices se centran en la administración y deja de lado el enfoque interdisciplinario para el manejo de la cultura empresarial, generando una tendencia claramente direccionada hacia el Sistema de Gestión de Calidad, el cual fue establecido para el Estado Colombiano mediante la Ley 872 de 2003, reglamentado mediante el Decreto 4110 de 2004 por el cual se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública NTCGP 1000.

Esto obliga a las diferentes entidades públicas a estandarizar su gestión mediante la aplicación de una norma de calidad con todas las implicaciones y requerimientos que esto pueda tener. Genera una

ruptura en la cultura empresarial propia de cada una de las entidades, dado que la implementación de este tipo de sistemas de gestión trae consigo el cambio en la forma de proyectar, realizar, controlar y evaluar la actuación de una organización.

De acuerdo con la Ley 872 de 2003, el Sistema de Gestión de Calidad está definido como “herramienta de gestión sistemática y transparente que permita dirigir y evaluar el desempeño institucional, en términos de calidad y satisfacción social en la prestación de los servicios a cargo de las entidades y agentes obligados, la cual estará enmarcada en los planes estratégicos y de desarrollo de tales entidades.”

“El sistema de gestión de la calidad adoptará en cada entidad un enfoque basado en los procesos que se surten al interior de ella y en las expectativas de los usuarios, destinatarios y beneficiarios de sus funciones asignadas por el ordenamiento jurídico vigente”

El Gobierno Nacional Mediante el Decreto 1599 de 2005 adoptó para el Estado Colombiano el Modelo Estándar de Control Interno, “MECI 1000-2005”, es una normatividad de orden técnico para el Sector Público Colombiano, reglamentaria de la Ley 87 de 1993 que establece un marco estándar para que las entidades del Estado, su objetivo específico consiste en: “la formulación de normas y reglamentos que permitan unificar para el Sector Público Colombiano una estructura estándar de Control Interno que garantice una implementación uniforme del Sistema de Control Interno, un lenguaje común, la armonización de metodologías y herramientas de Evaluación del SCI en las entidades públicas”.

Esta norma establece que además de adoptar un sistema de gestión de calidad, cada entidad pública debe implementar un sistema de control interno, que en esencia marca las pautas para realizar control en cada una de las actividades desarrolladas por la entidad en cuanto a su parte

estratégica (planeación), de Gestión (que hacer de las entidades), de evaluación y mejora (identificación de problemas y la solución de estos).

El generalizar la implementación de sistemas de gestión y control mediante Leyes, cambia radicalmente la forma de emitir los lineamientos por el estado pasando de un papel pedagógico y de asesoramiento en el cual los gerentes acogieran estos lineamientos según las características de cada entidad, a un estado impositivo en el cual se convierte una obligación.

Esta tendencia ha influido otras áreas de la administración pública como son entre otras la forma de vincular y administrar el personal de las entidades públicas; mediante la ley 909 de 2004 se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones al respecto.

Los programas de capacitación, bienestar y estímulos también se encuentran normados por lo cual son de cumplimiento estricto por parte de las entidades públicas.

El estado Colombiano, no solo ha determinado lineamientos para el manejo de la cultura empresarial, los aspectos que la componen y la forma intervenir este aspecto al interior de las entidades públicas; ha instituido una normatividad con el fin de hacer exigible (obligatorio) el cumplimiento de estos aspectos y de esta forma ha estandarizado la practica de muchos aspectos relativos a la cultura empresarial.

En este sentido, la estandarización de estas prácticas irían en contra de los planteamientos de algunos teóricos como García y Dolan, quienes conceptúan la cultura empresarial como “la forma característica de pensar y hacer las cosas (en una organización)”, “la cultura organizacional es para las organizaciones lo que la personalidad a los individuos”

Otros planteamientos podrían concluir, que hay que tener en cuenta la importancia de la cultura empresarial en el cambio de las organizaciones y por consiguiente su desarrollo. Al respecto Chiavenato conceptúa que La única manera posible de cambiar las organizaciones es transformar su cultura. Se podría deducir que el establecer una serie de obligaciones al respecto a las entidades públicas lograría traer beneficios para las mismas.

