

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DE LA EMPRESA STF GROUP S.A DE  
CALI VALLE

DAYANA CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ZARZAL  
2021

CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA DE LA EMPRESA STF GROUP S.A DE  
CALI VALLE

DAYANA CASTAÑEDA RODRÍGUEZ

Trabajo de grado para Optar al título de Administradora de Empresas

Director:

ROBERTO LUCIEN LARMAT GONZALEZ  
PROFESOR

UNIVERSIDAD DEL VALLE  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ZARZAL  
2021

## CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	7
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	8
1.1 ESTADO DEL ARTE.....	8
1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA .....	14
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	15
1.3.1 Pregunta de investigación .....	16
1.3.2 Sistematización del problema.....	16
2. OBJETIVO.....	18
2.1 OBJETIVO GENERAL.....	18
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS: .....	18
3. JUSTIFICACIÓN .....	19
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	19
3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	20
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	22
4.1 MARCO TEÓRICO .....	22
4.1.1 La cultura organizacional.....	32
4.1.2 Funciones de la cultura.....	34
4.2 MARCO ESPACIAL.....	34
4.2.1 Macro localización .....	34
4.2.2 Micro localización.....	36
5. DISEÑO METODOLÓGICO .....	38
5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	38
5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS.....	38
5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	39
5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN .....	40
5.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO.....	41
5.6.1 TIPO DE MUESTREO .....	41
6. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL.....	42
6.1 HISTORIA .....	42

6.2 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL .....	44
6.3 LENGUAJE Y COMUNICACIÓN.....	46
6.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA.....	48
6.5 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES .....	53
6.6 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES .....	54
6.6.1 Signos .....	54
6.6.2 Ideología .....	56
6.6.3 Religión .....	57
6.7 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES .....	57
6.7.1 Celebraciones .....	57
6.8 LAS RELACIONES INTERPERSONALES .....	59
6.9 RELACIONES DE PODER.....	59
6.10 ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO .....	60
6.11 SUBCULTURAS .....	62
6.12 IDENTIDAD.....	63
7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA.....	64
7.1 VALORACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	64
7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES.....	65
7.2.1 Género .....	65
7.2.2 Edad.....	66
7.2.3 Nivel educativo.....	67
7.2.4 Dependencia .....	68
7.2.5 Análisis por categoría .....	69
7.13 MODELO DE RENEE BEDARD, MODOS DE SER. ....	130
7.14 MODELO DE LA CULTURA TROMPENAARS .....	134
7.14.1 Universalismo vs. Particularismo:.....	134
7.14.2 Individualismo vs. Colectivismo.....	135
7.14.3 Neutral versus Emocional.....	135
7.14.4 Específica vs difusa .....	136
7.14.5 Ejecución vs atribución .....	137
7.14.6 La relación con el tiempo.....	137
7.14.7 Actitud frente al contexto .....	138
8. PROPUESTA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL .....	139

8.1 HISTORIA .....	139
8.2 EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD.....	141
8.3 LENGUAJE Y COMUNICACIÓN.....	142
8.4 PROYECTO DE EMPRESA.....	143
8.5 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES.....	144
8.6 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES .....	145
8.7 EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES.....	146
8.8 RELACIONES INTERPERSONALES.....	147
8.9 LAS RELACIONES DE PODER.....	148
8.10 LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN.....	149
8.11 LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL .....	149
9. CONCLUSIONES .....	151
10. RECOMENDACIONES.....	153
11. ANEXOS .....	154
11.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA .....	154
11.2 ENTREVISTA APLICADA .....	163
11.3 ENCUESTA.....	168
11.4 ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL.....	177
12. BIBLIOGRAFÍA .....	190

## ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

Tabla 1. Estado del arte.....	9
Tabla 2. Estado del arte - Continuación.....	10
Tabla 3. Estado del arte - Continuación.....	11
Tabla 4. Estado del arte - Continuación.....	12
Tabla 5. Estado del arte - Continuación.....	13
Tabla 7. Escala de calificación.....	64
Tabla 8. Género de los colaboradores participantes en la encuesta.....	65
Tabla 9. Edad de los participantes.....	66
Tabla 10. Nivel educativo de los participantes.....	67
Tabla 11. Dependencia de los colaboradores.....	68
Tabla 6. Modos de ser y dimensiones filosóficas.....	130
Tabla 12. Resumen encuesta por frecuencia de respuesta.....	154

## INTRODUCCIÓN

Actualmente la cultura organizacional ha sido centro de estudio dentro de la administración y corrientes psicológicas, que se encargan de comprender la interacción entre el ser humano y la organización. Durante las últimas décadas se ha resaltado la importancia del talento humano y la prioridad de mantener su bienestar físico y psicológico para el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales de cualquier empresa sin discriminar su razón social, tamaño, o estructura. En este sentido, crear una cultura sana y sólida significa promover sistemáticamente en todo el personal de una empresa, la lealtad, confianza, vitalidad, participación, comunicación, valores y congruencia en las conductas; todo ello en beneficio de la empresa, de su personal y del cliente para el cual se trabaja.

Por lo tanto, el alcance de esta investigación va desde la descripción del perfil de la cultura corporativa de la organización STF GROUP S.A, cuyo objetivo es identificar las características que conforman la cultura y así conocer cuáles son sus valores, creencias, identidad, lenguaje, sistemas sociales y elementos que se involucran con la cultura, con el fin de definir qué tipo de cultura está presente en los colaboradores y cómo interactúan con el entorno. Lo anterior, se logra percibir por medio de la observación participante, entrevista a directivos y la encuesta aplicada al personal según la muestra obtenida.

Por último, se propone las características de la cultura que debería tener la empresa que permita mejorar su competitividad y productividad. Finalmente generar recomendaciones para su transformación de cara al cumplimiento de los objetivos estratégicos que se ha planteado la compañía. Se espera que los resultados de esta investigación proporcionen a los directivos de la empresa un amplio entendimiento del perfil cultural de la organización y motive un esfuerzo posterior para la ejecución de acciones que, lideradas por sus directivos, promuevan una transformación de la cultura interna, de tal manera que se favorezca el logro de las metas y objetivos organizacionales para el crecimiento y la sostenibilidad de la empresa.

## **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1 ESTADO DEL ARTE**

El tema de cultura organizacional hoy en día, se ha convertido en un tema relevante para las organizaciones, de tal manera que los estudios e investigaciones realizadas permite que se pueda obtener mayor conocimiento de las ventajas y oportunidades que puedan ser aprovechadas por la empresa al identificar y definir una cultura organizacional (Morgan, 1989), por lo tanto, para la organización STUDIO F GROUP S.A es muy importante identificar y definir la cultura corporativa de la empresa ya que el factor humano es indispensable para alcanzar su efectividad y el logro de los objetivos.

Debido a lo anterior, este tema ha sido abordado por diferentes estudios y a continuación se mencionan los diferentes trabajos de grado y artículos académicos que presentaran contenido y temática relacionada con la cultura organizacional publicados en las bases de datos de la Universidad del Valle.



Tabla 1. Estado del arte

AUTOR Y AÑO	TITULO	METODOLOGÍA	RESULTADOS
Ibarra Martínez, Alexandra Patricia-2018.	Cultura y aprendizaje organizacional en un centro de servicios compartidos.	El estudio fue de tipo descriptivo buscando definir las características de las variables a estudiar e identificar cómo se manifiestan los fenómenos en el contexto particular de la organización. Las dimensiones seleccionadas para analizar la organización son: social e historia, simbólica, subcultura y gestión empresarial (Zapata, 2008).	Los autores del proyecto de grado, evidenciaron que la cultura organizacional tiene una gran influencia en el aprendizaje organizacional del grupo empresarial Coomeva.
Suarez caro Jorge, Paredes Sarmiento Susana, Ortega Rosano Genoveva- 2017	La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial.	<p>Primero, se presenta una revisión de la literatura en materia de cultura organizacional y desarrollo sustentable (el modelo de cultura organizacional de Denison (Denison, Haaland y Goelzer, 2003) y el de desarrollo sustentable de Carro, Reyes, Rosano y Garnica (2017)).</p> <p>En la segunda dimensión plantean dos valores que se contraponen: primero, la preocupación de la organización por su personal y procesos, y segundo, por sus clientes, competidores y entorno. Como resultado de combinar ambas dimensiones identificar los siguientes tipos de cultura: clan, adhocrática, jerárquica y de mercado</p>	Los factores determinantes para alcanzar un desarrollo sustentable en la actualidad son: la misión, porque consideran importante transmitir los propósitos, metas, misión y visión institucionales a todo el personal y colaboradores como parte de su estrategia, y la consistencia, con el objetivo de crear un sentido de identidad.
Cardona Agudelo Yohan Julián, García Ledesma María carolina, ,2017	cultura organizacional en los trabajadores administrativos de la fundación universidad del valle sede pacífico en buenaventura valle del cauca	<p>La investigación utiliza una metodología inductiva ya que se basa en la observación, el estudio, la clasificación y el análisis. Las herramientas que se utilizarán están enfocadas en el trabajo de campo, en la interacción presencial con los trabajadores de la Fundación Universidad del Valle Sede Pacífico.</p> <p>-Modelo aplicado: análisis de la cultura organizacional propuesto por Álvaro Zapata Domínguez.</p> <p>-modelo instructivo: Evaluación de Cultura Organizacional diseñado por (Olmos y Socha, 2006).</p>	Dificulta por parte de un trabajador adaptarse a la Universidad, puesto que no están definidas las rutinas, los valores, las creencias y las normas. Organización jerarquizada, controlada y estructurada por los directivos, gobernada por procedimientos y normas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores.

Tabla 2. Estado del arte - Continuación

<p>Giraldo Arias Yulieth, Galindo Viafara Karen- 2016.</p>	<p>Cultura organizacional en el área comercial y el impacto en su estrategia: análisis en dos empresas del sector acero, ubicadas en el suroccidente colombiano.</p>	<p>La investigación es de tipo descriptiva, con el propósito de analizar la influencia de la cultura organizacional sobre la estrategia, para conseguir lo expuesto se tomaron como base los trece componentes, rasgos y características de la cultura en el análisis organizacional (Zapata &amp; Rodríguez, Gestión de la Cultura Organizacional, 2008) y las diez variables de estrategia identificadas (Mintzberg, Ahlstrand, &amp; Lampel, 1999).</p>	<p>El enfoque de los líderes comerciales se encuentra orientado hacia el cumplimiento de metas basadas en estrategias que solo consideran variables evaluadas a través de indicadores cuantitativos, instrumentalizan las relaciones del área comercial deshumanizando los colaboradores, la rentabilidad priman sobre cualquier aspecto de carácter humano.</p>
<p>Guzmán Palechor Bolívar-2016</p>	<p>Cultura organizacional y estilos de dirección. Estudio de caso fe y alegría Cali.</p>	<p>El estudio se realizó a través de una investigación exploratoria apoyada con encuestas y entrevistas semi-estructuradas; complementada con una revisión documental y algunos aportes desde la observación participante del autor. El tema es abordado desde las perspectivas teóricas que ofrecen Zapata y Rodríguez (2008), en el modelo propuesto con la composición de las 13 variables.</p>	<p>Análisis sobre los modos de ser y estilos de liderazgo (modo de ser pragmático, relacional, mítico, sistemático, carismático, democrático, autocrático, burocrático, tradicional legal. En donde se obtuvo como resultado corresponden al orden pragmático y relacional.</p>
<p>Gonzales Spilver Brayan-2016</p>	<p>la influencia del liderazgo organizacional en la cultura de las pymes en la ciudad de Santiago de Cali</p>	<p>se utilizó un cuestionario adaptado por el grupo de investigación Humanismo y Gestión de la Universidad del Valle, para recolectar la información relacionada con lo que perciben los gerentes sobre el estilo de liderazgo que practican y el tipo de cultura que tiene la organización, para llevar a cabo este objetivo se definieron los estilos de liderazgo a estudiar transaccional y transformacional de acuerdo con autores como Lussier y Achua (2010) Bass y Riggio (2006) y los tipos de cultura clan, adhocrática de mercado y jerárquica, como los exponen Cameron y Quinn (2011).</p>	<p>Las pymes no cuentan con una cultura organizacional determinada, lo cual debilita su competitividad.</p>
<p>Tarapuez Edwin, Guzmán Helena Beatriz, Hernández Parra Ramiro-2016.</p>	<p>Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013</p>	<p>Investigación de tipo exploratorio y descriptivo, tiene como objetivo indagar acerca de la asociación entre algunas variables de estrategia y de innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova del Ministerio de Comercio Industria y Turismo, en el periodo 2010-2013</p>	<p>Las empresas que estén orientadas hacia la innovación, que fomenten la creatividad, que tengan buena adaptabilidad al entorno interno y externo, son las más propicias a obtener mayor rendimiento en sus procesos y utilidades.</p>

Tabla 3. Estado del arte - Continuación

<p>Prado Uribe Jesús Felipe, Pérez Patlan Juana, Saiso García Alejandra-2015.</p>	<p>Manifestaciones psicossomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta.</p>	<p>Modelo de ruta con 12 variables significativas, eliminándose el apoyo organizacional percibido; las alfas de Cronbach fueron satisfactorias para confiabilidad. El burnout explica, mediante análisis de ruta, la importancia de un buen clima y cultura organizacional para incrementar el compromiso afectivo y disminuir las manifestaciones psicossomáticas.</p>	<p>Los datos estadísticos reflejan que las variables relacionadas con cultura y clima fueron puntuaciones altas, seguidas de los puntajes de burnout y compromiso, y finalmente, los puntajes más bajos resultaron ser los de las manifestaciones psicossomáticas.</p>
<p>Gómez Madero Manuel, Barnoza A. Gustavo-2015</p>	<p>Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial</p>	<p>Se analiza los determinantes del rendimiento empresarial de acuerdo a la relación existente entre la alineación estratégica (AE), la cultura organizacional (CO), los procesos de innovación (INN) y las prácticas de flexibilidad laboral (PFL) y su efecto en la competitividad, estas 4 dimensiones corresponden al grado de relevancia en el estudio de la flexibilidad y el desempeño empresarial.</p>	<p>Las empresas enfrentan una disyuntiva en la definición de los objetivos de desempeño y los procesos de flexibilidad organizacional a seguir. En resumen, los procesos de INN y las PFL trabajan de manera opuesta en el alcance de los objetivos de desempeño, y no dan unidireccionalmente una ventaja competitiva y sostenible</p>
<p>Echeverri Cardona Raúl Diego, Cruz Zambrano Renato- 2015</p>	<p>Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional</p>	<p>Investigación cuantitativa (empírica-analítica) en un nivel descriptivo ya que se busca establecer sistemáticamente las características determinantes del clima organizacional.</p>	<p>Se halló que existe un grupo de 8 dimensiones que se repiten en la mayoría de los instrumentos: toma de decisiones, claridad organizacional, liderazgo, interacción social, motivación institucional, sistema de recompensas e incentivos, apertura organizacional y supervisión.</p>
<p>Duque Sandoval José Luis-2014</p>	<p>Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor Procesos de cambio organizacional y creación de valor.</p>	<p>Características de cambio que se deben evaluar constantemente en las empresas corresponden a la forma de operar del proceso de cambio, las fuerzas que lo impulsan o lo detienen, la resistencia al cambio, la velocidad del cambio, la actitud de la gente frente a los cambios organizacionales, la oportunidad o los plazos para el cambio, los niveles, las características y los principios que lo rigen.</p>	<p>Se presentan 4 posibilidades de cambios que se pueden generar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Cambio por planeación, cambio por anticipación o cambio proactivo.</li> <li>-Cambio por inercia o por imitación.</li> <li>-Cambio por reacción o como respuesta a las circunstancias.</li> <li>-Cambio por tensión final o por crisis</li> </ul>

Tabla 4. Estado del arte - Continuación

<p>Oliva Duque Édison Jair, Prieto Carvajal Lina Astrid-2014.</p>	<p>Revisión de la identidad organizacional y su influencia en la imagen.</p>	<p>Análisis conceptual acerca de la identidad organizacional y la imagen desde principios de los años 50 hasta llegar a la última década.</p> <p>Tanto la imagen como la identidad han sido bastante discutidas en la literatura como elementos que contribuyen al crecimiento y el desarrollo de las organizaciones si son manejados de la manera adecuada o a destruir la empresa si no se gestionan sobre bases sólidas.</p>	<p>La identidad y la imagen son conceptos estrechamente relacionados pero que se diferencian entre sí; mientras que el primero de ellos nace de la definición de la organización en sí misma, de lo que es su esencia, el segundo involucra todas las percepciones que tienen los colaboradores de la institución a la cual pertenecen.</p>
<p>Giménez Juan Antonio, Jiménez Jiménez Daniel, Costa Martínez Micaela, , 2014</p>	<p>La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles.</p>	<p>Propone un modelo para que las empresas están cada vez más cerca de la gestión de la calidad total (GCT), el cual consiste en estar en un punto medio de la cultura clan y adhocrática correspondientes al modelo de competencias y valores de Cameron y Quinn.</p>	<p>La cultura organizacional está muy relacionado con la gestión de la calidad ya que pretende que todos los colaboradores de las empresas compartan el objetivo de la calidad e interiorizar este valor en las normas, las creencias y el compromiso de la empresa y su personal.</p>
<p>Vertel Cujar del Carmen Angélica, Paternina Ramos Carlos David, Riaño Hernández Helman Enrique, Pereira López Jorge Mario- 2013</p>	<p>Cultura organizacional: evolución en la medición.</p>	<p>El artículo acerca al lector al concepto de cultura organizacional a partir de autores destacados en la historia, y registra el progreso cronológico en los métodos de medición, desde la observación y análisis psicológico hasta la elaboración de instrumentos especializados que midan el comportamiento de las personas y su influencia en la organización.</p>	<p>Existen diversas variables para medir la cultura organizacional.</p>
<p>zapata Domínguez Álvaro -2011</p>	<p>Paradigma de la cultura organizacional.</p>	<p>Análisis de la concepción tradicional de gerencia y administración, así mismo, su evolución, aplicabilidad e implementación en los procesos organizacionales y enseña los problemas en los conceptos y prácticos que se derivan del traslado teórico hacia la aplicación a las organizaciones del llamado Tercer Sector.</p>	<p>La cultura no puede ser impuesta por los dirigentes de las empresas, sino que está relacionada a las características propias de cada individuos, referentes a su entonos, modo de ser, infraestructura de la empresa, debe estar de acuerdo con los valores, creencias y con las maneras de vivir del personal y de la población en las que la empresa actúa.</p>

Tabla 5. Estado del arte - Continuación

Naranjo C. Julia, Jiménez Jiménez Daniel Y Valle Sanz Raquel-2012	¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa?	Análisis aplicando el modelo de valores en competencia de Cameron y Quinn (1999), este modelo define 4 tipos de cultura, a partir de dos dimensiones. 1. la estabilidad versus flexibilidad y 2. Que la empresa tenga una orientación interna y el entorno en general.	Cuando los principales valores que comparten los miembros de la empresa son el compromiso con la innovación y el cambio continuo, correspondientes a la cultura adhocrática, permite que las organizaciones tengan adaptabilidad a los cambios, aumenta la creatividad, la libertad/autonomía, la tolerancia al riesgo, la orientación estratégica hacia el cliente y la orientación hacia el aprendizaje continuo.
Rodríguez Castellano Arturo, Hoyos Iruarrizaga Jon, Izaguirre Olaizola Julen , Azucena Vicente Molina-2010.	La organización en el marco de una cultura social innovadora: propuesta de factores explicativos.	Proponen el termino cultura social innovadora, a partir de un análisis multinivel para personas, organizaciones y territorios. Se trata de unidades de análisis diferenciadas donde las personas, por un lado, aparecen como el centro de los procesos de creación de valor, y las organizaciones por otro lado, tienen la capacidad de desarrollar y mantener capacidades dinámicas que les permite regenerar sus competencias esenciales e innovador de forma sistemática y permanente.	Este análisis se enfoca en el área organizacional, con el fin de utilizar factor claves que permitan la determinación del desarrollo secuencial de la innovación, esto es, desde la fase de exploración hasta la etapa de la creación o socialización de la innovación.
Vargas Murillo Guillermo-2009	Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia.	Se abordan los principales elementos que han tenido incidencia en el sector financiero colombiano desde los conceptos teóricos, pasando por las características de la creatividad y la innovación que ha presentado, por ejemplo: la ampliación de la cobertura en los servicios, la agilidad y el acceso desde cualquier sitio vía internet, entre otros.	Se reconocen algunos factores que inciden en el desarrollo de los procesos de innovación, como son: el estilo administrativo, la estructura organizacional, la visión de la compañía, la capacidad de tomar riesgos, los equipos de trabajo, la competencia y la creatividad en las relaciones con los colegas.
Mondragón Guillen J, Irene, Mondragón Aduana Alma Patricia, 2008	La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional.	El método de análisis empleado es el cualitativo y el modelo empleado para la recolección de la información corresponde a el modelo de Hofstede que considera cuatro dimensiones culturales: la distancia de poder; 2.- IND, para el Individualismo– Colectivismo; 3.- MAS, para la Masculinidad – Feminidad; 4.	Se analiza la relación que hay entre la cultura, el estilo de gestión y sus efectos sobre el clima organizacional; factores que permiten entender la problemática que enfrentan las PYMES debido a la influencia de una cultura nacional colectivismo, masculinidad-feminidad y aversión a la incertidumbre.
Oreja Rodríguez, J.R, Febles Acosta-2008.	factores externos e internos determinantes de la orientación de la cultura estratégica de las empresas	Método de investigación cuantitativo, se aplicó un cuestionario estructurado. La valoración de la percepción de los encuestados se cuantificó mediante una escala multi-item tipo Likert de cinco intervalos con los límites (1) como un nivel muy bajo de influencia de las variables en la gestión y dirección de la empresa y en la gestión de los recursos humanos, y (5) como un nivel muy alto de influencia"( J.Febles Acosta J.R. Oreja Rodríguez).	Los resultados del análisis factorial revelaron el predominio de cuatro tipos de cultura en las empresas analizadas: adaptación, participación, compromiso y formación.