Al realizar la descripción de los principales lineamientos emitidos por el Estado para la implementación, gestión, e intervención de la cultura empresarial al interior de las Entidades públicas, se puede establecer que claramente estos lineamientos buscan la estandarización y al cumplimiento de algunos componentes de la cultura empresarial.

La estandarización trae consigo el alcanzar niveles de cumplimiento aceptables, sin embargo dista de lo expuesto por los teóricos en cuanto a la individualidad de la cultura de cada organización, lo que lleva a crear una generalidad de empresas que cumplen con los estándares, pero con gran limitación para generar desarrollos empresariales sobresalientes.

## **CONDICIONES QUE LLEVARON A ORGANIZACIONES A GENERAR DESARROLLOS SOBRESALIENTES TENIENDO COMO SUSTENTO SU CULTURA EMPRESARIAL.**

Basados en los conceptos de Cultura empresarial trabajados en el primer capítulo, se toman como referencia dos organizaciones de talla mundial las cuales han tenido un desarrollo significativo, para conocer cómo el manejo de la cultura empresarial ha influenciado este desarrollo.

“La construcción de identidad organizacional, desde la cultura organizacional, es un factor clave en ésta. Designar una identidad organizacional es por consiguiente marcar su territorio y sus fronteras; definir relaciones con otras organizaciones, formar imágenes de amigos y enemigos de rivales y aliados”.  
(CHICA, 2009)

Las organizaciones que presentan desarrollo sobresaliente por lo general son claramente identificables por su esquema de negocio, la forma de generar cambio en su entorno y la influencia que generan en su personal; ya que uno de los supuestos del desarrollo organizacional parte de la integración de las metas de los individuos con los objetivos de la organización.

Las organizaciones a estudiar en este capítulo son Google compañía de servicios tecnológicos como el buscador google, el correo electrónico gmail, youtube, google maps, entre otras. La otra es ZARA que es una cadena de tiendas de moda de gran expansión a nivel mundial.

Estas organizaciones nos permiten analizar la cultura empresarial desde dos flancos diferentes, por su parte Google centra su cultura en la innovación y la creatividad razón por la cual requiere contratar los profesionales de las más altas competencias y con perfiles muy específicos. ZARA desarrolla su cultura en el conocimiento y satisfacción del cliente y la desarrolla desde la capacidad de cumplir las expectativas del cliente y de esta forma expandirse para vender cada vez más.

## LA CULTURA GOOGLE

Hablar de Google es hablar de innovación, creatividad, y de una compañía que factura cerca de €100.000 millones de Euros al año, con un modelo de negocio basado en servicios de gran impacto (gratuitos) al público en general y con una publicidad inteligente que no satura al usuario y que en algunos casos pasa desapercibida.

El centro de la cultura Google se basa en la creatividad la generación de propuestas novedosas, el desarrollo de nuevas y mejores aplicaciones, e influir en el gusto de las personas para que utilicen sus servicios. El capital humano es su activo máspreciado.

Por esta razón la forma de selección de personal toma gran importancia, es necesario contar con características excluyentes como ser los mejores de las diferentes universidades, gran trayectoria laboral, alto grado de responsabilidad social y respeto hacia los demás, aprobar una serie de pruebas de conocimiento y entrevistas de distintos integrantes de la compañía; Google recibe en promedio un millón de solicitudes para surtir 15.000 cargos anuales.

Para mantener este personal Google ha adaptado su funcionamiento en torno a generar un ambiente de trabajo con todas las comodidades para que el personal altamente competente solo se preocupe por generar conocimientos, en beneficio de la compañía.

“Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones... Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad”. (CHIAVENATO, 2000).

Dentro de estos beneficios se destacan la autonomía de los trabajadores, quienes gozan de independencia, sin un estricto control por parte de las directivas y pueden decidir la forma más beneficiosa para realizar su trabajo (tiempo y espacio). La estructura de la organización esta en función de las necesidades de cada proyecto.

Los empleados cuentan con una serie de estímulos no económicos como contar con un 20% de tiempo laboral para utilizarlo en proyectos personales, múltiples restaurantes y cafeterías de forma gratuita, rutas para el desplazamiento de la vivienda al lugar de trabajo, gimnasios y salas de juegos al interior de la organización entre otros; que generan un clima laboral muy agradable lo cual genera un gran sentido de pertenencia.

En el aspecto económico cuentan con altos salarios, apoyo para la realización de estudios (8.000 dólares anuales por empleado), ayudas para guardería o costes de adopción (5.000 dólares anuales) y una subvención de 5.000 dólares para aquellos que compren un automóvil híbrido.

La estructura de negocio Google se fundamenta en la creatividad y la innovación, por tanto los recursos humanos toman un papel preponderante en el desarrollo de la compañía y esto incide claramente en su cultura empresarial.

El contar con políticas de estímulos tanto económicos como no económicos, genera ambientes gratificantes y motivadores en los cuales se estimula la productividad y se genera un sentido de pertenencia en el cual los empleados ofrecen todo su potencial y recursos a la organización por el compromiso adquirido; además convierte la empresa en un destino deseado por los mejores profesionales. De esta forma minimiza el riesgo de fuga de capital humano y cuenta con disponibilidad de profesionales para nuevos proyectos.

## LA CULTURA ZARA

Es una cadena de tiendas de moda perteneciente a INDITEX, fundada por Amancio Ortega Gaona cuenta con representación en Europa, Asia, África, América y Oceanía; y se destaca por su gran potencial de expansión en promedio ZARA abre una tienda cada dos semanas alrededor del mundo.

La máxima de la compañía es vender cada día más por todo el planeta; el cliente es oro puro y hay que darle lo que quiere; este planteamiento lleva a la compañía a desarrollar su funcionamiento en pro de la satisfacción del cliente.

Basados en la satisfacción del cliente, ZARA a diseñado un modelo de negocio mediante el cual se conjugan la gran adaptabilidad a los

entornos, el conocimiento de los gustos de los clientes en tiempo real, y eficiencia en la producción y en la logística, con la cual ha revolucionado el mundo de la moda, con la centralización de la producción en Europa y un modelo de abastecimiento que le permite eliminar los almacenes de las tiendas.

La cultura empresarial de la compañía gira en torno al talento humano, el cual varía desde los operarios de las fábricas donde se llevan a cabo la producción de las prendas, los agentes logísticos, los ayudantes de tienda, los diseñadores y los administradores de tienda.

Zara contrata el personal y desarrolla grandes procesos de capacitación, buscando que cada uno de los empleados conozca al detalle su función dentro de la organización; cuenta con escuelas de aprendizaje que en algunos casos puede durar hasta seis 6 meses el entrenamiento; parte importante dentro de este entrenamiento se encuentra la manera de comportarse con sus compañeros y la forma de desenvolverse con el cliente.

Los diseñadores de la compañía se encuentran en la calle de cada uno de los lugares del mundo donde funciona la marca identificando nuevas tendencias de los clientes potenciales para dar respuesta a éstas inmediatamente y no tener que esperar las estacionalidades para generar una nueva colección, ZARA presenta en promedio diecisiete (17) colecciones al año mientras las otras firmas presentan cuatro (4).

Los administradores de tienda, cuentan con total autonomía y son quienes deciden de acuerdo al lugar donde se encuentre la tienda País, Ciudad, Barrio, y el amplio conocimiento de los clientes, decidir qué prendas y en qué cantidades se venden en la tienda; esto le permite tener un grado de adaptación y cercanía con los clientes que ninguna otra marca.

La cultura empresarial de ZARA se fundamenta en encontrar una caracterización de la forma de hacer su actividad, tanto en la producción, la logística y el manejo del personal para brindar la mayor satisfacción al cliente, manteniendo el dinamismo necesario para lograr sus propósitos de expansión y ventas.

En conclusión cada una de las empresas analizadas ha logrado una diferenciación en su actividad económica y ha logrado estructurar una cultura empresarial acorde a sus propósitos y requerimientos generado un desarrollo organizacional sobresaliente; el caso de Google generando ambientes de trabajo que incentiven la creatividad y políticas de incentivos que hagan la compañía el destino preferido de los mejores profesionales del mundo. Y el caso de ZARA que ha desarrollado un modelo característico de cómo hacer las cosas generando una expansión y unos caudales de venta muy importantes.