Fuente; Elaboración propia, 2020

## 1.2 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

STF GROUP S.A , es una empresa de origen familiar que cuenta con más de 25 años en el sector textil, actualmente cuenta con marcas reconocidas como Studio f, Ela, Top One y STF Man, durante estos años la organización ha logrado un crecimiento en participación en el mercado nacional e internacional ( Gerente de Compras, Nicolás Velez,2020). En el mercado nacional ha logrado posicionarse como una compañía vanguardista ofreciendo a sus clientes tendencias innovadoras con altos estándares de calidad, dado que su interés primordial es mantener el crecimiento y la sostenibilidad de la organización.

De esta manera a través de la observación durante el cumplimiento de la práctica y los intereses de los directivos de la organización, se direcciono el trabajo hacia la caracterización de la cultura organizacional, dado que la empresa no cuenta con la caracterización detallada y documentada, esta situación da lugar a que no exista por parte de los colaboradores una identidad con la cultura y el comportamiento organizacional, surgiendo falencias que afectan la comunicación, el compromiso organizacional, el trabajo en equipo, la motivación, el clima organizacional y el liderazgo según la encuesta del clima organizacional, realizada en el 2020.

Por consiguiente, el propósito de esta investigación es realizar el análisis que permita identificar los elementos que componen la cultura corporativa y proponer las características que deben conformar la cultura organizacional de la empresa. En el momento existe como punto de referencia una investigación realizada en la empresa sobre clima organizacional, la cual propone realizar la medición del clima organizacional a la Dirección Administrativa y Financiera de STF GROUP identificando la percepción que tiene la población sobre la estrategia corporativa, con el fin de establecer posibles oportunidades de mejora que permitan afianzar el direccionamiento de la Alta Gerencia de la empresa, en la presenta investigación se aplicó un modelo de encuesta del clima abordando las dimensiones sociales (percepciones de liderazgo, toma de decisiones, comunicación interpersonal y trabajo en equipos) en síntesis esta dimensión arrojó puntuaciones bajas y medias, en donde se percibe la baja autonomía en la toma de decisiones, incentivan el desarrollo del liderazgo, la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo reflejan puntuación media indicando buen desarrollo de relaciones interpersonales y trabajo en equipo, pero con aspectos a mejorar. Por su parte la dimensión ambiente físico (seguridad y salud en el trabajo, infraestructura, claridad organizacional) la percepción que tiene los colaboradores acerca de esta dimensión es baja, debido a que se generan sobre cargas laborales que incrementan los tiempos extras de trabajo, adicionalmente que puede generar desgaste, saturación, bajo rendimiento

y desmotivación del colaborador, no dispone de áreas o espacios suficientes dentro de sus instalaciones locativas para realizar actividades lúdicas o recreativas, no genera espacios en donde pueda transmitir lineamientos institucionales, y reforzar aspectos importantes como la misión, la visión y los valores de la organización. Por último la dimensión estructurales en la cual se analizó la variable Políticas de RR.HH, en la cual los colaboradores consideran que las políticas de compensación no están acordes a las que otras empresas del mismo sector ofrecen, así mismo perciben que hacen falta beneficios que estimulen la atracción y retención del talento humano.

Por lo tanto, el estudio sobre el clima organizacional antes mencionado, es un gran aporte teórico y documental para iniciar el estudio sobre la cultura organizacional y analizar el impacto que causa sobre el desarrollo del clima laboral de la empresa y los efectos que causa en el rendimiento de los individuos y en la gestión de la calidad. Si bien se debe tener en cuenta que un buen clima organizacional trae consecuencias laborales como: logro de objetivos, afiliación, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación e innovación en los colaboradores, para lograr estos resultados, se debe identificar la cultura que mejor se adapte al sistema de la gestión de la calidad, cuya orientación permitiría obtener mayores resultados, a través de una dirección del talento humano, un liderazgo y una orientación al mercado comprometidas con la calidad.

La organización se encuentra dentro de un mercado cada vez más competitivo, en el cual es necesario crear ventajas diferenciadoras que le permitan sostenerse y crecer en el mismo.

### **1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa STF GROUP S.A, presenta algunos aspectos negativos debido a que no existe un conocimiento formal, estructurado y definido con respecto a la cultura organizacional que la conforma, algunos de los problemas que se observan y reflejo los resultados de la encuesta sobre el clima organizacional son: disminución en el desempeño de los colaboradores, bajos niveles de motivación; ausencia de compromiso organizacional, poca participación y liderazgo, deficientes canales de comunicación, altos niveles de estrés, desconocimiento de las normas, reglas y manejo adecuado en los procesos administrativos.

Los elementos que enfatiza la cultura organizacional y el definirla serán los aspectos fundamentales y problemática a resolver, identificando precisamente temas de

comunicación, liderazgo, sistemas de producción social, relaciones interpersonales, motivación y grado de identidad de los colaboradores de la empresa STF, con la intención de proponer medidas de mejoramiento en problemas que se puedan identificar en estos aspectos.

Por lo tanto, se debe realizar primero un diagnóstico de la cultura actual de la empresa para determinar valores, creencias, identidad, lenguaje, hábitos, estilo de liderazgo, normas, canales de comunicación, entre otros aspectos que permitan conocer previamente los efectos que generan en el desempeño laboral y organizacional. Segundo, analizar los resultados obtenidos en las entrevista, encuesta y observación, por último, el tercer punto corresponde a la propuesta de los aspectos que debería tener la organización, de tal manera que sus acciones y decisiones conduzcan a la compañía al logro de las metas institucionales.

Por último, se determina que el no tener un estudio o evaluación preliminar sobre la cultura de la empresa, da lugar a que no exista por parte de los colaboradores una identidad con la cultura y el comportamiento organizacional, lo cual afecta la comunicación, el compromiso organizacional, el trabajo en equipo, la motivación, el clima organizacional, la adaptación del personal al entorno corporativo, Además, al no haber claridad acerca del funcionamiento de la organización, dificulta la correcta gestión administrativa, impactando negativamente su capacidad de respuesta anticipada, el proceso de toma de decisiones, planificación estratégica, control y evaluación de problemas y resultados. Lo anterior, dificulta la comprensión de las características que componen la cultura.

### **1.3.1 Pregunta de investigación**

Frente a lo expuesto anteriormente, se propone la construcción del problema que da origen al estudio, para lo cual se plantea la siguiente pregunta principal:

- ¿Qué características deberían conformar la cultura organizacional de la empresa STF GROUP SA de la ciudad de Cali-Valle?

### **1.3.2 Sistematización del problema**

- ¿En qué condiciones se encuentra la cultura organizacional de STF GROUP SA?
- ¿Cuál es el impacto que genera la cultura organizacional que tiene actualmente la empresa STF GROUP SA?



- ¿Qué elementos debe conformar la cultura organizacional de la empresa STF GROUP SA?
- ¿Cuáles son los componentes que debe contener el plan de acción para implementar la cultura organizacional?

## **2. OBJETIVO**

### **2.1 OBJETIVO GENERAL**

Proponer las características que debe tener la cultura organizacional para la empresa STF GROUP S.A.

### **2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar en qué condiciones se encuentra la cultura organizacional de STF GROUP S.A
- Identificar el impacto que genera la cultura organizacional que tiene actualmente la empresa STF GROUP S.A
- Definir qué elementos debe conformar la cultura organizacional de la empresa STF GROUP S.A.
- Proponer las actividades que debe implementar la organización para consolidar la cultura organizacional.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

#### **3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

El fundamento de la cultura organizacional radica en que las personas, los grupos, los departamentos y la organización desarrollen un conjunto de signos, símbolos, hábitos, costumbres y valores particulares en la vida cotidiana para que se reflejen en última instancia en el comportamiento organizacional, como producto de ciertos sistemas de conocimiento, ideologías, ritos, mitos, historias y ceremonias que se manifiestan frecuentemente en la organización y a los que los individuos les asignan ciertos significados específicos (Zapata, 2002).

En la actualidad uno de los mayores retos que tienen las compañías es encontrar mecanismos que faciliten la conexión entre las empresas y sus empleados, entendiéndose lo anterior como la alineación y dirección del capital humano con los objetivos estratégicos, su misión y su comportamiento organizacional. Por ende, es tan importante que las empresas definan la cultura que caracteriza la empresa, ya que esta impulsa el crecimiento y la sostenibilidad empresarial, orientando las estrategias y los objetivos al fortalecimiento del sistema social de la organización.

Por lo tanto, el enfoque de las organizaciones en la actualidad, es poder comprender los rasgos relevantes que permiten formar y desarrollar una cultura organizacional que fluya acorde a los valores corporativos, que no deban ser impuestos es su totalidad sino que se generen de una manera libre, armónica y coherente. Por eso es importante comprender la relación de la organización con su entorno y la interacción de sus colaboradores con los agentes que permitan la culturalización de aspectos determinantes en el bienestar y sentido de pertenencia de los mismos.

Determinar las características culturales en una empresa, permiten crear una identidad propia con la que los empleados pueden identificarse con la empresa y, de este modo, aumentar los niveles de productividad de los colaboradores; ya que al desenvolverse en un entorno en el que se sienten cómodos les permitirá enfocarse completamente en las tareas que deben realizar. Por esa razón, todas las organizaciones deberían definir los aspectos que componen su cultura, ya que una cultura organizacional adecuada y con una aplicación correcta, es sumamente importante, ésta definirá las estrategias, fomentara el sentido de pertenencia reduciendo a su vez la rotación laboral, generar conductas positivas, tanto

individuales como colectivas, y se verá reflejado directamente en resultados laborales positivos.

En síntesis, es una responsabilidad de los dirigentes ser conscientes de las características culturales de la compañía que lideran y desde ese conocimiento tomar la decisión de emprender el camino para fortalecer las acciones que llevara a la compañía hacia un crecimiento y sostenibilidad en el futuro, eliminar aquello que la limita e incorporar lo que no se tiene y se requiere para enfrentar los cambios y retos del mercado.

### **3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Esta investigación es importante realizarla, porque contribuye a identificar los elementos que componen la cultura organizacional de la empresa STF GROUP S.A, lo cual permite, documentar la información recolectada, permitiendo un mayor conocimiento acerca del comportamiento organizacional y el de sus colaboradores. De esta manera, contribuye a mejorar la competitiva y entorno laboral.

Así mismo, genera una mayor claridad acerca de las características y elementos que conforman la cultura corporativa, los cuales explican cómo y por qué se hacen las cosas, algunos ejemplos son los valores, ceremonias, normas, hábitos, ritos, slogans, conductas, símbolos, entre otros. Por lo tanto, el personal que se reincorpore a la organización, pueda acceder a esta información y tener una visión de las conductas, historias, lemas, acciones, niveles de autoridad y decisión, establecimiento de normas y políticas, estrategias y procedimientos, cuyo objetivo facilite la adaptación al entorno laboral.

El planteamiento realizado anteriormente pone de manifiesto la importancia del presente estudio, por cuanto a través del mismo se pretende despertar la reflexión de la alta gerencia de la organización; sobre las condiciones laborales en las que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura organizacional es un factor determinante en la eficacia administrativa tomando en cuenta además que el comportamiento del grupo está condicionado por la percepción que tenga éste de la organización, por lo que la cultura debe ser desarrollada para lograr un equilibrio entre los grupos de referencia y lógicamente mejorar el desempeño del personal

De este modo, realizar una caracterización y descripción de la cultura de la empresa, es fundamental para identificar sus falencias y debilidades, lo cual aporte

información para proponer las características de la cultura organización, que se ajuste a las necesidades y requerimientos de la empresa.

## **4. MARCOS DE REFERENCIA**

La investigación se enfoca en realizar la caracterización de la cultura organizacional de la empresa STF GROUP S.A requiere de unos fundamentos teóricos los cuales son necesarios para conocer e identificar el tipo de investigación que se va a desarrollar y la contextualización de la situación actual de la organización; para así contribuir a definir procesos de análisis culturales en las empresas, los cuales faciliten la realización de la caracterización de la cultura actual de la organización, la identificación de sus elemento y componentes principales que la conforman, así como la estructuración de los aspectos principales que deben conforman la cultura corporativa de STF GROUP S.A los cuales brinden claridad y conocimientos con respecto a la funcionalidad y proceder durante los últimos años.

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo de este trabajo es necesario entender el significado y los componentes que traen consigo el direccionamiento estratégico y su implicación en las organizaciones, a lo largo del tiempo se ha demostrado cómo este proceso permite que las organizaciones se anticipen a los cambios y sean más competitivas en los sectores a los que pertenecen, ya que se realiza un análisis holístico de todos los posibles factores que pueden afectar a una empresa a lo largo del tiempo, por lo tanto, el proceso de direccionamiento estratégico cumple un papel fundamental en el mejoramiento continuo de las organizaciones, el cual consiste en la formulación de las estrategias, valores, visión, misión, propósito de la empresa con el fin de alinearlos hacia un mismo objetivo, facilita la adaptación del personal de la empresa, garantizando la sostenibilidad de estos, y fortaleciendo el crecimiento de la organización.

El direccionamiento estratégico busca una adecuada combinación e integración de los medios con que cuentan las organizaciones para lograr sus fines; esto implica que si el fin u objetivo central de la organización es orientarse al fortalecimiento de la cultura organizacional, la dirección estratégica debe establecer un marco de acción que le permita alcanzar esta meta. En este sentido, en cada una de las etapas del proceso de direccionamiento estratégico se debe establecer una adecuada integración de la organización con el entorno, tomando como bases diferentes perfectivas de la cultura corporativa, para lograr coherencia entre lo que el entorno exige y las estrategias definidas por la organización.

La Escuela Cultural tal como menciona Mintzberg (2000) ve la creación de la estrategia como un proceso colectivo, busca unir la estrategia con la organización, logrando así su durabilidad y permeabilidad, esta escuela ve la creación de la estrategia como un proceso de relaciones sociales donde se buscan creencias compartidas por los miembros de la organización, se basa en la teoría de que las decisiones deben ir alineadas con la cultura de la organización para que estén sean aceptadas, por tanto el análisis estratégico debe partir del conocimiento de la cultura y el entorno de la organización, así mismo se afirma que ninguna estrategia prosperará si va en contra de la cultura organizacional.

El direccionamiento estratégico, contribuye para tener una mayor efectividad en las actividades de la empresa; garantizando el adecuado desarrollo del proceso administrativo; además de, orientar y brindar herramientas y conocimientos relacionados con la planificación estratégica a la administración de la organización y de este modo, incrementar la productividad disminuyendo los niveles de incertidumbre y riesgos en la toma de decisiones de los directivos de la empresa logrando obtener resultados que generen crecimiento y rentabilidad a la misma.

Por lo tanto, el direccionamiento estratégico tiene una relación con la cultura organizacional, ya que deben de trabajar en conjunto para orientar las estrategias definidas con la ayuda de la cultura de la empresa, teniendo en cuenta el comportamiento de la organización, el de sus colaboradores, los valores y hábitos. En consecuencia, se inicia con el análisis e impacto que genera el direccionamiento y las estrategias corporativas en la cultura organizacional de la empresa STF GROUP S.A, lo cual permite tener una cultura organizacional orientada al logro de sus objetivos estratégicos, por eso es tan importante desarrollar y potencializar la cultura dentro de la empresa, de no ser así, se verá afectado el logro de los resultados esperados.

La ventaja de que la cultura este dirigida y sostenida por el direccionamiento estratégico, consiste en que sus miembros comprendan la Misión, Visión, objetivos, valores y propósito de la empresa con el fin de alinearlos hacia un mismo objetivo y facilite la adaptación del personal de la empresa; existe mayor integración con los objetivos de la organización, garantizando la sostenibilidad de estos, y fortaleciendo el crecimiento de la empresa.

Por consiguiente, en la construcción del marco teórico se seleccionaron las investigaciones y estudios enfocados en la cultura organizacional los cuales servirán como fuentes primarias para dar soporte, credibilidad y coherencia temática a la investigación. Estarán sustentadas bajo información recopilada en libros y direcciones electrónicas, que permitirán centrar la información, relacionar conocimientos teóricos e interpretar los paradigmas modernos, que describan como se ha abordado el análisis de la cultura organizacional a través del tiempo.

La propuesta para la caracterización de la cultura de la empresa STF GROUP SA., requiere de un contenido teórico que ayudara a obtener una óptima solución para el problema, ya que proporcionara conocimientos para identificar factores indispensables para el desarrollo de la propuesta de la cultura organizacional que debería tener la empresa, además de tener un conocimiento más amplio sobre las teorías planteadas por diferentes autores especializados en la cultura organizacional, las cuales serán analizadas en la organización STF GROUP S.A.

De acuerdo con Salazar (2008), Edgar Schein es un autor que se ha convertido en un clásico investigador de la psicología organizacional, propone una serie de ideas relacionadas con el concepto de organización. Menciona y explica cuatro características comunes a toda organización (p. 12):

- Esfuerzo coordinado, para la ayuda mutua
- Logro de objetivos comunes, a través de la coordinación de las actividades.
- División del trabajo, que facilita el logro de los objetivos de un modo más eficiente
- Integración, que asegura que todos estén en la búsqueda del logro de los mismos objetivos (Schein, 1982).

Existen manifestaciones internas de la cultura organizacional, dentro de los cuales se encuentra, según lo planteado por Schein (1988) deben existir cuestiones internas que toda empresa debe desarrollar: *“Lenguaje común y categorías conceptuales, si el grupo no puede comunicarse ni entenderse bien, el grupo es imposible. Poder y jerarquía, es vital para que los miembros puedan controlar sus sentimientos agresivos. Intimidación amistad y amor, Relaciones entre iguales y entre los sexos. Recompensas y castigos”* (p. 79).

De acuerdo con Chiavenato (2008): *“En el estudio de las organizaciones, cultura se refiere a la forma de vida de la organización en todos sus aspectos, sus ideas, creencias, costumbres, reglas y técnicas”* (p. 176), la cultura organizacional es la imagen de la empresa expuesta al entorno interno y externo de la empresa, refleja los componentes, elementos y las características que conforman la cultura y marca la diferencia entre otras empresas, por eso es tan importante que las empresas consoliden una cultura fuerte, determina y que sea conocida por todos sus colaboradores, para que sea adoptada y compartida por cada individuo de la empresa, de esta manera disminuyen el riesgo de que la cultura que tiene cada persona prevalezca por encima de la cultura de la organización y no sea interiorizada por el personal.

Por otro lado, Hofstede (1991) define la cultura como *“la programación mental colectiva que distingue a los miembros de un grupo humano de otro”*. Es el conjunto

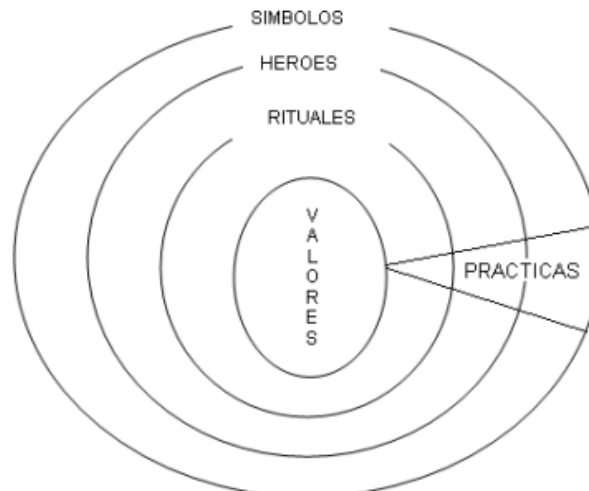


de valores, comportamientos, creencias y costumbres compartidos entre sí que los hace diferentes. Comprender de manera detallada los anteriores aspectos permitirá tener una visión más objetiva de lo que concierne a la cultura organizacional siendo temas relacionados que permiten involucrarse con la organización, el individuo y su entorno.

- El modelo de Hofstede considera cuatro dimensiones culturales, con sus correspondientes índices:
- Distancia de poder (PDI): Se refiere al grado por el cual los miembros de una sociedad aceptan como normal la inequidad humana, en áreas como la del prestigio, la riqueza y el poder.
- Individualismo / colectivismo (IND): El individualismo se relaciona con las sociedades en las que los lazos entre los individuos son débiles: se espera que cada quien se preocupe por sí mismo, mientras que en el colectivismo, los individuos están integrados en grupos fuertes y cohesivos
- Masculinidad / feminidad (MAS): Esta dimensión refiere la clasificación que una sociedad hace de los individuos en función del género
- Aversión al riesgo (AV): Describe el grado en el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados por la incertidumbre que representa lo nuevo y lo desconocido que genera el futuro.