Esto nos deja apreciar que la cultura empresarial es única para cada organización y esta debe estar perfectamente alineada al objeto de la compañía, solo de esta forma se generará un desarrollo organizacional importante.

Podemos apreciar como la individualización de la cultura empresarial de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada una de las organizaciones estudiadas se convirtió en el eje transformador que llevo a generar un desarrollo sobresaliente; por ende una gestión adecuada de la cultura empresarial enmarcada en la individualidad, la diferenciación y el sentir del personal, redundan en niveles de desarrollo sobresaliente.

## **ACIERTOS Y DIFICULTADES QUE EN MATERIA DE LA CULTURA EMPRESARIAL AFRONTAN LAS ENTIDADES PÚBLICAS EN COLOMBIA.**

En la relación entre cultura empresarial y competitividad de las organizaciones, la cultura se aprecia como

Aquella que hace posible transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización, facilitando el compromiso con algo mayor que el interés personal del individuo;

Como objetivo de estrategias administrativas que buscan el control normativo del comportamiento, convirtiéndose en marco que guía la conducta de los trabajadores.

Como aquella que según su grado de fortaleza o debilidad se relaciona con el éxito organizacional. (MURIEL, 1994 citado ANZOLA, 2003)

Dentro del análisis de la importancia de la cultura empresarial como actor generador de cambio sostenido y por ende de desarrollo organizacional y la necesidad de estudiarlo e intervenirlo; el Estado Colombiano ha brindado los lineamientos necesarios para que las entidades públicas desarrollen una cultura empresarial a su interior.

“la conceptualización del trabajo como un espacio potenciador de la capacidad humana, la cultura, el clima y la competitividad en su relación integral hombre-organización-trabajo deben empezar a ser analizados como elementos gerenciales”. (ANZOLA, 2003).

El trabajo desarrollado por el DAFP en 2003, brinda las herramientas conceptuales y metodológicas necesarias para diagnosticar e intervenir la cultura de las entidades públicas y darle un énfasis hacia el servicio. Sin embargo, los trabajos posteriores claramente enfocaban la cultura empresarial como un instrumento de gestión y propendió por el establecimiento de un Sistema de Gestión el cual se hacía obligatorio por la Ley.

La reglamentación de los modelos de gestión y control interno, buscan estandarizar la forma de hacer las cosas por las entidades públicas, lo cual en el espíritu de la norma y teniendo en cuenta el desorden administrativo presentado en algunas de estas entidades, podría traer unos beneficios interesantes, dejando de lado algunos de los fundamentos primordiales de la cultura empresarial.

La cultura corporativa, como resultante del aprendizaje grupal, se considera históricamente condicionada; para su desarrollo requiere que un grupo de personas compartan por cierto período experiencias conjuntas que les permitan construir significados compartidos. Por ello la cultura no es algo que se pueda imponer, en tanto se desarrolla en el curso de la interacción social como producto de una construcción colectiva en respuesta a las circunstancias particulares que enfrenta esa colectividad. (ANZOLA, 2003).

La imposición de estos modelos de gestión lleva a una ruptura en la cultura desarrollada por la entidad, con lo cual se pierde la orientación del comportamiento individual y colectivo de la entidad, generando un sentido del cumplimiento, en el cual los miembros se limitan a dar acatamiento a cada una de las exigencias planteadas por el modelo.

En cuanto a la administración del personal, este pierde su protagonismo, teniendo en cuenta las dificultades para el manejo del

personal que afrontan las entidades estatales y se da mayor importancia a la documentación de procesos, procedimientos, los cuales pueden sustentar en determinado caso la rotación de personal la cual es frecuente en los niveles directivos y asesores.

Los lineamientos emitidos por el estado en materia de cultura empresarial para las entidades públicas, se enfoca en generar estrategias administrativas que buscan el control normativo del comportamiento, convirtiéndose en marco que guía la conducta de los trabajadores, mitigando los riesgos asociados a la rotación del personal.

La estandarización del modelo de gestión para las entidades públicas proporciona una plataforma para mejorar en los aspectos formales de la administración pública; pero limita el desarrollo de la cultura empresarial.