De acuerdo con Gamiz (2015), Hofstede (1991) propone que los elementos que constituyen aquello que denominamos cultura, se encuentran agrupados en un sistema de cuatro capas, cada una de las cuales depende o es un resultado del nivel inferior (p. 13).

Ilustración 1. Elementos de la cultura según Hofstede (1911)



Fuente: Sofía Esqueda (2007), en *Especificidades culturales presentes en Iberoamérica y su incidencia en las razones de uso/consumo de los productos y en la preferencia de actividades de ocio*.

El modelo se constituye de la siguiente manera: en la base del modelo están los valores, de ahí se superponen otros tres niveles de la cultura, como se puede observar (rituales, héroes, símbolos y las practicas).

Además, Hofstede (1991) también expone que “No hay bien ni mal. El rendimiento depende del ajuste entre la estrategia y la cultura. Primero debes saber a dónde quieres ir, pero a dónde quieres ir tiene que encajar con tu cultura. Ambos dependen el uno del otro. No puedes generalizar eso.” Los directivos de las organizaciones deben de evaluar como es el impacto de las decisiones administrativas en los resultados que tendrán los miembros de la organización. La gestión administrativa debe ser coherente con los objetivos y estrategias organizacionales planteadas ya que lo ideal es que tengan en cuenta la cultura de la empresa y su contribución para alcanzar de manera óptima y eficiente los resultados deseados.

Por otro lado, de acuerdo con Esqueda (2007), “*Trompenaars (1993), considera a la cultura como las “formas específicas que cada sociedad escoge para resolver los problemas que surgen en su relación con las personas, con el tiempo y con el entorno”* (p. 15). Mediante el modelo propuesto busca explicar mediante las siete dimensiones como las sociedades resuelven los distintos problemas más comunes en su diario vivir. De modo que, la cultura puede ser estudiada desde sus elementos que moldean y configurar la conducta humana (valores, normas, ritos y hábitos) y en términos de sus más directas manifestaciones funcionales e institucionales: idioma, religión y agentes socialización (familia, instituciones y grupos de referencia).

Así, Trompenaars (1994) sugiere que “la base del éxito sería comprender la cultura misma, las premisas y las expectativas sobre cómo las personas deberían pensar y actuar” las organizaciones sin importar su tamaño llegan a adquirí, al igual que los individuos, una personalidad que las caracteriza y particularmente las diferencia unas de otras, desde cómo llevar a cabo las tareas y los procesos hasta como debe ser el comportamiento esperado como grupo organizado. Dichas características abarcan toda la organización y se reflejan en aspectos tan importantes como la estrategia y la estructura.

Trompenaars (1998), inspirado en los estudios de Hofstede, propone un modelo el cual cataloga como las “*Dimensiones Culturales de Trompenaars*”. Este modelo

permite analizar las diferencias culturales que existen en la organización, concibiendo una idea más amplia de las diferencias más grandes y como las organizaciones se ven afectadas por estas, a continuación, se presentan las cinco dimensiones:

- Universalidad o particularidad: las culturas universales enfatizan reglas formales mientras que las particularistas se enfocan hacia las relaciones personales.
- Individualismo o colectivismo: diferencia personas como individuos o personas como miembros de grupos sociales.
- Neutralidad o afectividad: se refiere a las relaciones con una orientación emocional.
- Relaciones específicas o difusas: se refiere a la forma de intervenir en las relaciones
- Relación personal o atribución: se refiere a la legitimidad del poder y el status. (Chiavenato, 2004).

Por otra parte, también presenta los elementos para analizar la cultura de las personas y es similar al expuesto por Hofstede, en el nivel externo se hallan las manifestaciones explícitas de la cultura, como la ropa, alimentación, lenguaje, etc. Mientras que el nivel interno se compone de dos capas. Una, la más superficial, está conformada por las normas y valores, y por debajo de ella se encuentran las reglas y métodos más profundos del funcionamiento de las personas, lo que denominan como las asunciones básicas, que se hallan en el centro del modelo, similares a los valores en el modelo de Hofstede.

Ilustración 2. Elementos de la cultura según Trompenaars y Hampden-Turner (1991)



Fuente: Sofía Esqueda (2007), en *Especificidades culturales presentes en Iberoamérica y su incidencia en las razones de uso/consumo de los productos y en la preferencia de actividades de ocio*.

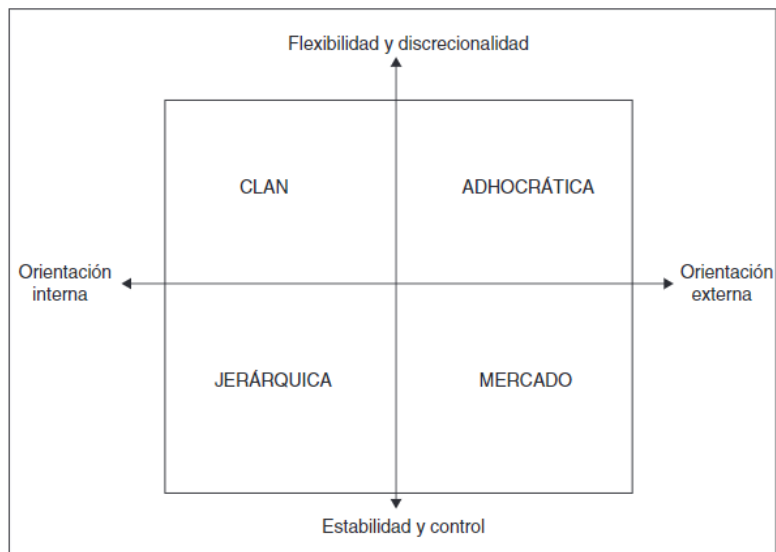
Otro de los principales autores sobre el estudio del comportamiento organizacional, citada por Zapata D. (2009), ha sido Bédard (1995, 2002), quien ha identificado tres modos de ser que ella designa como “*Modo de Ser mítico*”, “*Modo de ser sistemático*”, “*Modo de ser pragmático*”, un cuarto modo de Ser, el “*Modo de Ser relacional*” ha sido propuesto por Alain Chanlat (1995) (p. 83). Los modos de ser, los estilos de liderazgo, la personalidad y las formas de pensar, sentir y actuar son manifestaciones sociales originadas en las relaciones interpersonales que tenemos en nuestra vida cotidiana continuamente, son representaciones de la personalidad que caracterizan comportamientos y modos de expresión de las personas en la cotidianidad y reflejadas por su conducta. Por lo general todas las personas tenemos una conducta específica que expresamos diariamente en nuestro comportamiento, la cual nos define entre los diferentes grupos sociales del que hacemos parte (familia, amigos, compañeros).

En el ámbito organizacional, los modos de ser reflejan las grandes tendencias de pensamiento reflejados en el comportamiento de las personas, al liderar, dirigir y guiar a los miembros de la organización en direcciones apropiadas en el desempeño de sus deberes y su relación con la toma de decisiones, debido a esto, es tan

importante que los representantes de las empresas, ajusten sus modos de ser a una conducta ideal y apropiada para el beneficio de la compañía y del talento humano, identificar cuáles son las conductas ideales y comportamientos orientados a la edificación de las competencias organizacionales y el fortalecimiento del capital social.

Cameron y Quinn (1999), proponen un modelo de análisis de cultura a través de un “modelo De Valores en Competencia”.

Ilustración 3. Modelo de valores en competencia



Fuente: Camero y Quinn (1999).

Este modelo determina cuatro tipos de cultura, a partir de dos dimensiones: La primera dimensión —Estabilidad versus flexibilidad— hace referencia a si la organización considera más importante el orden y el controlar (estabilidad) o el dinamismo y la discrecionalidad (flexibilidad). Es decir, que se cree que es más eficaz cuando es estable, predecible y mecanicista o cuando es cambiante, adaptable y orgánica.

La segunda dimensión plantea dos valores contrapuestos: que la empresa tenga una orientación interna, esto es, que se preocupe principalmente por sus personas

y procesos, o tenga una orientación externa, es decir hacia los clientes, los competidores y el entorno en general.

Por consiguiente, con la combinación de las dos dimensiones o valores el modelo distingue como puede verse en la figura anterior cuatro tipos de cultura denominadas: clan, adhocrática, jerárquica y la de mercado que pueden definirse a partir de seis factores o rasgos organizativos

Las características dominantes de la organización, esto es, como es la organización en su conjunto.

- El liderazgo organizacional, es decir el estilo de liderazgo que caracteriza la empresa.
- La gestión de personal, esto hace referencia a los principios básicos que orientan la gestión de los colaboradores y como es el ambiente de trabajo.
- El vínculo organizacional, o mecanismo que ayuda a la organización a permanecer unida.
- El énfasis estratégico o áreas que orientan la estrategia de la organización.
- El criterio de éxito que hace referencia al cómo se define el triunfo en la organización y que se recompensa y elogia.

Desde esta perspectiva, se destaca la importancia y la necesidad que tienen las organizaciones de conocerse a sí mismas, identificar sus potencialidades, teniendo en cuenta el componente humano que hacen parte de las empresas, en donde se cree, difunda y conduzca a una cultura sólida y fuerte, la cual garantice los mejores resultados para la empresa.

La cultura de las empresas desde su creación, tiene una importante influencia de los valores, las creencias y los criterios que su fundador considera propicios para la organización.

Para Chiavenato (2008): *“La cultura organizacional o cultura corporativa como el conjunto de hábitos y creencias establecidos por las normas, los valores, las actitudes y las expectativas que comparten todos los miembros de la organización”* (p. 176-177). Si bien se ha estado mencionando que la cultura es la personalidad de un grupo o de una empresa, la actitud o comportamiento vendría a ser la manifestación de esta, aquello que se evidencia desde el primer momento. Es fundamental una buena actitud ya que esta se va a reflejar en cada uno de nuestros actos y, por lo tanto es la que se refleja al cliente externo.

La falta de una cultura propositiva y consciente fomentada por los directivos e interiorizada por cada uno de los miembros de la organización, sean empresas

pequeñas o grandes, ha traído como consecuencia que al interior de las mismas se formen lo que Chiavenato (2008) plantea como las subculturas, lo cual se expuso anteriormente. Las subculturas también están presentes al interior de una organización, las cuales son producto de la convivencia en la interacción y el compartir diario, características en común propias de las culturas particulares de cada uno de sus miembros. Para el autor *“En este sentido, todos los seres humanos estamos dotados de una cultura porque formamos parte de un sistema cultural. En función de ello, toda persona tiende a ver y a juzgar a otras culturas a partir del punto de vista de su propia cultura”* (p. 176).

Zapata y Rodriguez (2008) proponen 13 variables, las cuales componen el modelo de análisis de la cultura organizacional. Cuyo modelo de análisis se va a implementar para realizar el estudio de la organización STF GRUPO S.A.

De acuerdo con los autores: “Las organizaciones se constituyen en intermediarias de la relación de del hombre con su medio; luego, su cultura organizacional, es un componente básico para el estudio de la “teoría de la organización” como análisis científico y fundamental para interpretar y comprender las organizaciones en la actualidad. Además, hay que tener en cuenta que el objetivo del management lo constituyen las organizaciones” (p. 67).

Los autores definen las siguientes dimensiones de estudio dentro del modelo de análisis de la cultura organizacional:

- Identificación e historia de la organización: contexto que relaciona el transcurrir de las etapas de la historia, Fundación, mitos, héroes y legados asociados con la evolución y desarrollo de la organización y sus colaboradores
- El entorno social o cultura externa: interpretación de las relaciones de la organización con la sociedad y agentes externos. .
- El lenguaje y la comunicación: referente de las variables de interacción como la comunicación, palabras, signos, jergas, dichos, apodos, lenguaje directo y lenguaje indirecto.
- Proyecto formal de empresa: misión, visión, credo organizacional, principios y valores.
- El sistema de producción de bienes materiales: descripción de la actividad de la organización, función técnica, sus productos y subproductos.
- El sistema de producción bienes inmateriales: referente de las relaciones políticas, ideológicas y creencias (símbolos, magia, brujería, religiones y lo imaginario).

- El sistema de producción de bienes sociales: comprende las leyes, las costumbres, las ceremonias, las normas, los valores, ritos sociales, hechos sociales, eventos, celebraciones, uso del tiempo libre.
- Las relaciones interpersonales: comprende las distancias jerárquicas, el clima organizacional, las dualidades individuales y colectivas.
- Las relaciones de parentesco: identificación de los intereses sociales y de negocio, afiliación, influencias.
- Las relaciones de poder: comprende intereses, conflictos, jerarquía y fuentes de poder
- Liderazgo y modo de ser de los dirigentes: determina rol y función de los dirigentes como su estilo de liderazgo, tipo de dominación y forma de gobernar.
- Subcultura: hace referencia a la identificación de las manifestaciones culturales, económicas, políticas e ideológicas surgidas a partir de las relaciones interpersonales.
- La identidad: comprensión de las relaciones individuales, relaciones colectivas, relación con la naturaleza y relación con la trascendencia.

#### **4.1.1 La cultura organizacional**

Para Robbins y Judge (2009) se refiere a un sistema de significado compartido por los miembros, el cual distingue a una organización de las demás. Este sistema de significado compartido es, en un examen más cercano, un conjunto de características claves que la organización valora. Las investigaciones sugieren que hay siete características principales que, al reunirse, capturan la esencia de la cultura de una organización (p. 551). Los autores destacan las siguientes características:

1. Innovación y aceptación del riesgo. Grado en que se estimula a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Atención al detalle. Grado en que se espera que los empleados muestren precisión, análisis y atención por los detalles
3. Orientación a los resultados. Grado en que la administración se centra en los resultados o eventos, en lugar de las técnicas y procesos usados para lograrlos.
4. Orientación a la gente. Grado en que las decisiones de la dirección toman en cuenta el efecto de los resultados sobre las personas de la organización.



5. Orientación a los equipos. Grado en que las actividades del trabajo están organizadas por equipos en lugar de individuos.
6. Agresividad. Grado en que las personas son agresivas y competitivas en lugar de buscar lo fácil.
7. Estabilidad. Grado en que las actividades organizacionales hacen énfasis en mantener el status quo en contraste con el crecimiento.

Los autores señalan que:

La cultura organizacional tiene que ver con la manera en que los empleados perciben las características de la cultura de una organización, no si les gusta. Es decir, es un término descriptivo. Esto es importante debido a que diferencia este concepto del de satisfacción en el trabajo.

Las investigaciones sobre cultura organizacional buscan medir el modo que los empleados ven a su organización. ¿Estimula el trabajo en equipo? ¿Premia la innovación? ¿Apoya las iniciativas? En cambio, la satisfacción en el trabajo busca medir las respuestas eficaces al ambiente del trabajo. Tiene que ver con la forma en que los empleados sienten respecto de las expectativas de la organización, prácticas de recompensa, etc. Aunque los dos términos sin duda tienen características que se traslapan, hay que recordar que el término cultura organizacional es descriptivo, mientras que satisfacción en el trabajo es evaluativo (Robbins y Judge, 2009, pág. 552).

### **4.1.2 Funciones de la cultura**

Robbins y Judge (2009) establecen que la cultura tiene un número de funciones dentro de una organización:

- Define fronteras; es decir, crea diferencias entre una organización y las demás.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de compromiso con algo más grande que el mero interés individual.
- Mejora la estabilidad del sistema social.

Para los autores la principal función de la cultura es que ayuda a mantener unida la organización al proveer estándares apropiados de cómo deben expresarse y actuar los empleados. Si la cultura organizacional es implementada satisfactoriamente puede tener una retroalimentación de aprendizaje de la dinámica de la organización, logrado incrementar la comunicación y la manera en que interactúan los empleados, disminuyendo la brecha entre los cargos altos y los colaboradores de la organización; estableciendo reglas, pautas y normas que generan un valor de identidad a los miembros que tienen claro que hacen parte de la compañía, facilitando el compromiso y a su vez genera un control guiando los comportamientos de las personas que participan en ella (p. 555)

## **4.2 MARCO ESPACIAL**

### **4.2.1 Macro localización**

La empresa STF GROUP S.A, está ubicada en el departamento del valle del Cauca, en la Ciudad de Cali-Valle, la cual es la capital del departamento.

El Departamento del Valle del Cauca está situado al suroccidente del país, formando parte de las regiones andina y pacífica, está dividido en 42 municipios, 88 corregimientos, cuenta con grandes ventajas que pueden impulsar la inversión y, por consiguiente, la economía.

El presidente de la Cámara de Comercio de Cali, Esteban Piedrahíta, señala no solo la posición geográfica del departamento y el hecho de contar con un puerto que mueve el 42 por ciento del comercio exterior no minero-energético del país, sino que además tiene conexión directa con 360 puertos, más de 70 vuelos semanales

a destinos internacionales y más de 30 vuelos diarios Cali–Bogotá, aspectos que lo hacen un departamento más competitivo (El Tiempo, 2019).

Por su parte, El Valle del Cauca es la tercera economía más grande del país, después de Bogotá y Antioquia. Representa el 9,7 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) nacional, además, es una de las que crece por encima de la economía de Colombia (El tiempo, 29 de julio 2019).

Este crecimiento también es atribuido a que cuenta con una oferta en festivales de diferentes regiones del departamento, riqueza cultural; gastronomía, que permite sentir a las personas de los diferentes municipios o extranjeros como si estuvieran en casa, encontrando diversificación en todas sus presentaciones.

La ciudad, Santiago de Cali, fue fundada el 25 de julio de 1536, está conformada por una población de alrededor de “2.227.642 habitantes, es decir 404.773 más frente a la cifra inicial que había presentado la entidad, luego del censo de población del 2018” (Dane ,2019).

Según la IMAE CALI (indicador mensual de actividad económica para Santiago de Cali) se estima que en el primer trimestre de 2019 *“la economía de la ciudad creció alrededor de 3,9% en comparación con el mismo trimestre del año anterior (2018T1). Con los datos positivos del primer trimestre, la economía caleña logra superar los registros estimados para la economía municipal en los tres trimestres anteriores (2,8%, 3,1% y 3,5% respectivamente)”*.lo que convierte a Cali como un lugar prospero, con grandes posibilidades de crecimiento económico, poblacional y territorial, permitiendo tener una economía cada vez más dinámica, en donde predominan las microempresas, que son las que impulsan este crecimiento en la Ciudad. Estas variables son las relacionadas al sector de la construcción, financiero, turístico y hotelero, las exportaciones y el incremento de microempresas. Por el contrario, el sector automotriz, reflejo disminución en sus porcentajes de venta y participación económica.

Por otra parte, en Cali, la tasa de desempleo en las mujeres fue 19,7 por ciento, en el periodo febrero-abril 2020, 4,5 pps por encima de lo registrado en el mismo periodo de 2019. En febrero-abril 2020, la tasa de desempleo en Cali de los hombres fue 14,0 por ciento, 2,7 pps por encima de lo registrado en el mismo periodo de 2019.En Cali, la población ocupada juvenil fue 274 mil personas en febrero-abril 2020, registrando una tasa de ocupación de 43,1 por ciento (El Tiempo,2020).

#### 4.2.2 Micro localización

La oficina principal de STF GROUP S.A, está ubicada exactamente en la Cra. 34 #10 - 581, Acopi Yumbo, Valle del Cauca.

Ilustración 4. Localización de la empresa



Fuente: Google Maps (s.f), *Consultado el 07 de enero de 2021.*

Es una zona caracterizada por estar compuesta por diversas empresas de diferentes tamaños y dedicadas a actividades diferentes, haciendo parte de una de las principales zonas industriales con la que cuenta el Municipio de Yumbo Valle, ya que también se encuentra la zona de arroyo hondo. Es una zona altamente competitiva, con una ubicación excelente, en donde tiene a solo 20 minutos el aeropuerto Alfonso Bonilla (20.8 KM), a 23 minutos la zona franca de Palma Seca (23.5 Km), así mismo los centros logísticos y de convenciones.

Esta zona cuenta con una infraestructura vial importante, una autopista (troncal del pacífico o autopista Cali-Yumbo) de doble calzada de sur a norte que comunica con el centro urbano de Yumbo y una variante al aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón (Palmira). Sobre el costado de la cordillera occidental se encuentra la antigua carretera a Yumbo, una sola calzada, paralela a la mencionada autopista e intercomunicada por callejones perpendiculares a la misma que atraviesa la Zona Industrial de Yumbo, La infraestructura vial interna (callejones) está desarrollada en

un 52% y su estado es regular con tendencia a deficiente (Informe Final PSMV Zona Industrial de Yumbo, 2018).

En cuanto al transporte Yumbo-Cali y Cali-Yumbo de fuertes relaciones funcionales, el servicio se presta sin interrupciones y con buena frecuencia de uso laboral y de estudio. En horas no laborales se desmejora el servicio. Durante las horas laborales el servicio lo prestan varias empresas de servicio intermunicipal y colectivos; en las horas no laborales buses, busetas y colectivos.

El sector denominado Acopi, entre la carrera 40 y la carrera 37, entre calles 10 y 15, posee alcantarillado pero sin tratamiento de las aguas residuales, que son vertidas al Río Cali. El resto de la zona industrial adolece del servicio de alcantarillado. Las aguas residuales domésticas e industriales, son tratadas de manera individual mediante sistemas de pozos sépticos y algunas lagunas de oxidación para empresas grandes (Cartón Colombia, Propal y Cencar). Debido a la alta actividad Industrial de la zona, los vertimientos líquidos y residuales domésticos hacen del municipio una de las fuentes que causan la mayor carga de contaminantes que se vierten a los ríos Cauca y Yumbo. Debido a esto, STF GROUP S.A, cuenta con su propia planta de tratamiento del agua, lo cual hace que se optimicen costos y pueda contribuir a la preservación del medio ambiente, ya que el agua se reutiliza, después de cumplir con su tratamiento y poder garantizar la potabilidad del líquido.

## 5. DISEÑO METODOLÓGICO

A continuación, se presentan los elementos metodológicos que se llevarán a cabo para realizar el estudio:

### 5.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El estudio que se llevó a cabo en la empresa STF GROUP S.A fue de tipo descriptivo de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), consiste en “*determinar esencialmente el desarrollo de los procesos de la empresa entorno a la descripción e interpretar las acciones, hechos, implicación y experiencia directamente con el contexto organizacional*”, por esta razón, este tipo de investigación es el más apropiado para esta investigación, debido a que se requiere de la identificación de características, elementos y los aspectos que se generan en el entorno interno y externo de la organización, para así poder obtener el conocimiento necesario para un adecuado diagnóstico de la cultura actual que tiene la empresa. Para esto se requiere la observación y comprensión de la información obtenida por medio de la entrevista, registro documental, encuesta, que nos permiten identificar y describir las características del problema empresarial, y explicar los procesos propuestos para definir las características que debe tener la cultura organizacional para la empresa STF GROUP S.A.

### 5.2 MÉTODO DE ANÁLISIS

El método de investigación corresponde al método deductivo, el cual consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares (Cesar Bernal, 2010). Por lo tanto, este método es el más adecuado para la investigación ya que permite partir de las características, causas, efectos y generalidades que suceden en el entorno organizacional de STF GROUP S.A, para encontrar soluciones particulares con respecto al estudio, la clasificación y el análisis de los hechos que conlleve con el objetivo principal del trabajo y permita el desarrollo de la caracterización de la cultura corporativa de la empresa.

### **5.3 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN**

El enfoque empleado corresponde al cualitativo, de acuerdo con Bonilla y Rodríguez (2000), se orienta a analizar e interpretar los fenómenos sociales de la organización y la forma de realizar el proceso que se desea estudiar, el cual consiste en la descripción de características determinadas. Para identificar los principales elementos de la cultura organizacional y poder definirla, es necesario recopilar información de forma, que permita la descripción de fenómenos como las características, pensamientos, opiniones, modalidades, intereses, sensaciones, emociones, actitudes y comportamientos.

Por consiguiente, se pretende entender y explicar la situación estudiada, mediante la información cualitativa recopilada a través de entrevistas y la observación participativa. Por medio del enfoque cualitativo se desarrolló un estudio contextual e interpretativo, se emplearon métodos como la observación directa, la entrevista y el análisis documental.

### **5.4 FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las fuentes empleadas para la recolección de información, se define de acuerdo al método investigativo y el enfoque a utilizar, para identificar el tipo de información requerida ya que de ello dependen la confiabilidad y validez del estudio. Las fuentes correspondientes son las primarias, en donde se recibe la información de primera mano por parte de los directrices de la empresa; la fuente secundaria, son todos los medios que facilitan la investigación propuesta, como el estudio de otras investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes, revistas, documentos y libros, entre otros.

- Fuentes primarias: las fuentes primarias corresponden a la información suministrada por el gerente Nicolás Vélez; grupo de trabajo del área de compras (analistas de compras) la Jefe de Gestión Humana; Eliana Forero, y la muestra representativa de los 2564 empleados, quienes me proporcionan información y contextualización con respecto a la información de la empresa STF GROUP S.A.
- Fuentes secundarias: Biblioteca de la universidad del valle: libros y trabajos relacionados con la cultura organizacional. Documento de la organización:

manual de procedimientos. Internet: bases de datos de la universidad del valle (artículos, trabajos de grado y revistas).

## **5.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

De acuerdo con Denis y Gutiérrez (2002), “la investigación etnográfica se utiliza para presentar una imagen de la vida, del quehacer, de las acciones, de la cultura de grupos en escenarios específicos y contextualizados” (p. 1). En donde se busca describir las acciones de los grupos dentro de un entorno específico, para conocer los hechos de grupos de personas, dentro del contexto de la vida cotidiana.

Las técnicas son utilizadas para recopilar la referencia de la empresa, como lo son la entrevista, encuesta y observación con el fin obtener respuestas acerca de interrogantes sobre el tema de investigación.

Las técnicas de recolección de la información se obtiene por medio de:

- La entrevista personal con el gerente de la empresa, en donde se dará respuestas a inquietudes existentes sobre el contexto de la organización, direccionamiento de la organización y cultura corporativa.
- Etnografía la experiencia y el análisis que se obtuvo de organización durante el cumplimiento de la práctica (6 meses) administrativa, la cual permite realizar un registro visual de la situación actual de la organización, así como la identificación de características, condiciones, conductas y actividades del personal de la empresa.
- Grupo focal: encuesta realizada al área administrativa y financiera de empresa. La cual proporciona información sobre el desarrollo del clima organizacional de la empresa y el comportamiento de sus dirigentes y colaboradores.
- Los relatos y experiencia de los colaboradores de la empresa, en el cual proporcionan hechos y testimonios de comportamientos, evolución y características de la empresa.



## 5.6 POBLACIÓN, MUESTRA Y MUESTREO

La población objeto de estudio está conformada por los 2564 miembros de la empresa STF GROUP S.A, de acuerdo a las respuestas solicitadas por la Cama de comercio de Cali para la renovación. Por otro lado, la muestra que está conformada por 92 empleados de acuerdo al resultado obtenido después de aplicar la fórmula que se verá a continuación en donde se logró obtener el dato de la muestra de la población objeto de estudio.

### 5.6.1 Tipo de muestreo

El método del muestreo corresponde al aleatorio estratificado, el cual consiste en dividir los elementos que van a formar parte de la muestra se realiza por separado dentro de cada estrato, sin dejar ningún estrato sin muestrear, en este caso, tomamos la muestra de la población de la organización que ocupan puestos operativos en la organización, y se encuentran ubicados en mandos bajos, como las personas de producción y el personal administrativo operativo de la empresa para aplicar la encuesta al número de personas que nos arrojó la muestra, indicando 92 encuestas.

Por otro lado, se realizó una entrevista al personal de mandos medios-altos de la empresa, como coordinadores, jefes y gerentes de la empresa.

#### Ilustración 5. Cálculo de la muestra representativa

<u>parametros</u>	<u>valores</u>
N	2564
Z	1,960
P	50%
Q	50%
E	10%

2462
26,590

<u>tamaño de la muestra</u>	
n	92,6

#### Tamaño de la Muestra.

- **Fórmula:**

Población finita:  $n = Z^2 p * q N / e^2 (N-1) + Z^2 p * q$

- **Donde:**

n = tamaño de la muestra.

N= Población o universo.

Z = nivel de confianza.

p = probabilidad a favor.

q = probabilidad en contra.

e = error muestral.

Fuente: Elaboración propia.

## **6. DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL ACTUAL**

Con el fin de determinar los aspectos relevantes que identifican la cultura organizacional de STF GROUP S.A, se realizó un diagnóstico, mediante la aplicación de tres procedimientos, primero, la observación de la autora del documento durante la práctica profesional, segundo, la entrevista aplicada a los directivos y tercero, la encuesta que se le realizó al resto del personal, de manera que permitió ampliar los conocimientos sobre aspectos que resaltan en el entorno corporativo y determinan la cultura corporativa.

### **6.1 HISTORIA**

La empresa STF GROUP S.A, Tuvo su inicio en el año 1971 en la ciudad Cali, Valle del Cauca, llamada en primera instancia Faride Fashion, poco después se llamó Studio Faride, en cabeza de la señora Carmen Faride Hazi. Sus inicios fueron pequeños y lentos, La señora Faride empezó con un taller de costura, en donde se dedicaba a realizar las confecciones de ropa femenina en producciones pequeñas para ser exhibidas en el taller, el cual era frecuentado por un grupo pequeño de clientes. Más adelante, a raíz de la aceptación que tuvo en el nicho de mercado; fue expandiendo los puntos de confección y exhibición y adquirió sucesivamente tres talleres para cubrir con la demanda de los productos.

Para el año 1994 se tomó una decisión familiar entre la madre y también fundadora de esta organización y sus 2 hijos, la cual implicaría la división de la sociedad de Faride Fashion. De la división se crearon 3 almacenes; uno llamado New Faride que era el de la madre, el segundo, Faride Siglo XXI del hijo mayor y el tercero Faride Studio del hijo menor, el cual es conocido ahora como Studio F. Es allí como se fue consolidando la semilla de lo que es hoy STF GROUP S.A.

La visión que tenía la fundadora consistía en vestir a toda Colombia, la cual se fue desarrollando de la mano de su hijo Carlos Alberto Acosta quien le sumó a la ilusión de vestir al mundo entero.

Hace 25 años, comenzó el recorrido de Carlos Alberto Acosta, con STF GROUP S.A., en donde sus inicios fueron marcados por las condiciones deficientes que enfrentaba el país, y especialmente el departamento del valle del Cauca, con relación a la violencia, crisis económica y a su vez problemas sociales, afectando directamente el crecimiento de la organización. El señor Carlos Alberto Acosta, quería demostrar que a las dificultades había que ponerle pecho y de paso posicionarse como un hito de la moda. Cuando asumió la presidencia de la tienda Faride Studio, a raíz del esfuerzo y positivismo que identifican a Acosta, al cabo de pocos meses ya contaba con las primeras cuatro tiendas en Cali, y sucesivamente fue ampliando la cobertura y el nicho de mercado.

STF GROUP S.A es el grupo empresarial que actualmente cuenta con marcas reconocidas como Studio f, Ela, Top One y STF Man. En el mercado nacional ha logrado posicionarse como una compañía vanguardista ofreciendo a sus clientes tendencias innovadoras con altos estándares de calidad, lo cual ha mejorado su competitividad a nivel nacional e internacional, especialmente en países latinos como México, Chile y Panamá.

Los diseños de sus marcas tienen objetivos diferentes; es decir están orientadas hacia nichos de mercado diferentes, por ejemplo: Studio F, está orientado a vestir a una mujer delgada, de gran estatura, sofisticada, con alto poder adquisitivo. Posteriormente, La empresa incursiona en el año 2007 con la marca ELA, con una orientación distinta, encargada de resaltar la silueta de la mujer joven latina, especialmente es dirigida para los estratos medios de la población, con mayor variación en sus tallas; brindando una mayor cobertura en el mercado. Y a finales del año 2017 para el mes de noviembre se lanza la nueva marca TOP ONE la cual incluye a las mujeres que buscan tallas grandes y prendas económicas, las cuales veían dificultad de adquirir una prenda porque no encontraban su medida, esta marca se caracteriza por brindar tallas grandes, a un costo mucho más económico que las anteriores marcas, modificando la tela de las prendas, haciéndolas más flexibles lo que permiten una mejor adaptación a la silueta de cada mujer. Por último, con el objetivo de cubrir un mayor nicho de mercado, y brindar una respuesta a las solicitudes de los clientes, sobre la existencia de la marca masculina cubriendo la línea para hombres, entonces el grupo empresarial, vio la necesidad de cubrir dicha demanda y en el 2018 abrió por primera vez su tienda STF Man, la nueva línea para el mercado masculino, cuyo lanzamiento fue oficialmente en el marco del Exposhow en Cali en el mes de octubre. La línea cuenta igualmente con cerca de 40 corners en las principales tiendas Studio F del país.

La organización Incursionó en el mercado internacional, en el 2017, en el país de México, en donde hizo presencia con la marca Studio F en 10 tiendas y como resultado de la excelente aceptación, hoy hace presencia en 79 del total de tiendas

de la cadena; el grupo continuará fortaleciendo su presencia en el país azteca, con producción en ese país, el cual cuenta con la segunda empresa de producción de la compañía. A través de la venta e-commerce, la cual inició operaciones el mes de octubre del 2017, a través del rápido desarrollo y permanente crecimiento representó gran importancia para el fortalecimiento de la marca en ese país. En la actualidad, STF GROUP SA, se ha convertido en una marca líder en el país, consolidando su presencia en México con 139 puntos de venta, entre los cuales incluye corners en Liverpool, la cadena departamental más importante de este país (Departamento de Gestión Humana, inducción 2019).

En los últimos años, STF GROUP ha logrado presencia en 8 países: Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, Guatemala, México, Panamá y Perú, con más de 344 tiendas propias (210) y franquicias (134), expandiendo su presencia de igual forma en tiendas nacionales como Falabella en Colombia y Liverpool en México, logrando un total de 96 corners de venta.

El proceso de expansión del grupo en tiendas seguirá fortaleciéndose en Colombia con 10 nuevas aperturas, en México con 4 y en Chile con un total de 6 nuevas tiendas (Departamento de compras, 2020).

Los planes de crecimiento del grupo consideran llegar a nuevos clientes complementando su portafolio actual, con nuevas líneas de producto para sus marcas, Studio F ofrecerá línea de niñas hasta los 10 años, y línea woman para las mujeres más ejecutivas. Por su parte ELA ofrecerá también línea para niñas, pero hasta los 12 años, prendas como vestidos de baño, bolsos, entre otros productos y artículos especiales con referencias para el hogar y para las mascotas.

## **6.2 ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL**

STF GROUP S.A, es una organización que ha logrado tener una alta interacción con el entorno externo, apoyando a madres cabezas de hogar, las cuales son prioridad para el departamento de G.H en el proceso de selección del personal, además, ha hecho grandes aportes a población vulnerable, especialmente menores de edad, otorgándoles educación y alimento totalmente gratis, durante su etapa escolar. Es una empresa comprometida con los grupos ambientalistas, y voceros de la protección y preservación del medio ambiente, la cual ha adoptado medidas ecológicas, logrando la disminución de residuos de productos,

contaminación y concientizando al personal de la importancia de las buenas prácticas ambientales en el campo laboral y personal.

STF lleva 10 años sosteniendo un colegio para niños y niñas en estado de vulnerabilidad, la cual es una institución de carácter social con énfasis religioso, que forma a los jóvenes en principios y valores. La cual se llama 'Amor, Vida, Esperanza'. La iniciativa comenzó como un internado para adultos dependientes de sustancias psicoactivas y después se proyectó al trabajo con niños y niñas que se encuentran en condición de desprotección o incapacidad frente a sus derechos educativos, alimenticios o vivienda digna. En la actualidad, la fundación tiene dos frentes de trabajo: el primero corresponde a un internado para niños y niña y el segundo es el colegio que recibe a los internos de la fundación y a niños externos de escasos recursos, la escuela tiene convenio con el SENA, y los estudiantes reciben una doble titulación: Bachilleres y técnicos en Asistencia Administrativa, lo que hace que su jornada se extiendan toda la tarde. Desde entonces, 460 niños y jóvenes han tenido la oportunidad de acceder a la educación gratuita.

Esta obra no sería posible, si el Presidente de STF Group, no hubiese tejido con hilos de solidaridad, esta obra social que ha llegado tan lejos. "STF Group desde que iniciamos nos ha brindado una mano. Son nuestro mayor benefactor. Ellos destinan un rubro mensual con el que logramos sostenernos, y sus trabajadores también se han involucrado en este gran gesto de generosidad", sostiene Clara del Pilar Osorio, coordinadora administrativa de la fundación.

"Pero la labor de la empresa no culmina allí. Durante el año, los trabajadores de una de las compañías de moda más importante de Latinoamérica, programan jornadas enteras para llevar recreación a estos chicos: llevan inflables, comidas rápidas, actividades y en algunas ocasiones se programan salidas a cine, al zoológico" (El País, 2018).

Aunque esta publicación de la fundación ha sido divulgada por varios medios informativos e importantes en el país, al interior de la organización no se promueve su conocimiento.

La organización, se relaciona de manera positiva con la cultura de cada colaborador, en donde refleja respeto por las preferencias de cada individuo, otorgando libertad en el modo de vestir, siempre y cuando no sobrepasen los escotes, fortaleciendo la creatividad e innovación del personal usando atuendos sofisticados y diferenciadores.

La capital del Valle del Cauca, Cali, es reconocida por su dinámica cultural a través de sus diferentes manifestaciones, y por ser una ciudad que adopta las distintas

culturas de las personas de diferentes lugares, de allí su diversidad que la caracteriza. Uno de los principales eventos, es la Feria de Cali, que se realiza cada año, sin embargo la empresa, no permite ningún tipo de horario flexible para asistir a las actividades programadas en la ciudad, esto genera en este tiempo, descontento e insatisfacción en los colaboradores, ya que muchas de las empresas acuerdan un horario con los empleados para cambiar el horario de salida de los empleados y así puedan ellos disfrutar de algunas actividades, y STF GROUP S.A, no permite negociación alguna.

En cuanto a la preocupación por el medio ambiente, la empresa está altamente comprometida con el sostenimiento del mismo, por lo tanto toda la estructura física de la planta está diseñada específicamente para optimizar luz y aires acondicionados, en donde cuenta con vegetación y plantas que ayudan a climatizar el lugar, reduciendo el impacto de las olas de calor que asechan a la Capital de Valle, permitiendo que siempre cuente con un clima cálido, fresco y óptimo para laborar en casos de que no se prendan el sistema del aire acondicionado, también las instalaciones cuentan con mucha luminosidad gracias a que cuenta con varias ventanas y espacios abierto que filtran la luz a las oficinas administrativas e instalaciones de producción, así mismo tiene una proyección a futuro de adquirir paneles solares para permitir el funcionamiento de la empresa con la luz solar disminuyendo el consumo de energía.

Las consecuencias del deterioro del medio ambiente generan una gran preocupación para STF, debido a que afectan directamente a la compañía, esto la lleva a implementar alternativas internas y a asignar recursos para la implementación de tecnologías y medidas que aporten a la mitigación de su degradación.

Por otra parte, una de las características que se evidencia en la organización, es la presencia del personal femenino supera al masculino con un total de mujeres empleadas 1760 y 804 hombres empleados, para un total de 2564 empleados, en donde se puede observar mujeres realizando actividades de empaque, descargue, taller, seguridad y entrega de mercancía correspondiente a las áreas solicitantes.

### **6.3 LENGUAJE Y COMUNICACIÓN**

Teniendo como referencia la encuesta aplicada al personal, la entrevista a superiores y la observación del diario acontecer de la empresa por parte de la

autora, se observó que el lenguaje es muy formal entre los miembros de la organización, y se da de manera horizontal y vertical, es decir, los cargos operativos y administrativos se comunican con personas de su mismo rango y en caso de que se presente inquietudes entre dos áreas sobre una función en específico, dicha novedad es transmitida en todos los eslabones del nivel jerárquico hasta llegar a los respectivos superiores o jefes inmediato, quienes son los encargados de tomar las decisiones finales de acuerdo al cumplimiento de las políticas y los protocolos. Luego, se envía el comunicado formal, a través del correo institucional, dejando copia a todas las personas involucradas en la actividad, con el fin de formalizar el proceso y que haya constancia de los lineamientos establecidos.

La comunicación interpersonal es directa en donde los mensajes que se transmiten son claros, sencillos y precisos que pueden ser entendidos fácilmente por el receptor, logrando una comunicación eficiente y eficaz, reduciendo malinterpretaciones y el tiempo invertido resolviendo cualquier inconveniente presentado por el mensaje distorsionado que se emite.

Por otro lado, se perciben como aspectos positivos el intercambio de ideas y la capacidad de escucha que se tiene entre las áreas de la empresa y los miembros pertenecientes a un mismo departamento, logrando obtener características de una buena comunicación enmarcada en el apoyo ideal que debe dar un jefe a sus empleados. Los colaboradores fácilmente pueden dar su punto de vista, opiniones u inconformidades sobre un tema particular, este será escuchado por su jefe inmediato el cual tomará la decisión final.

En la empresa se evidencia una comunicación con rasgos y características formales, en donde toda la información que se desee transmitir o solicitar debe ser por medio de la comunicación escrita y enviada por el correo institucional, con el fin de que ambas partes tengan un registro de la comunicación y a su vez el mensaje se puede almacenar durante un período indefinido. Si se presentaran dudas acerca del contenido del mensaje, éste está disponible de manera física para una referencia posterior ya que en el correo siempre permanecerá igual. Por otra parte, el personal de la empresa que tenga acceso al correo institucional, recibe todos los días información correspondiente al menú del día, las visitas que se realizan de las entidades bancarias y de salud, cambio sobre un proceso en particular, las personas que se van a ausentar de la organización porque van a salir a vacaciones, los nuevos ingresos de personal en determinada área y por último, las convocatorias internas de personal.