Sintetizando, el Estado Colombiano dirigió todos los lineamientos en materia de cultura empresarial a la estandarización, en pro de garantizar el cumplimiento de unos mínimos aceptables que permitan reducir el traumatismo administrativo presentado en las Entidades causado en gran medida por la rotación del personal.

Esta tendencia rompe el sentido de identidad y diferenciación de las Entidades públicas en cuanto a su cultura empresarial, dando prioridad a las gestiones administrativas (estándares) sobre la gestión de los recursos humanos, limitando que se presenten desarrollos organizacionales sobresalientes en este tipo de entidades.

## CONCLUSIONES

Los autores estudiados cuentan con algunos planteamientos convergentes entorno a la cultura empresarial, los cuales sirven como punto de partida para el desarrollo del presente trabajo; la definición de cultura empresarial como algo propio de cada organización condicionando la forma de pensar, actuar y hacer las cosas brindando con esto la diferenciación requerida para generar un desarrollo empresarial sobresaliente.

Al realizar la descripción de los principales lineamientos emitidos por el Estado para la implementación, gestión, e intervención de la cultura empresarial al interior de las Entidades públicas, se puede establecer que claramente estos lineamientos buscan la estandarización y al cumplimiento de algunos componentes de la cultura empresarial.

La estandarización trae consigo el alcanzar niveles de cumplimiento aceptables, sin embargo dista de lo expuesto por los teóricos en cuanto a la individualidad de la cultura de cada organización, lo que lleva a crear una generalidad de empresas que cumplen con los estándares, pero con gran limitación para generar desarrollos empresariales sobresalientes.

Podemos apreciar como la individualización de la cultura empresarial de acuerdo a las necesidades y objetivos de cada una de las organizaciones estudiadas se convirtió en el eje transformador que llevo a generar un desarrollo sobresaliente; por ende una gestión adecuada de la cultura empresarial enmarcada en la individualidad, la

diferenciación y el sentir del personal, redundando en niveles de desarrollo sobresaliente.

El Estado Colombiano dirigió todos los lineamientos en materia de cultura empresarial a la estandarización, en pro de garantizar el cumplimiento de unos mínimos aceptables que permitan reducir el traumatismo administrativo presentado en las Entidades causado en gran medida por la rotación del personal.

Esta tendencia rompe el sentido de identidad y diferenciación de las Entidades públicas en cuanto a su cultura empresarial, dando prioridad a las gestiones administrativas (estándares) sobre la gestión de los recursos humanos, limitando que se presenten desarrollos organizacionales sobresalientes en este tipo de entidades.

## BIBLIOGRAFIA

CAYATTE G, (2007) La vida en Google - Cultura Organizacional (cinta cinematográfica) Francia Dream Way Produccións

CHICA S. (200P) Aproximaciones Teóricas Generales y Estudios Específicos en torno a La Cultura Organizacional en Colombia. ESAP. Colombia.

CHIAVENATO, I (2000), Administración de Recursos Humanos (2000), México: McGraw-Hill.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO DE LA FUNCIÓN PÚBLICA, DAFP, Cultura Organizacional. República de Colombia. Bogotá. 2003.

----- Guía de intervención Cultura, Clima y Cambio Organizacional. República de Colombia. Bogotá. 2005.

GARCÍA S. y DOLAN S. (1997) La dirección por valores. Editorial Mc Graw – Hill. España. 1997

MATEU Y CALZADO (2002) Planeta ZARA, (cinta cinematográfica) España prodece +

MORALES O, (2002) Cultura corporativa y su relación con la competitividad. Mundo Económico Y Empresarial ISSN: 1657-5377 ed: Universidad Del Tolima v.1 fasc. p.1 - 10 ,2002

MURIEL R. Competitividad y productividad. Revista Facultad de Administración de Empresas, Universidad Pontificia Bolivariana, Medellín, n.º 7, Octubre de 1994. p. 127.

ROBBINS, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

SCHEIN, Edgar. (1985) Organizational culture and leadership. USA.

----- (2002) La cultura empresarial y el liderazgo, una visión dinámica.

----- (1992) Cultura organizacional y liderazgo. 2ª ed. San Francisco: Jossey- Bass.