Las personas encargadas de los puestos directivos, tienen la cultura de permanecer con la puerta abierta, lo cual permite que se pueda recurrir a ellos, si se necesita

aclarar dudas o ampliar la información sobre los requerimientos realizados. Sin embargo, cuando los directivos de la empresa tienen cerrada la puerta, absolutamente ninguna persona los interrumpe, y se respeta el tiempo y el espacio que estén en esa condición.

La empresa tiene asignado uniforme para el personal de las tiendas teniendo en cuenta las líneas de producto, es decir, para las tiendas ELA Y TOP ONE el personal cuenta con un uniforme más casual y sencillo, mientras que las tiendas de STUDIO F Y STF MAN tienen uniformes un poco más formales, elegantes y sofisticados.

Así mismo, el personal de presidencia como lo son las secretarías tienen uniforme asignado para cada día. Esta decisión se origina directamente del presidente principal de la empresa.

Se presenta de manera frecuente reuniones entre los miembros de la junta directiva de la organización para socializar estrategias, nuevos métodos de trabajo, metas, objetivos entre otros, sin embargo, el personal de mando medios, como los jefes, coordinadores y gerentes no comunican el mensaje que se trasmite en dichas reuniones, lo que provoca una desinformación e incoherencia de los trabajadores y directivos, en donde los colaboradores siguen realizando sus actividades sin tener conocimiento de los cambios presentados con respecto al modo de realizar las operaciones, ocasionando tardanza en los procesos, ya que no se trasmite de manera eficaz los lineamientos a seguir.

## 6.4 PROYECTO FORMAL DE EMPRESA

A continuación, se presenta la misión, visión, credo organizacional y valores que tiene determinada la empresa STF GROUP SA:

**Misión:** Somos una organización que fabrica y comercializa prendas y accesorios de vestir con diseños íntegramente colombianos, optimizando los costos en toda la cadena de valor, comprometida con su capital humano, con el fin último de conseguir una empresa sostenible y rentable en el marco de la responsabilidad social.

STF GROUP es una compañía que alrededor del 80% de su mercancía, es producida en Colombia, garantizando de esta manera la nacionalidad de esta y dándole un seguimiento riguroso a todo el proceso de fabricación y almacenamiento



para garantizar el cumplimiento de los estándares de calidad el uso de las mejores materias primas y tecnología de punta. Dentro de sus procesos, han desarrollado una sinergia entre creatividad, diseño y calidad que hace que el producto final llegue a manos del cliente con un valor agregado especial para distribuir la mercancía en el país, y para tener vía libre a la exportación de la mercancía que distribuye en los países donde tiene sus puntos de venta directa, enfocados en lograr la sostenibilidad de la organización ya que ha tenido un crecimiento demasiado rápido desde su creación, lo cual genera que la empresa siempre está en constante modificación, buscando adecuar los procesos y procedimientos cada vez más al crecimiento prematuro que ha tenido.

**Visión:** Consolidar a STF GROUP en el 2022 como una compañía referente en el mercado de la moda en Latinoamérica, enfocada en brindarles a sus clientes una experiencia de marca diferenciadora, basada en diseños con inspiración latina.

Analizando la visión de STF, se puede determinar que la marca ha posicionado en el mercado nacional a pasos gigantescos incursionando con alrededor de más de 200 tiendas a nivel nacional ofreciendo su diversas marcas y diseños a los diferentes nichos de mercado posicionándose como una empresa vanguardista que ofrece innovación y calidad no solo en sus prendas, sino también en sus diferentes puntos de venta, manteniendo una estética visual con estándares de moda internacional, así mismo ha acelerado su expansión a nivel internacional donde ha logrado consolidar y fortalecer la marca.

**Credo organizacional:** El credo que tiene STF consiste en dirigir todos sus esfuerzos a la orientación al cliente, estar permanentemente fortaleciendo la Creatividad e Innovación de sus colaboradores y finalmente contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos. De esta manera la empresa trabaja para coordinar estos tres pilares fundamentales permitiendo enfocarse en sus clientes con el fin de determinar sus necesidades y satisfacerlas de la manera más rápida y correcta, así mismo estar preparados y con la capacidad para idear soluciones nuevas y diferentes que optimicen procesos y/o den respuestas a situaciones requeridas tanto por la Compañía o los clientes y de esta manera encaminar todas las actividades al logro de los resultados esperados, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes.

**Valores:** los valores que definen el compromiso que la empresa tiene con sus clientes son:

- Integridad: Nuestros pensamientos y palabras están acordes con nuestro actuar; nos basamos en nuestros valores y políticas y los adoptamos como nuestra filosofía de vida.
- Excelencia: Lo que hacemos, lo hacemos bien; el mejoramiento continuo de nuestros procesos nos permite trascender la satisfacción de nuestros clientes, siendo la mejor alternativa de moda.
- Pasión: Amamos nuestro negocio, nos importa cada cosa que hacemos, por eso estamos orgullosos de nuestra Compañía.
- Disponibilidad al Cambio: Damos soluciones y respuestas efectivas, adaptándonos a las necesidades de nuestros clientes, siendo creativos al romper esquemas y asumir riesgos.
- Constancia: Perseveramos en el cumplimiento de nuestras metas, respondiendo a los compromisos adquiridos siempre con actitud firme y positiva
- Respeto: brindamos un trato digno y tolerante, reconociendo las iniciativas de otros y valorando a los demás como a mí mismo.

Teniendo en cuenta estos valores, STF se esfuerza cada día por que estén inmersos en la conducta individual y corporativa por los colaboradores en las actividades que realizan y posteriormente que se vea reflejado como valor agregado en el producto final que recibe el cliente.

## Ilustración 6. Valores y principios corporativos



Fuente: Studio F. 2019

**Estructura Organizacional:** Se mostrará a continuación en la Ilustración 4, la estructura organizacional de la empresa STUDIO F.

## Ilustración 7. Análisis de la estructura organizacional



Fuente: Studio F. 2019

La estructura de la organización se divide en las siguientes partes, primero encontramos al presidente principal de la empresa, a cargo del señor Carlos Alberto acosta, quien es la única persona que tiene el control total sobre cada actividad que se vaya a realizar en la empresa, todo debe tener el consentimiento de él, es decir, las cuentas por pagar, proveedores, clientes, estrategias de mercado, publicidad, diseño de las tiendas, absolutamente todo lo que se vaya a llevar a cabo y concierne a la organización debe ser aprobado por el presidente, lo anterior genera en ocasiones conflictos, retrasos en los plazos de entrega y pérdida de dinero, entre otros factores, ya que cuando se procede a elaborar una de las tareas aprobadas y se tiene un avance de dicho requerimiento, es desaprobado por el presidente, entonces se deben buscar soluciones o alternativas para no aumentar las pérdidas.

Por otro lado, se derivan los cargos de vicepresidencia, los cuales son ocupados por los dos hijos del presidente, orientados a diferentes campos, en donde Carlos Fernando se enfoca a la parte visual de la compañía y Juan Camilo a la administración de los recursos y organización. Así mismo, para cada procedimiento se debe tener la firma de aprobación por cualquiera de los dos vicepresidentes encargados.

Finalmente se encuentran el director general y los demás directores de cada departamento.

La organización tiene de manera documentada los anteriores aspectos, la misión, visión, valores y principios, los cuales son compartidos en el proceso de inducción. Sin embargo, no son promovidos o divulgados constantemente. El personal antiguo no tiene presente los componentes que conforman el proyecto formal de la empresa y mucho menos el personal nuevo, debido a esto, son debilidades que tiene la organización ya que las personas no logran una identificación con la cultura de la empresa.

Es importante resaltar los aspectos positivos que tiene la organización, uno de ellos corresponde a la flexibilidad que otorga para cambiar de puesto de trabajo y optar por las vacantes que se van presentando en la organización, realizando la convocatoria interna antes de hacer la externa. Sin embargo, para la elección de un miembro interno para un puesto vacante, deben de estar recomendados o en ocasiones es una decisión subjetiva del jefe directo.

## 6.5 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES

STF es una empresa nacional dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas de vestir y accesorios, con diseños exclusivos basados en las últimas tendencias de la moda internacional con enfoque latino, la cual cuenta en la actualidad con tres marcas de ropa, como ELA, TOP ONE, STF MAN Y STF dirigidas a diferentes segmentos de mercado, logrando una importante participación en el comercio nacional como internacional, gracias a la expansión que ha tenido durante los últimos años, garantizando los estándares más altos de producción y calidad. Internacionalmente emplea alrededor de 1.000 personal en sus diferentes tiendas y a nivel nacional cuenta con alrededor de 3.500 empleados en toda su operación.

A continuación, se presentan los productos de Studio F:

- Línea de ropa para mujer, hombre y niñas hasta los 10 años
- Accesorios
- Línea de zapatos para mujer y hombre

Actualmente, la empresa tiene estabilidad económica debido a la expansión en tiendas a nivel nacional e internacional que ha logrado aumentar los ingresos gradualmente, otro aspecto a destacar es la optimización en los procesos productivos, los gastos e inversiones son muy controlados, además de trabajar cada vez más para ser una empresa altamente sostenible, con el fin de reducir sus costos en energía y agua en la planta principal ( según lo expresado por el coordinador de Impuestos Milton Ramirez,2020).

La empresa está acondicionada para mantener un ambiente cálido, disminuyendo considerablemente el calor con las diferentes plantas y fuentes de agua en su interior, la infraestructura es muy amplia la distribución de las oficinas, talleres, centro de producción y demás espacios cuentan con condiciones óptimas para laborar de la mejor manera teniendo en cuenta la buena luminosidad, y un clima fresco al interior de la empresa, sin embargo , la organización a medida que ha ido expandiendo las tiendas a nivel nacional, ha tenido de incorporar cada vez más personal, lo cual va generando que se vayan presentando insuficiente espacio para adecuar a todas las personas de las áreas en las oficinas, lo que genera que se presente mucho calor, desorden, desconcentración y poco rendimiento en las actividades.

La organización tampoco cuenta con espacios de ocio o de esparcimiento para los colaboradores, cuenta con corredores muy amplios, pero no hay acondicionado un lugar para el tiempo de receso de los empleados, en donde cuente con sillas o actividades recreativas, teniendo en cuenta que las personas no pueden hacer uso recreativo de los pasillos, ni emplearlos como espacios para fines lúdicos.

## **6.6 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES**

Creencias: Dentro de las principales creencias que tiene STF consiste en promover el trabajo en equipo, lo que significa que el objetivo general no puede ser logrado sin la ayuda de todos sus miembros. Resalta el compromiso individual, no sólo la estrategia y el procedimiento que la empresa lleva a cabo para alcanzar las metas comunes, es necesario que exista responsabilidad, creatividad, voluntad, organización y cooperación entre cada uno de los colaboradores.

Los grupos de trabajo deben estar supervisados por un líder encargado de inspeccionar y verificar la coordinación de las tareas y hacer que sus integrantes cumplan con las funciones asignadas.

Con relación a las reglas o normas que establece STF, se percibe un alto grado de control sobre el comportamiento de los empleados, el cual exige buena presentación personal, hablar despacio, no correr por los pasillos y no sentarse en el suelo ni escaleras. También existen normas de cada proceso administrativas u operativas, en donde se establecen los tiempos en que se debe hacer un requerimiento, el tiempo límite y máximo en el cual se puede dar respuesta, y donde inician y terminan las responsabilidades de cada colaborador. Otra regla consiste en prohibir el ingreso de familiares a la empresa o la vinculación laboral, además de sostener relaciones sentimentales o demostración de afecto comprometedoras al interior de la organización, cuyo objetivo es evitar inconvenientes con relación a su conducta en factores de seguridad, productividad y convivencia.

### **6.6.1 Signos**

Dentro de los principales signos que se pueden percibir son los rasgos que corresponden al proceso de comunicación institucional, la atención a clientes internos, y relaciones interpersonales. Los cuales cuentan con diferentes características particulares que son de fácil percepción, dentro del proceso de

comunicación institucional se destaca el comportamiento del personal que tiene el contacto con el exterior, el vocabulario, la vestimenta, toma de decisiones, comunicación de los cambios y reconocimiento al personal; dentro de los procesos de atención al cliente interno, se realiza la comunicación telefónica y por correo de manera rápida, además de suministrarse información por medio de revistas, boletines y comunicados por medio del correo corporativo o las pantallas ubicadas en cada pasillo sobre un determinado tema, por ejemplo, vacantes, capacitaciones, asesorías y atención médica; la recepción de proveedores, visitantes de universidades, aspirantes a vacantes, entre otros.

A continuación se explicarán cada uno de los aspectos mencionados:

Con relación al proceso de comunicación institucional, se puede observar que es de modo formal por parte de los directivos a los subordinados, en donde se trasmite de manera oral o escrita empleando el correo institucional, en donde los directivos transmiten la información a los gerentes, estos a su vez al personal a cargo y así sucesivamente.

Por otro lado, la atención a los clientes internos, en este caso los colaboradores de la empresa, se realiza de manera rápida con el fin de conocer las opciones, sugerencias, requerimientos, peticiones, entre otras, de tal manera que permita tener en cuenta las condiciones laborales y personales en los que se encuentra el personal.

En lo referente al vocabulario, estos constituyen aspectos esenciales del lenguaje y por ende de la cultura organizacional, puesto que se relaciona con la distinción de lugares acordes al vocabulario, los directivos emplean frecuentemente el uso del dialogo por parte de la palabra, esto se puede observar debido a que se realizan reuniones constantes con el objetivos de aclarar procesos, de estipular medidas, condiciones o políticas con relación a determinados procesos para que todo quede muy claro entre las partes involucradas, luego se realiza el comunicado escrito como constancia del pacto determinado.

La vestimenta se constituye en una de las manifestaciones más sobresalientes del contexto de la cultura organizacional, debido a que refleja la identidad personal e institucional de los funcionarios. La empresa hace referencia al lenguaje reflejado en la imagen de la organización, como una comunicación formal e informal, en donde tiene estipulado los días en los que el personal deben vestir de manera formal, como lo es del lunes a jueves y de viernes a sábado se puede asistir con una vestimenta casual o deportiva, así mismo, hace énfasis en que no promueven el uso del uniforme del personal, porque al ser una empresa dedicada a la confección y transformación de prendas de vestir, buscan aprovechar la creatividad

que tiene el personal en su manera de vestir, pero esta libertad está sujeta a ciertas restricciones como no asistir con prendas escotadas y de colores fuertes.

El sistema de promoción y reconocimiento es muy frecuente en la organización, con el objetivo de dar identidad y pertenencia al personal con las actividades que realizan para la consecución de los objetivos, por lo tanto, se evidencia los incentivos que la organización le proporciona a sus colaboradores en distinción y gratitud a su desempeño, de acuerdo a la escala de jerarquización de la organización, en donde se obsequian viajes familiares, bonos para comprar en cualquier tienda de la marca, dinero en efectivo, entre otros. Es común observar incentivos al personal de las tiendas y del área comercial por el buen rendimiento en ventas en las diferentes tiendas del país, los denominados jefes de zona, son quienes más se benefician de los estímulos. Lo anterior es un aspecto positivo y negativo a la vez, ya que solo este grupo de personas son los beneficiarios de los cupones de premios, excluyendo las demás áreas de la organización.

La recepción de clientes, proveedores y visitantes académicos, es la forma en que actúa la empresa para integrar diversos actores sociales con los procesos de STF, en donde se pueden analizar aspectos como el comportamiento de la competencia, información del mercado, ofertas de productos y temas académicos con las diferentes instituciones que visitan la compañía, esta es una manera efectiva de acercar el sector industrial a la comunidad, con el objetivo de generar un relacionamiento más cercano entre colaboradores, proveedores, clientes y comunidad, para mostrar el funcionamiento interno, instalaciones, equipo humano, maquinaria y los sistemas de gestión de sus procesos, permitiendo de esta manera generar una experiencia en cada visitante para fortalecer la imagen de la empresa.

Por otra parte, las comunicaciones con el exterior, se representa por diferentes medios de comunicación ya sean hacia adentro o hacia afuera de la organización, tanto por revistas, radio y televisión, consiguiendo de esta manera, mantener una comunicación constante y actualizada de la empresa.

### **6.6.2 Ideología**

En STF se observa que la ideología, filosofía o doctrinas administrativas están enfocadas en el mejoramiento continuo de la compañía, orientadas a las funciones y actividades en la organización en diferentes áreas, con el fin de mantener una relación eficaz con los proveedores, clientes y colaboradores, este enfoque se debe al crecimiento que ha tenido en el mercado, es por esto que siempre se está



buscando mejorar en la gestión de los procesos, además de persistir en el trabajo en equipo para alcanzar las metas diseñadas por los directivos.

De igual manera, existe una clara tendencia por parte del personal directivo de la organización a enfocar las ideologías, filosofía y doctrinas con la innovación en los procesos y productos dirigido a descubrir nuevas oportunidades de negocio dentro de su ámbito de actividad, mejorando la existente o introduciéndose en nuevos mercados.

### **6.6.3 Religión**

En STF las prácticas religiosas del personal de la empresa no inciden en las actividades laborales, se puede percibir la inclinación del personal por diferentes creencias religiosas y no generan ningún tipo de exclusión o impedimento para realizar las funciones asignadas, las personas tienen libertad de culto y la empresa respeta la preferencia.

## **6.7 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES**

### **6.7.1 Celebraciones**

Se observa que en el ámbito organizacional las celebraciones se enfocan en el contexto social del entorno colectivo. Con el propósito de agrupar a todo el personal de la empresa en un solo espacio y puedan disfrutar en equipo el evento.

Las celebraciones tienen como objetivo integrar al personal en un ambiente no tradicional, en donde puedan interactuar con otras personas de diversas áreas y divertirse con las actividades.

Por lo general STF celebra el día de las madres, del padre, día de la mujer, la celebración de la navidad y la celebración de fin de año, en donde logra concentrar a todo el personal de la empresa, agradece la gestión de cada trabajador durante el periodo, resalta la contribución laboral que tiene cada persona para la empresa y los objetivos alcanzados.

Como costumbre STF, siempre felicita a los cumpleaños de cada mes del año, en donde envía la carta de festividad por medio del correo institucional y en esta, están incluidas todas las personas del respectivo mes, también envía carta el día en que

se celebra cada labor profesional, es decir; día del contador, administrador, arquitecto, diseñador, abogado, entre otras, en donde agradecen a las personas que la ejercen por su aporte en la compañía.

Así mismo, las áreas administrativas de STF comparten una costumbre que consiste en realizar un compartir entre las áreas existentes, esta actividad se realiza a finales de cada año, de esta manera promueve la cooperación, el trabajo en equipo y el fortalecimiento de las líneas de comunicación entre el personal.

Dentro de las formas de control social, se observa la prohibición al consumo de cualquier tipo de bebida alcohólica dentro de los eventos corporativos, ya sean laborales o lúdicos, con el fin de preservar el buen comportamiento de las personas, y que no se presenten situaciones adversas relacionadas con el efecto de consumo de alcohol o sustancias psicoactivas, en donde pongan en peligro la integridad física y moral de los compañeros.

Por otra parte, se percibe la conformación de muchos grupos informales en las áreas basadas en la simpatía, amistad, la similitud de intereses y rasgos comunes de carácter.

El uso de tiempo libre en la empresa, como lo es el receso que se tiene al medio día para almorzar y descansar un poco, es empleado por la mayoría de personas con los grupos de amistades que existen, otras personas aprovechan el tiempo para dormir en los puestos de trabajo, y de esta manera descansar un poco, debido al agotamiento de las levantadas tan temprano de los colaboradores que viven en lugares muy lejanos a la empresa o que deban cumplir con otras actividades relacionadas al hogar, del mismo modo, el tiempo libre también es aprovechado para adelantar trabajo por algunas personas.

Como aspecto negativo, se puede contemplar la sobrecarga laboral que se presenta en muchas ocasiones, y la cultura de la urgencia que tiene la empresa, cuando se solicitan requerimientos a última hora y que se deben entregar para ese mismo día, el personal debe de quedarse hasta más tarde en la compañía para cumplir con la actividad, ocasionando estrés, agotamiento, insomnio, trastornos alimenticios entre otros factores, lo anterior derivado de la falta de planeación o cambios de puntos de vista del personal de presidencia.

## **6.8 LAS RELACIONES INTERPERSONALES**

Las relaciones interpersonales ocupan un lugar especial en la empresa, debido a que se convive cotidianamente con diversas personas, que conservan puntos de vista, ideas, metas, percepciones o formaciones diferentes, debido a ello se requiere de una convivencia sana y efectiva para tener buen clima laboral. En la organización existen grupos informales unidos por gustos, preferencias o actividades laborales, así mismo, el personal obtiene importantes refuerzos sociales del entorno que favorecen su adaptación al mismo con rapidez y facilidad.

Es habitual que los grupos de amigos asistan a lugares y eventos externos a la organización así como, ir a cine, hacer ejercicio, practicar un deporte, salir a comer o tomar alguna bebida. Cabe destacar, que los colaboradores se solicitan ayudas con respecto a un determinado tema, fuera de los tiempos o de los protocolos establecidos por la empresa, buscando soluciones o agilidad en el proceso a causa de la amistad que hay entre las personas.

Por último, de debe tener en cuenta, que la mayoría del personal de la empresa son jóvenes entre los 18 – 30 años, por lo tanto, se han conocido en la universidad, colegio u otros lugares fuera de la empresa y cuando interactúan en el entorno laboral se refieren con más confianza e informalidad.

## **6.9 RELACIONES DE PODER**

En la organización el poder está a cargo del presidente, el señor Carlos Alberto Acosta, quien se encarga de tomar las decisiones finales sobre todas las actividades que se realizan en la compañía, es la persona encargada de aprobar o desaprobar propuestas, proyectos, estrategias, entre otros aspectos. Todo debe tener la autorización del presidente, para que se pueda ejecutar. Seguidamente, el segundo poder al mando, está a cargo de los dos vicepresidentes de la empresa, también todo documento para que sea diligenciado o desarrollado debe tener la firma de uno de los dos vicepresidentes, y posteriormente del presidente.

Se evidencia que la gestión de las funciones laborales deben cumplir con el orden jerárquico, es decir, cada analista se dirige hacia el gerente de su área para hacer aprobar dicha tarea, este documento con la firma del gerente debe ser dirigido al director encargado del departamento para su autorización, este proceso avanza sucesivamente en eslabón jerárquico hasta llegar a manos del presidente de la compañía, vicepresidente o en su defecto el gerente general de la empresa, este último está autorizado por el presidente para avalar o no los proyectos en su ausencia.

Los niveles de poder medio, así como, los gerentes, jefes o coordinadores, tienen cierta autonomía para tomar decisiones del área a cargo que permita mejorar los resultados del departamento, como el rendimiento del personal, el cumplimiento de metas u objetivos, optimización de recursos, reducción en el tiempo de respuesta y la generación de soluciones para los inconvenientes presentes y futuros. Sin embargo, cuando son funciones que requieran del visto bueno del presidente, debe ser consultada antes de ejecutar cualquier acción. Del anterior proceso, los colaboradores son conscientes, aunque reconocen que en ocasiones es un reproceso y provoca demoras en la gestión, son los protocolos en la organización y se cumplen como tal.

Cuando hay ingreso de nuevo personal, el área encargada, le aclara las actividades que deben estar con la firma de aceptación de presidencia, vicepresidente o el gerente general y que sin ella no puede continuar la actividad.

## **6.10 ESTILO DE DIRECCIÓN Y LIDERAZGO**

En STF GROUP SA, la estructura jerárquica se determina mediante tres eslabones clasificándose de la siguiente manera, en la primera posición se ubica el presidente principal, en la segunda posición se ubica el presidente administrativo y el director de mercadeo y publicidad, y en la tercera parte se encuentran los directores de área administrativa como lo es el general, administrativo y financiero, recursos humanos, y los demás directores que hacen parte de este nivel

A continuación se presenta un análisis de acuerdo a las dimensiones de estilos de liderazgo de Rensis Likert:

El presidente, Carlos Alberto Acosta, se caracteriza por ser un líder *Autoritario-coercitivo*, quien se encarga de tomar las decisiones que determinan una acción en

*la organización, y solo él tiene el control y poder de decidir qué se puede llevar a cabo y que no, se puede observar, que infunde temor en la organización, ya que cuando ingresa a las áreas, la actitud y el comportamiento de las personas cambia inmediatamente, presentándose un silencio constante hasta que se retira del área.*

Lo anterior también se debe, a que el presidente nunca saluda al ingresar a las áreas o se despide al salir de ellas, ni cuándo se encuentra al personal por los pasillos de la compañía, lo cual genera que los colaboradores perciban que es arrogante, de mal carácter y prepotente. Además, tiene un tono de voz muy elevado y dominante, que genera intimidación.

El vicepresidente de producto y mercadeo, Carlos Fernando Acosta, tiene características de *Autoritario-benevolente*, el cual tiene un poco de confianza en el personal, y determina actividades para que se lleven a cabo de acuerdo a la experiencia de los colaboradores, permitiendo que sean ellos los que decidan como se debe gestionar una función en particular. Sin embargo, hay que consultarle el plan de acción a seguir para contar con la autorización final.

El señor, Carlos Fernando Acosta, es flexible al dialogo, esto permite que los empleados puedan comunicarse con el sin miedo e intimidación. Saluda cada vez que se encuentra con un colaborador y que ingresa a las áreas, lo cual genera confianza en el personal.

Así mismo, el vicepresidente administrativo, Juan Camilo Acosta, tiene características de gestión de ser *Autoritario Benevolente*, quien otorga confianza en las actividades que realiza el personal y las decisiones que toman los gerentes y directivos, sin embargo, él es quien autoriza en ultimas los procesos. Se percibe, que es flexible al dialogo, ingresa a las oficinas de los de mando medio como son los gerentes, coordinadores, jefes y demás, y sostiene conversaciones de larga duración. Además, hace consultas sobre temas en los que no tengan tanto conocimiento, acepta y toma en cuenta los consejos de los profesionales en el campo, para desarrollar actividades con mayor efectividad y eficiencia.

Por último, el gerente general, desarrolla características de ser un líder *autoritario-benevolente*, aunque ingreso hace pocos meses a la organización, las personas tienen muy buenas referencias de él, es una persona amable, gentil, carismática, con alto sentido de pertenencia con la empresa, dador a explicar procesos y procedimientos que se deben de cumplir. Tiene firma de autorización para aceptar o no funciones, de acuerdo a sus conocimientos, consulta con el presidente sobre las actividades que se deben desarrollar y en conjunto con los vicepresidentes, determinar las acciones a seguir.

El señor Alejandro Botero, deposita confianza en el personal, se dirige a cada departamento y les pregunta a los gerentes sobre el estado de los procesos, si van en orden, si han avanzado o que dificultades se presentan y así poder dar solución.

## **6.11 SUBCULTURAS**

Al interior de la organización, se perciben diferentes tipos de subcultura en cada departamento de la empresa, por ejemplo, el área de mercadeo se caracteriza por desarrollar las actividades más “importantes en la empresa”, ya que se encargan de desarrollar toda la publicidad visual de la organización, como son las campañas que se realizan durante el año. El equipo de mercadeo es percibido como “los consentidos del presidente”, por ende, tienen mucho trabajo, pero también son el área que mejor remunerada está. Además, el personal de mercadeo, se caracteriza por vestir muy elegante, sofisticado y con las últimas colecciones de STF, así mismo, los eventos que realiza el área, como la presentación de las últimas colecciones, son los mejores, tienen autorización de pedir la comida que prefieran, así superen el monto que está determinado para ello, entre otras excepciones.

El equipo de diseñadores de la empresa, tiene prelación sobre los demás colaboradores, sostienen un contacto permanente y directo con el presidente, lo acompañan a las exposiciones de moda, ya sean nacionales o internacionales, lo cual genera que haya más confianza entre los diseñadores y los directivos.

Otro aspecto importante, consiste en que la mayoría del personal de la empresa son mujeres, por lo tanto, se promueven actividades para crear conciencia sobre el respeto, la tolerancia y el cuidado que deben de tener los hombres al relacionarse y comunicarse con ellas, por consiguiente, un trato violento y ofensivo que atente contra la seguridad física o psicológica de una colaboradora al interior de la organización, causa inmediatamente el despido del empleado.

Por otra parte, el departamento de contabilidad se caracteriza por ser un grupo muy unido, amable, con actitud de servicio excelente. Constantemente comparten un refrigerio para todos los del área, con el apoyo del jefe, coordinador y gerente con el fin de analizar el rendimiento y productividad de los procesos y brindar soluciones a las interrupciones presentadas.

## 6.12 IDENTIDAD

Es común observar que el personal realiza acciones como, compartir las campañas, aperturas de nuevas tiendas, colecciones nuevas y las ofertas de la marca en las redes sociales de uso personal. También, participan de las celebraciones programadas por la empresa, ya sea, día de la madre, fin de año, día de los disfraces y contribuyen a cumplir con las solicitudes sobre el reciclaje, el uso consciente del agua y la energía.

Además, se observa que la mayoría del personal del área administrativa compra y promueve la ropa de la marca, de esta manera, cuando realizan los lanzamientos de las nuevas colecciones, toman la referencia de las prendas de interés para su compra, es muy común que se presente este proceso.

Los colaboradores tienen un alto nivel de compromiso y esfuerzo con sus funciones laborales y de esta manera obtener buenos resultados.

Así mismo, el personal tiene cierta autonomía para cambiar el rumbo de las cosas, lo que permite que tengan más sentido de pertenencia y se apropien del cargo, a causa de que se creen espacios para escuchar su voz, saber qué opina y que puede influir sobre sus actividades laborales.

Por último, la organización fomenta el sentido de pertenencia de los colaboradores a través de actividades de cuidado y prevención de enfermedades, como lo es con la asistencia médica a la empresa con regularidad, permite horarios flexibles para continuar estudiando, realiza préstamos ya sea para vehículo, casa o estudios después de un periodo de vinculación a la empresa, a un interés bajo.

## 7. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA ENCUESTA Y ENTREVISTA

Con el fin de determinar la cultura organizacional en los colaboradores de la empresa STF GROUP S.A, se aplicó una encuesta para 92 personas de acuerdo a la muestra obtenida, la cual representan los rangos medios-bajos de la organización, entendiéndose como personal de producción y cargos operativos, cuya aplicación se dio durante el mes de septiembre del 2020, con un total de 84 preguntas cerradas. La cual permite observar de manera descriptiva que percepción tiene el personal de la empresa con respecto a las 12 variables analizadas (historia, entorno y la sociedad, lenguaje y comunicación, proyecto de empresa, sistema bienes materiales, sistema bienes inmateriales, sistema bienes sociales, relaciones interpersonales, relaciones de poder, liderazgo y estilos de dirección, subculturas, identidad organizacional) y conocer el comportamiento organizacional.

### 7.1 VALORACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la tabla 1 se muestra la calificación cualitativa de cada escala numérica con la que se describe la evaluación de la cultura organizacional con cada factor, Las calificaciones totalmente de acuerdo y de acuerdo, corresponden al grado de fortaleza de la dimensión evaluada, mientras que las calificaciones ni de acuerdo, ni en desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, al grado de debilidad del mismo.

Tabla 6. Escala de calificación

Calificación Cualitativa		Calificación Cuantitativa
A.	Muy en desacuerdo	1
B.	En desacuerdo	2
C.	Ni muy de acuerdo, ni muy en desacuerdo	3
D.	De acuerdo	4



<b>E.</b>	Muy de acuerdo	5
-----------	----------------	---

Fuente: Olmos y Socha (2006)

## 7.2 EVALUACIÓN DE LOS FACTORES

La organización a julio del 2020 contaba con 2462 personas en cargos administrativos y operativos, con base en esta información se determinó una muestra de 92 encuestas, en tal sentido y para garantizar el cumplimiento de la cantidad establecida de personas se repartieron un total de 120 instrumentos. A continuación, se presenta el análisis de los resultados obtenidos de acuerdo al concepto de los participantes en el sondeo, es así como se procede con los detalles que permiten conocer la muestra estudiada.

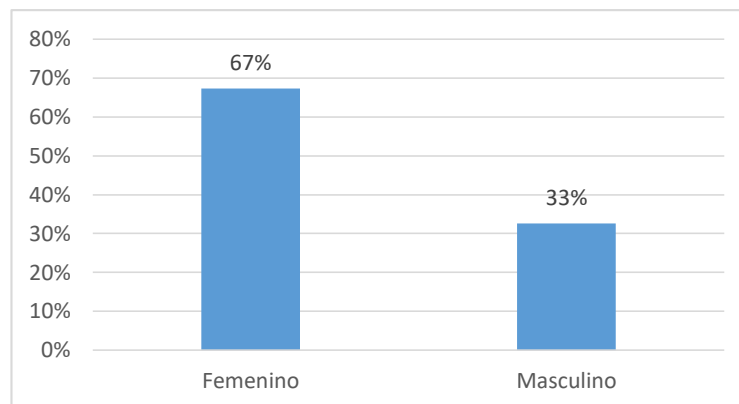
### 7.2.1 Género

Tabla 7. Género de los colaboradores participantes en la encuesta

<b><u>GENERO</u></b>	<b><u>Cantidad</u></b>	<b><u>%</u></b>
Femenino	62	67%
Masculino	30	33%
<b><u>Total</u></b>	<b><u>92</u></b>	<b><u>100%</u></b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Ilustración 8. Género de los participantes



Fuente: Elaboración propia, 2020

La gráfica anterior muestra que el 67% de las personas encuestadas son de género femenino y el restante 33% corresponden al género masculino.

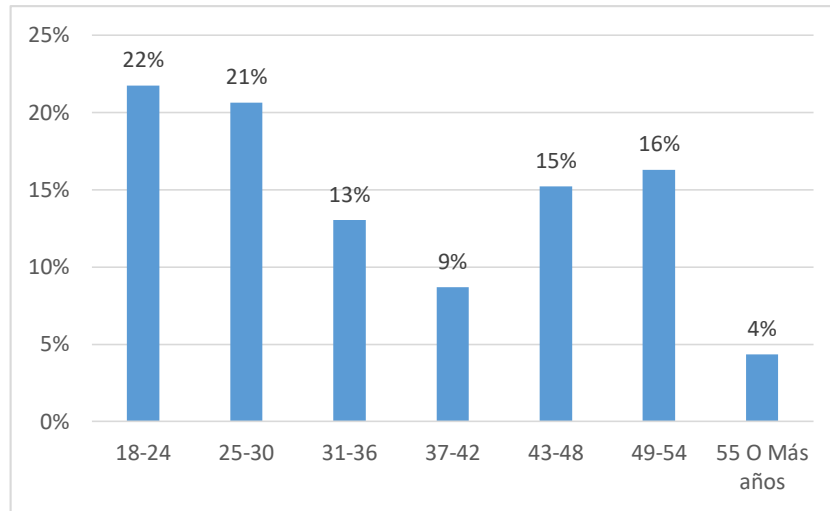
### 7.2.2 Edad

Tabla 8. Edad de los participantes

<u>EDAD</u>	<u>Cantidad</u>	<u>%</u>
18-24	20	22%
25-30	19	21%
31-36	12	13%
37-42	8	9%
43-48	14	15%
49-54	15	16%
55 O Más años	4	4%
<b><u>Total</u></b>	<b><u>92</u></b>	100%

Fuente: Elaboración propia, 2020

### Ilustración 9. Edad de los participantes



Fuente: Elaboración propia, 2020

La gráfica 2 señala que la mayoría de los encuestados se encuentran en el rango de edad entre los 18-24 años con el 22%, seguidos de 25-30 años con el 21%, 49-54 años con 16%, 43-48 representan 15%, 31-36 años con el 13%, 37-42 años representan el 9%, y 55 años o más con el 4%.

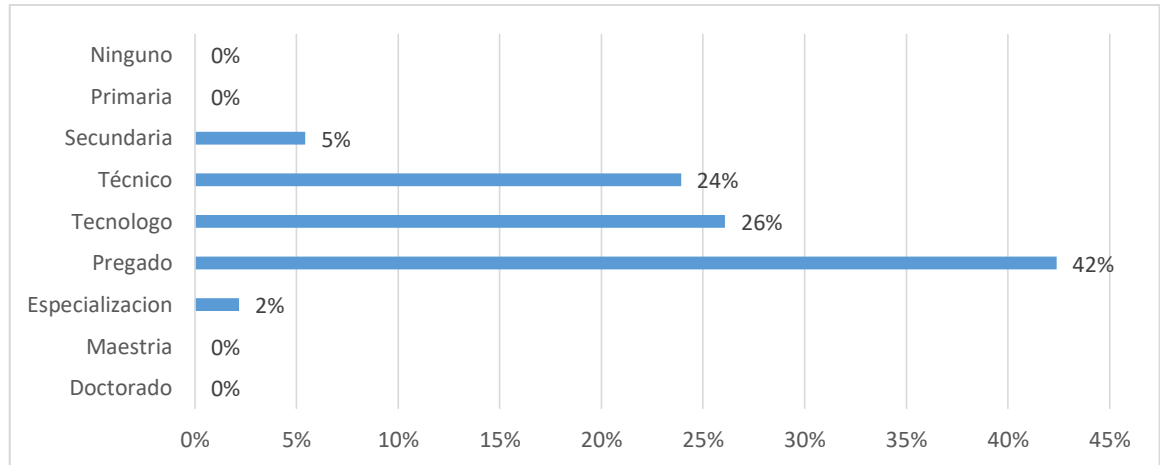
### 7.2.3 Nivel educativo

Tabla 9. Nivel educativo de los participantes

<b><u>Nivel educativo</u></b>	<b><u>Cantidad</u></b>	<b><u>%</u></b>
Doctorado	0	0%
Maestría	0	0%
Especialización	2	2%
Pregrado	39	42%
Tecnólogo	24	26%
Técnico	22	24%
Secundaria	5	5%
Primaria	0	0%
Ninguno	0	0%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Ilustración 10. Nivel educativo de los participantes



Fuente: Elaboración propia, 2020

La gráfica 3 referente al nivel educativo alcanzado por las personas consultadas, revela que un 42% cuentan con formación de nivel universitario, seguido de estudios tecnológicos con 26%, técnicos 24% y de secundaria 5%. Los datos permiten afirmar que en general el personal consultado cuenta como mínimo, con estudios técnicos, tecnológicos y de educación superior.

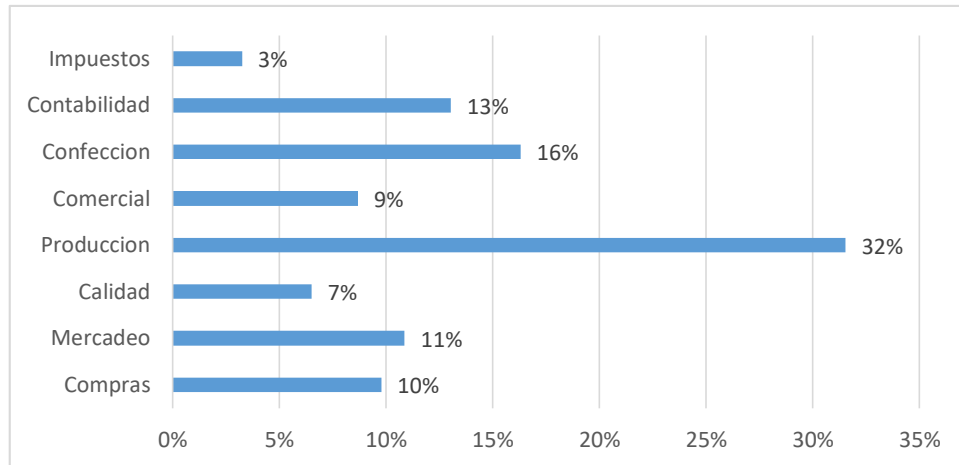
## 7.2.4 Dependencia

Tabla 10. Dependencia de los colaboradores

<b>DEPENDENCIA</b>	<b>Cantidad</b>	<b>%</b>
Compras	9	10%
Mercadeo	10	11%
Calidad	6	7%
Producción	29	32%
Comercial	8	9%
Confección	15	16%
Contabilidad	12	13%
Impuestos	3	3%
<b>Total</b>	<b>92</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2020

Ilustración 11. Dependencia de los colaboradores



Fuente: Elaboración propia, 2020

La gráfica anterior muestra que el 32% de los encuestados pertenecen al área de producción, seguido del 16% del área confección, 13% están en el área de contabilidad, en el área de mercadeo se contó con una participación del 11%, el área de compras conto con un 10% de participación, 9% el área comercial, 7% el área de calidad finalmente un 3% impuestos.

La clasificación anterior se da por la falta de acceso al personal de la organizacional durante los inconvenientes presentados por la pandemia, debido a esto, no se logró tener contacto con la totalidad del personal de las áreas, sino que fueron las personas que en el momento de aplicar la encuesta estaban presentes en la organización, ya que muchos se encontraban trabajando desde la casa, para evitar la aglomeración y mitigar el contagio.

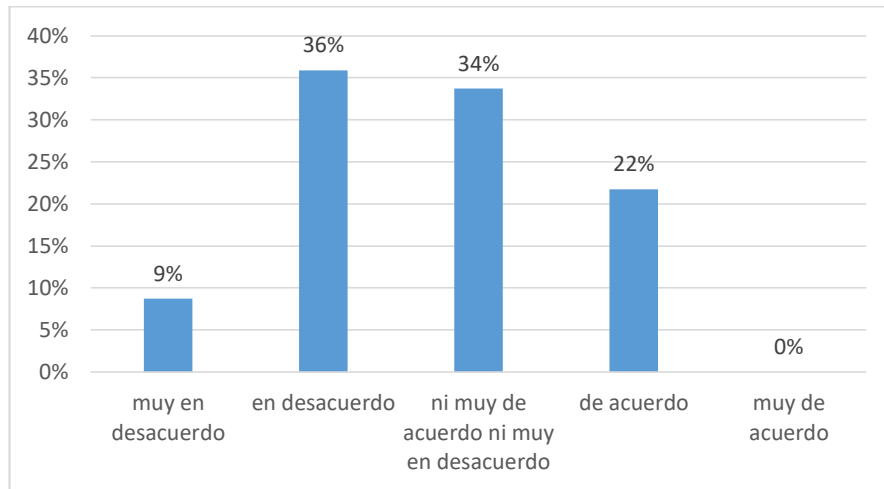
## 7.2.5 Análisis por categoría

### 7.2.5.1 Historia

En esta variable se analizaron ocho aspectos que representa el conocimiento del personal de la empresa acerca de la historia, permitiendo comprender la evolución del contexto social en el que se efectúa el desarrollo de la cultura organizacional. Particularmente los mitos de la organización. Todo acerca del fundador y sus

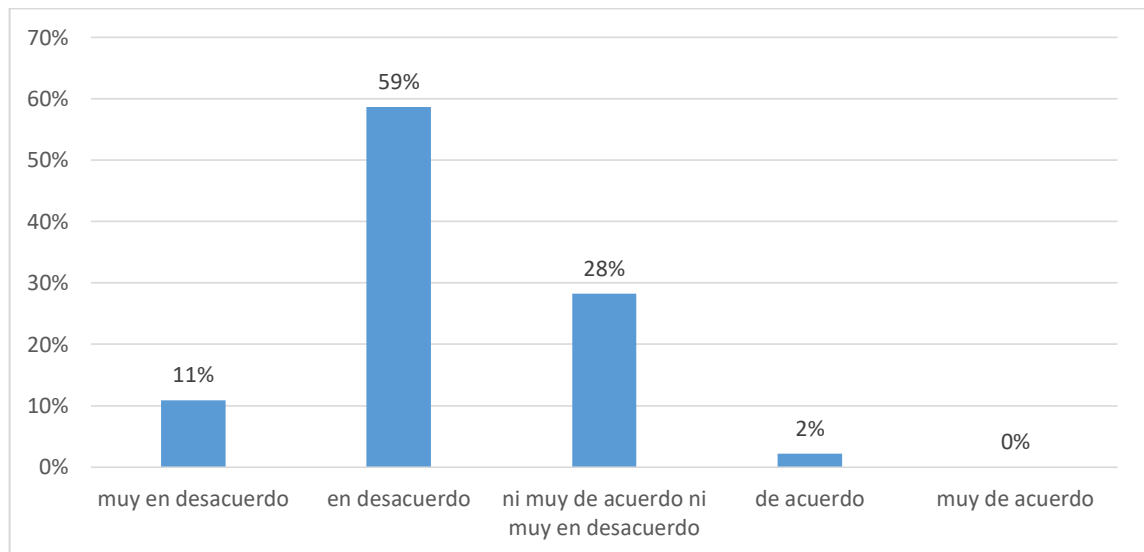
legados. Los héroes que los miembros de la organización identifican, así como las etapas históricas y la evolución de las estrategias y estructuras.

Ilustración 12. Conocimiento de la organización



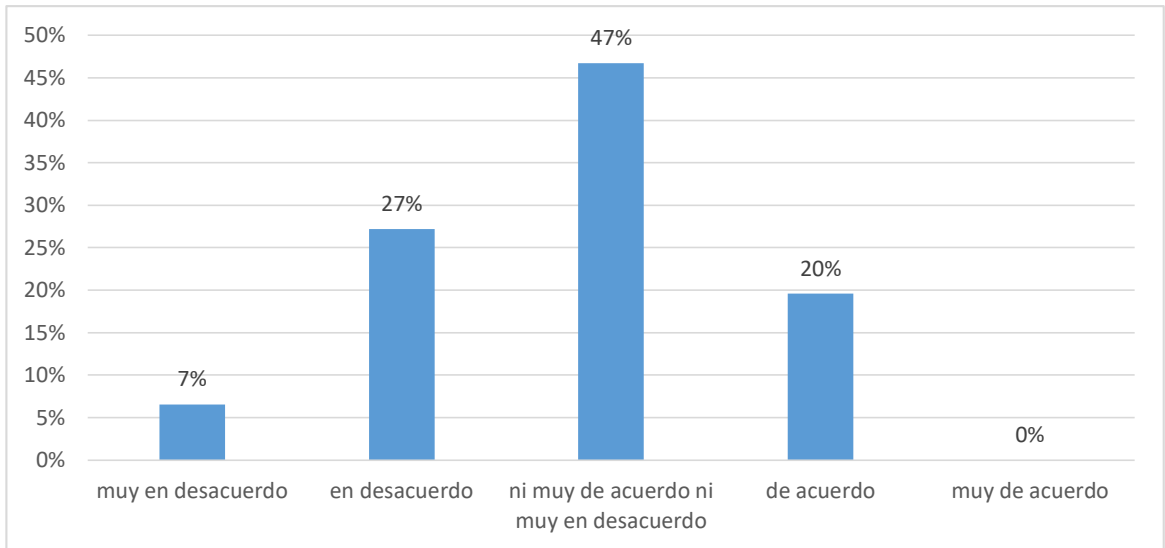
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 13. Reconocimiento del legado de líderes anteriores



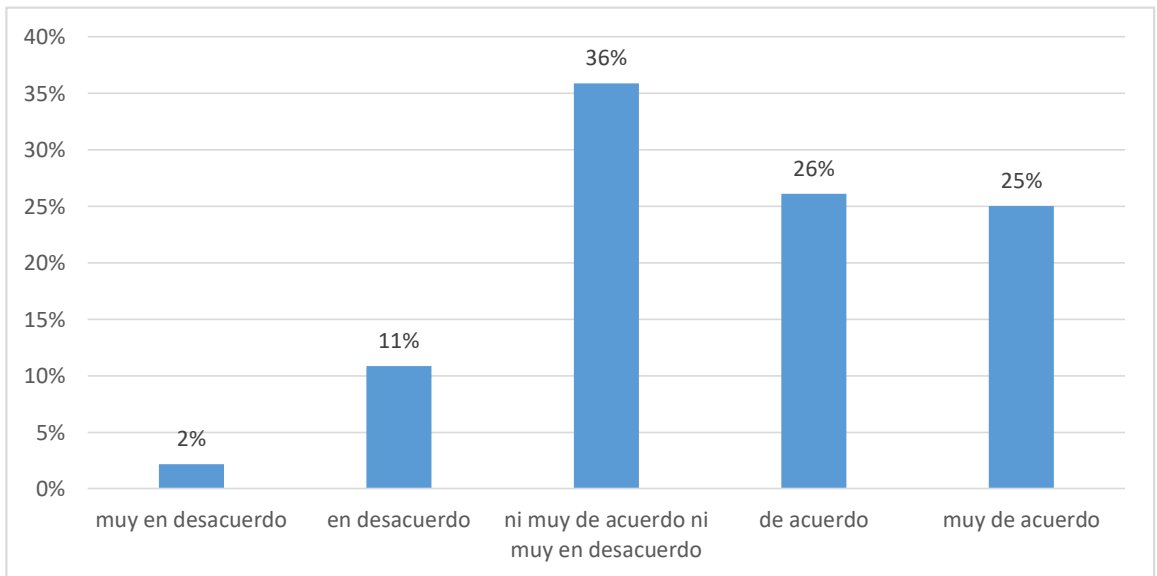
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 14. Reconocimiento de logros en público



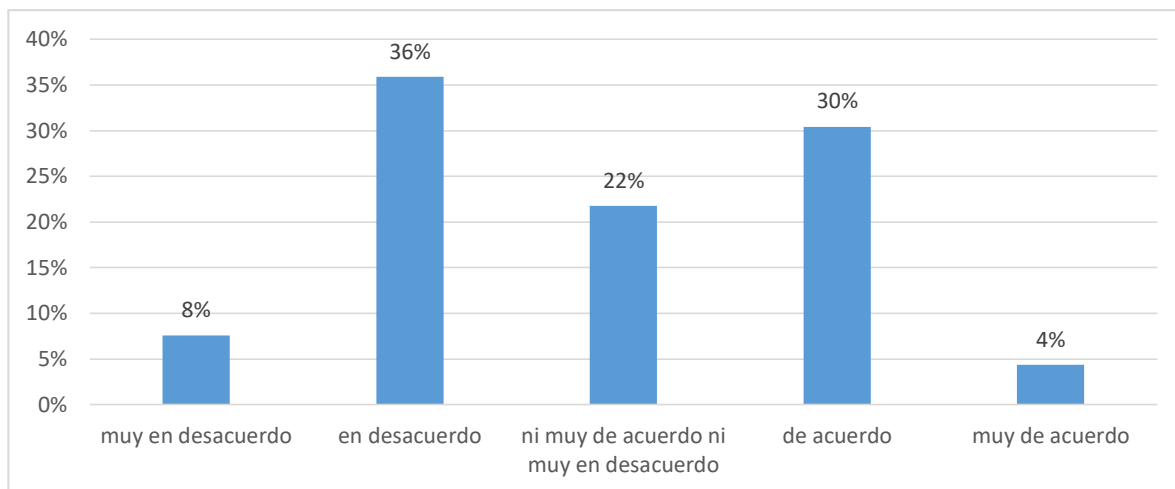
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 15. Realización de juntas para socializar aspectos de la empresa



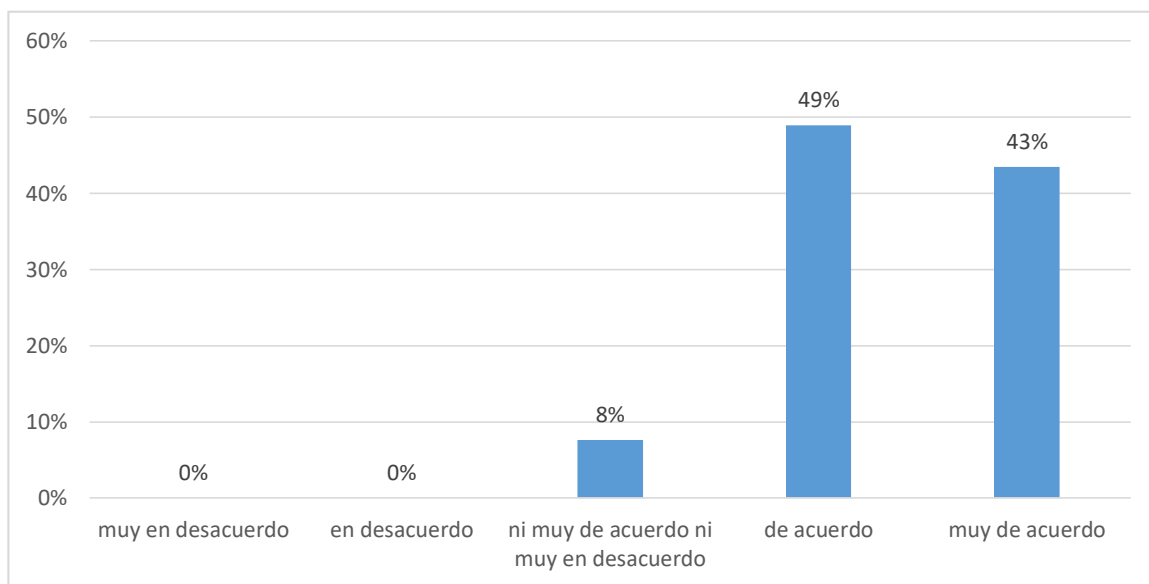
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 16. Conocimiento del desarrollo evolutivo de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

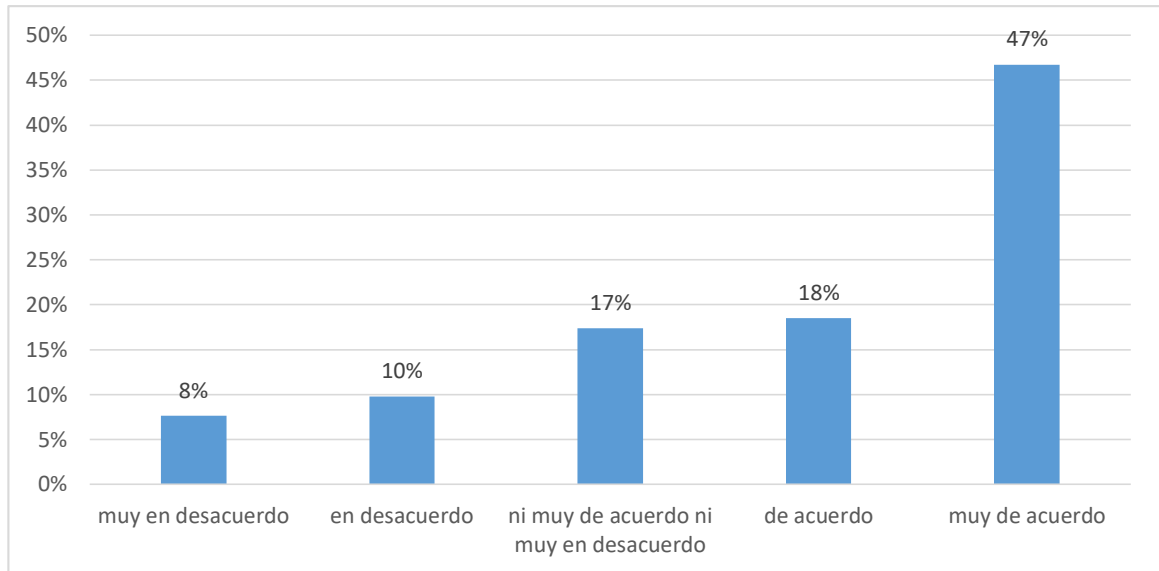
Ilustración 17. Presentación de nuevo personal



Fuente: Elaboración propia, 2020.

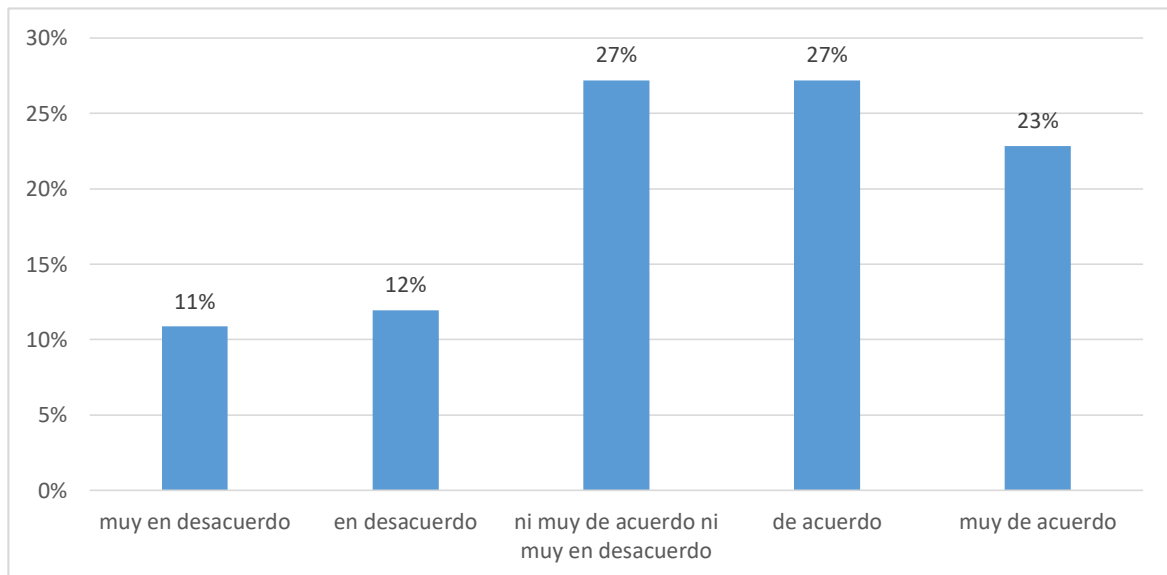


Ilustración 18. Modificaciones frecuentes de las políticas de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 19. Reconocimiento de la Sra. Faride Hazzi en la historia de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De las anteriores afirmaciones, se puede observar que el personal no tiene claridad acerca de la historia de la organización, en donde el 36% de las personas respondieron que se encontraban en desacuerdo con la afirmación, adicionando el 34% de los que no están ni en desacuerdo ni de acuerdo y el 9% que está muy en desacuerdo siendo así alrededor del 79% de los encuestados que desconocen la historia de la empresa, por otra parte, tan solo el 22% de los encuestados la conocen.

Por otra parte, haciendo referencia al conocimiento del legado que han dejado a través de la historia los líderes de la empresa, 59% de los encuestados señala que están en desacuerdo, el 28% responde que no está ni en desacuerdo ni acuerdo y el 11% está muy en desacuerdo con la afirmación, representando el 98% de la muestra analizada. Se puede concluir que la mayoría del personal desconoce la representación de los líderes de la empresa.

Con respecto a la tercera pregunta, el 47% de las personas señalan no estar ni de acuerdo ni en desacuerdo y alrededor del 34% no están de acuerdo con el reconocimiento en público de los logros de los integrantes del equipo de trabajo y el 20% de los encuestados indican que están de acuerdo con esta afirmación, Lo cual permite concluir que el personal no reconoce esta afirmación y no está de acuerdo con ella, teniendo en cuenta que el 37% están en desacuerdo, sin embargo, hay un mayor porcentaje (47%) que no brinda una respuesta explícita y precisa, que permita obtener una respuesta clara y asertiva con respecto a la variable.

Con referencia a la cuarta afirmación, se observa que el 51% de las personas indican que están de acuerdo y muy de acuerdo con las reuniones periódicas que realiza la junta directiva de la empresa, así mismo, el 44% de los encuestados indican que desconocen el desarrollo evolutivo que ha tenido la empresa. El 92% afirman que se hace la presentación de los nuevos miembros del equipo de trabajo. El 65% de los analizados afirman que se presentan cambios constantemente en las políticas de la organización, ya sea modificando o definiendo nuevas políticas. Por último, el 50% reconocen el protagonismo de la señora Faride como la fundadora principal de STF.

Con base en lo anterior, se establece que las personas consultadas, no reconocen con claridad los aspectos asociados a la historia, en donde se observa mayor debilidad en características acerca del legado de los líderes, el desarrollo y la trayectoria que ha tenido la organización y el reconocimiento en público de los logros de los integrantes del equipo de trabajo.

Con respecto a la variable anterior, se presenta la percepción de los directivos y los colaboradores de la empresa. Los dirigentes se enfocan en la importancia de un

efectivo proceso de inducción, debido a que es el medio por el cual se da a conocer la historia de la organización, los aspectos relevantes que han marcado la historia y los desafíos que han enfrentado y les ha permitido mejorar cada día. La organización trabaja cada día para mejorar las condiciones laborales de los empleados, con el fin de reducir la sobrecarga laboral, el trabajo bajo presión y las consecuencias psicológicas que afectan al colaborador.

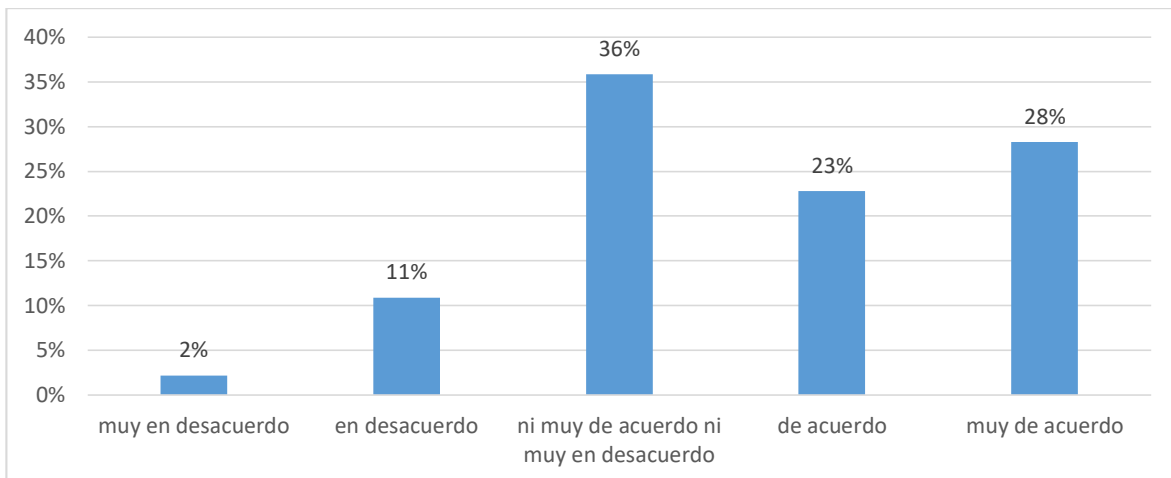
Por otra parte, se evidencia que la empresa no realiza un seguimiento al proceso de promover los objetivos corporativos de la empresa, por esta razón hay superiores de área que no realizan esta actividad.

Por otra parte, los colaboradores perciben que la organización no promueve la información relacionada a la historia de la empresa, debido a esto, desconocen cómo fueron los inicios de la empresa, cuáles fueron sus fortalezas, ventajas y desventajas, triunfos y derrotas, que fueron consolidando los cimientos de la empresa y la han conformado en una de las marcas más importantes de ropa a nivel nacional e internacional.

#### **7.2.5.2 El entorno y la sociedad**

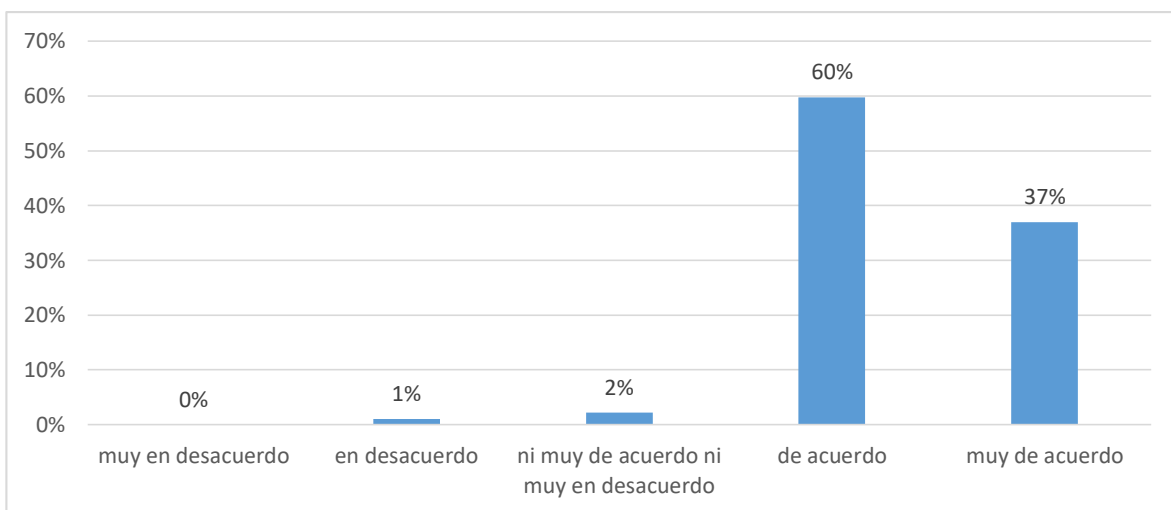
Con el análisis de esta variable, se pretende comprender el entorno interno y externo de la organización, y como es su interacción. Involucra el análisis de variables seleccionadas que inciden sobre la cultura organizacional, tanto a nivel nacional, regional y local, se identifican factores (económico, social, demográfico, ambiental) *“el entorno se convierte entonces, en área de gestión para el crecimiento de las empresas, ejerciendo gran influencia en sus resultados, a tal punto, que algunos empresarios califican el entorno y sus especificidades como la razón de ser de la organización y una manifestación de su mentalidad empresarial, para ser competitivo en el mercado”* (Zapata y Rodríguez, 2008).

Ilustración 20. Reconocimiento de prácticas de responsabilidad social



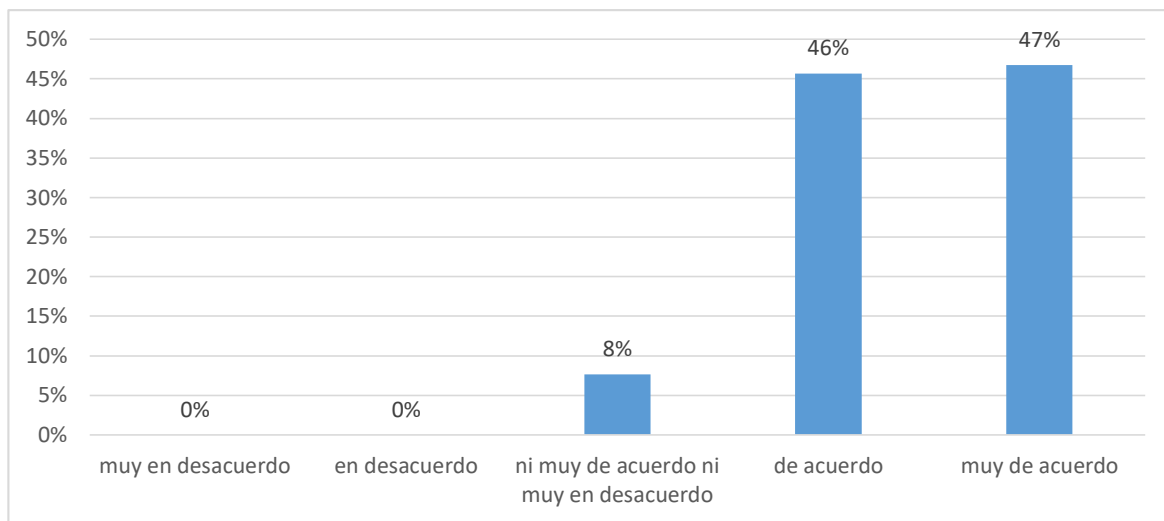
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 21. Contratación de mujeres de edad avanzada



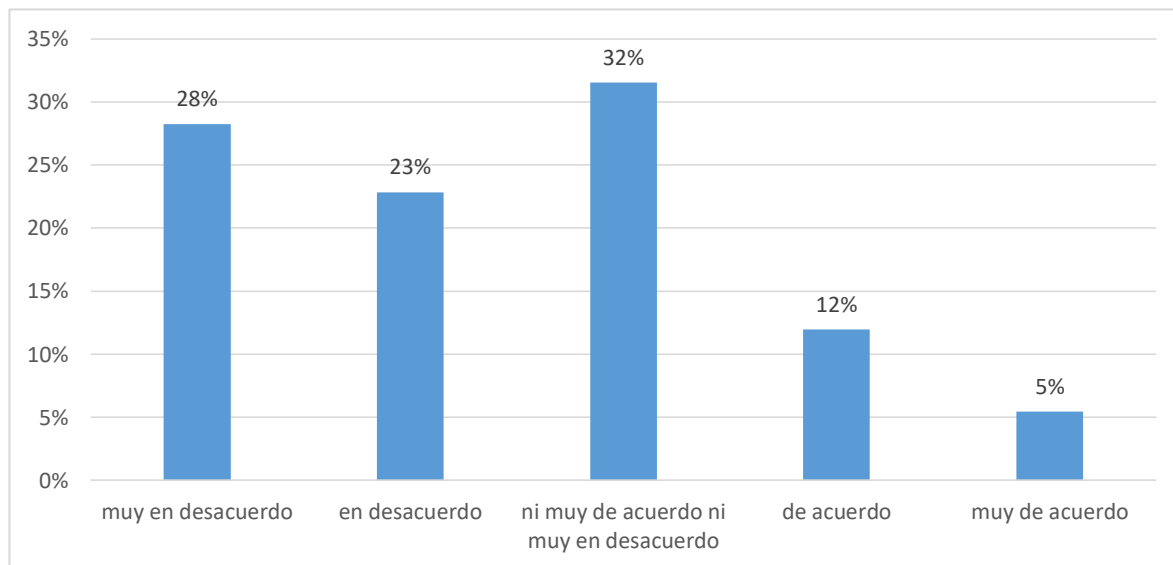
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 22. Se contratan en mayoría mujeres



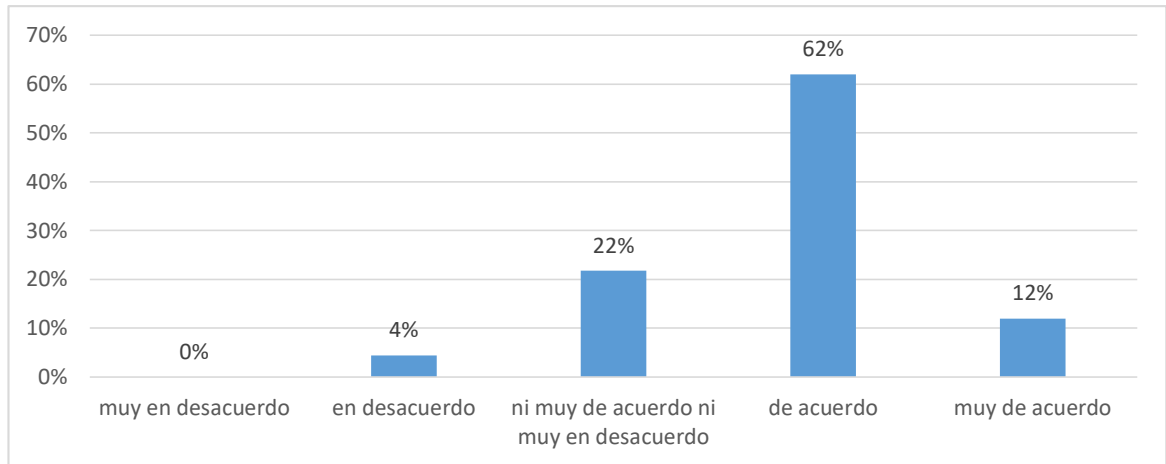
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 23. Reconocimiento de la fundación Amor, Vida y Esperanza



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 24. Reconocimiento de la sostenibilidad de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Teniendo en cuenta las anteriores afirmaciones, se observa que alrededor del 51% de los encuestados reconocen el compromiso social que cumple la organización, sin embargo el 36% de las personas indican que no están ni de acuerdo, ni en desacuerdo, y el 13% desconocen esta acción. Por ende, se puede concluir que la organización realiza actividades sociales que son conocidas por un gran porcentaje de los encuestados.

Por otro lado, el 97% de los estudiados están de acuerdo con la inclinación que tiene la organización por contratar mujeres de edad avanzada para realizar las funciones de corte, trazo y confección de las prendas. También, el 93% de los analizados indican estar de acuerdo con la preferencia que tiene la organización para contratar personal femenino.

Con respecto a la afirmación sobre el conocimiento de la fundación que respalda la empresa, el 51% desconocen la existencia de la fundación 'amor, vida y esperanza', de la cual es responsable STF, el 17% reconocen la labor y el 32% no están de acuerdo ni en desacuerdo, ya que aunque la organización patrocina e incluye a algunos empleados en la recreación y contribución del instituto, los canales de comunicación al interior de la organización presentan deficiencia, lo que genera que todos los empleados no conozcan esta información.

De acuerdo con la última afirmación (13), se observa que el 74% de las respuestas están de acuerdo y muy de acuerdo con la función que cumple la organización al fomentar el cuidado y preservación del medio ambiente, gracias a las actividades y

prácticas de reciclaje, optimización de agua y energía, reutilización de hojas; cajas y envases, así como, impulsa y promueve la digitalización de los documentos para que sean enviados y recibidos de manera electrónica, disminuyendo el uso de papel.

El comportamiento de la variable muestra que la mayoría de las personas consultadas consideran que reconocen la gestión de la organización con la sociedad y el medio ambiente.

De acuerdo a la percepción que tiene los dirigentes. Los superiores de la organización están comprometidos en contribuir al desarrollo del país, en términos económicos, laborales y educativos, para los líderes de la empresa es importante mejorar las condiciones de vida de las personas, principalmente los jóvenes y madres cabezas de hogar, que se enfrentan a condiciones difíciles para salir adelante, por ejemplo, prioriza el personal que reside en Cali para su contratación, así mismo las mujeres cabezas de hogar y por medio de la fundación 'Amor, Vida, Esperanza' ayuda a jóvenes de escasos recursos para que puedan estudiar su escolaridad de manera gratuita. Adicional a esto, la compañía está altamente comprometida en fomentar la preservación del medio ambiente, por lo tanto, incluye prácticas y tecnologías que permiten reducir el gasto energético y desperdicio de agua en la planta. También es importante recalcar, que la organización asigna alrededor de (100) impresiones por cada servidor de los empleados al mes, cuando este número es superado deben solicitar un permiso debidamente justificado describiendo la actividad que van a realizar y porque va a requerir más impresiones.

Por otra parte, se debe recalcar la importancia que representa para la empresa que las universidades visiten la planta y se interés por conocer el funcionamiento de la organización y todo el proceso productivo, generando soluciones o nuevas alternativas para realizar procesos que aumenten la productividad. Además, favorece a los jóvenes que no han obtenido su primer empleo dándoles la oportunidad de realizar la práctica profesional en la organización y que continúen creciendo en la empresa luego de haberla culminado.

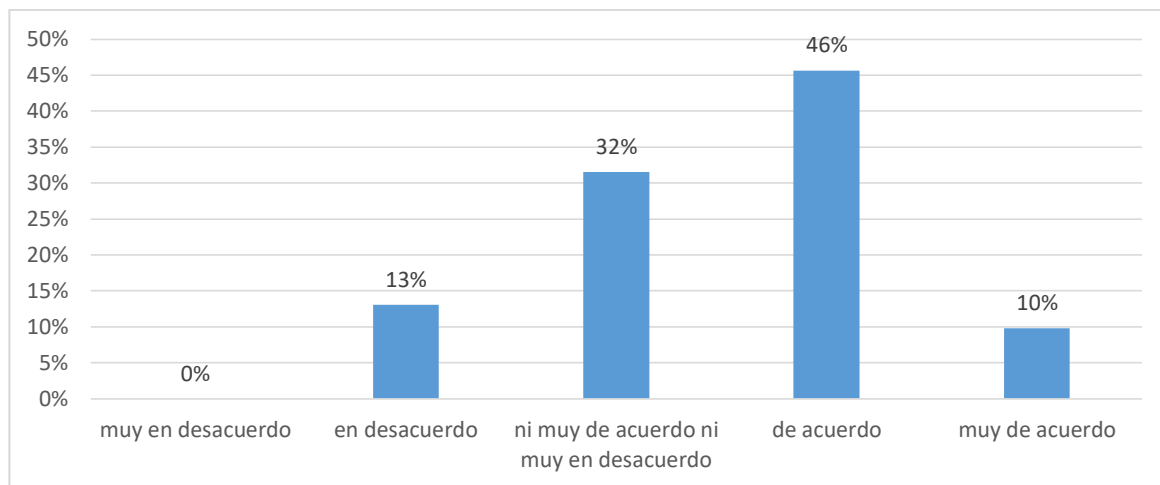
Por último, según la percepción que tiene el personal con respecto a esta variable, reconocen el compromiso social que tiene la empresa con el desarrollo regional, especialmente el de la ciudad de Cali, así como con de las prácticas ambientales que se llevan a cabo como el reciclaje, los paneles solares, la planta propia de tratamiento de agua y las actividades de reutilización de hojas, retazos, cajas de cartón, bolsas, entre otras, cuyo objetivo radica en crear consciencia en los colaboradores de la importancia del cuidado del medio ambiente. Así mismo, indican que están de acuerdo con una mayor contratación femenina que masculina.

Es importante recalcar, que la mayoría del personal de la empresa son jóvenes, que su primer empleo fue en la organización, la cual les ha permitido crecer profesionalmente, en donde muchos han pasado de ser practicantes a analistas o coordinadores y así sucesivamente han avanzado hasta lograr cargos de gerente e incluso más alto.

### 7.2.5.3 Lenguaje y comunicación

Esta variable permitirá comprender cuál es el lenguaje empleado por los colaboradores de la organización y como se da la comunicación entre el personal y los superiores, para determinar cuál es el canal más utilizado para transmitir cualquier tipo de información, identificando aspectos característicos de la cultura organizacional como las palabras, jergas, dichos, los refranes populares, apodos, lenguaje directo y lenguaje indirecto representativos en la empresa.

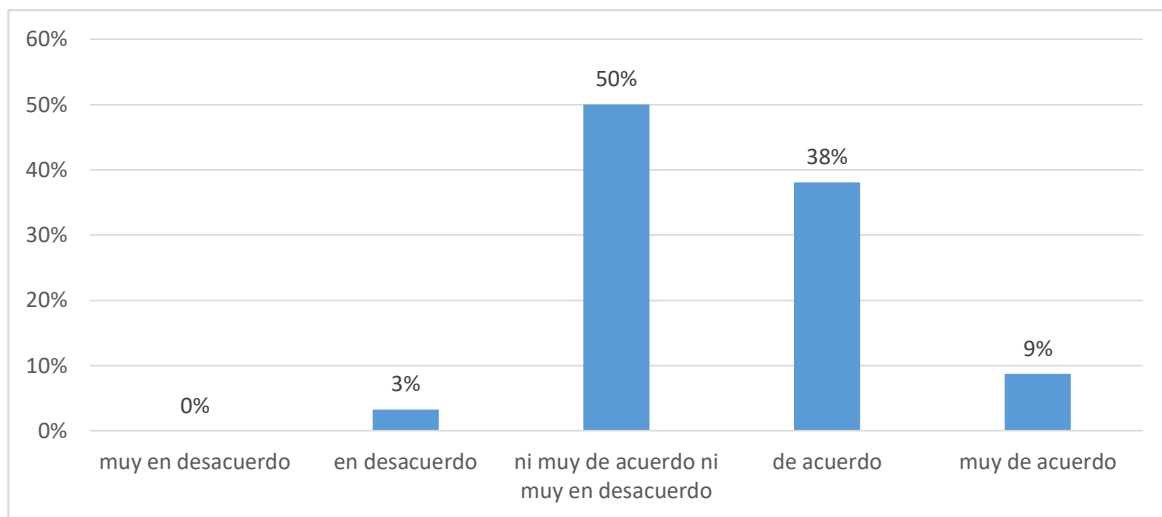
Ilustración 25. Uso de lenguaje técnico con los niveles superiores



Fuente: Elaboración propia, 2020.

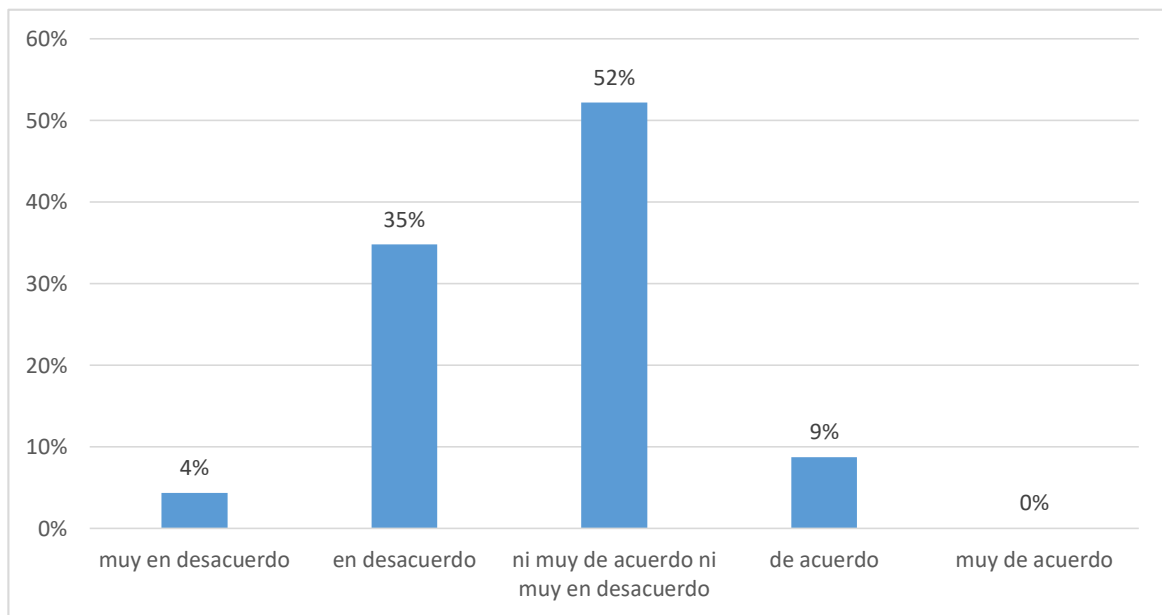


Ilustración 26. Facilidad de comunicación con superiores



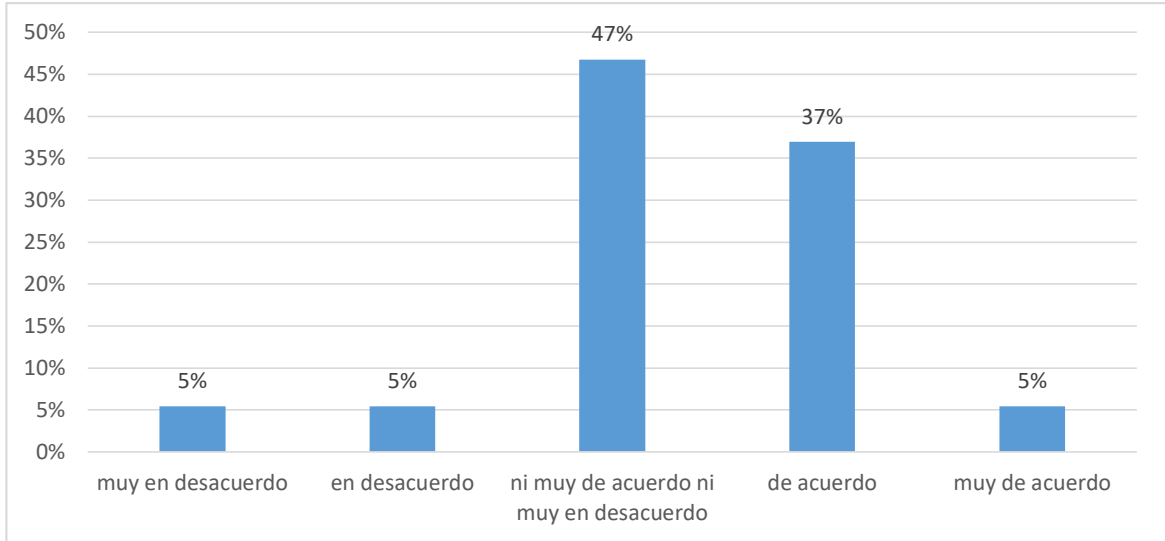
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 27. Distorsión en la comunicación



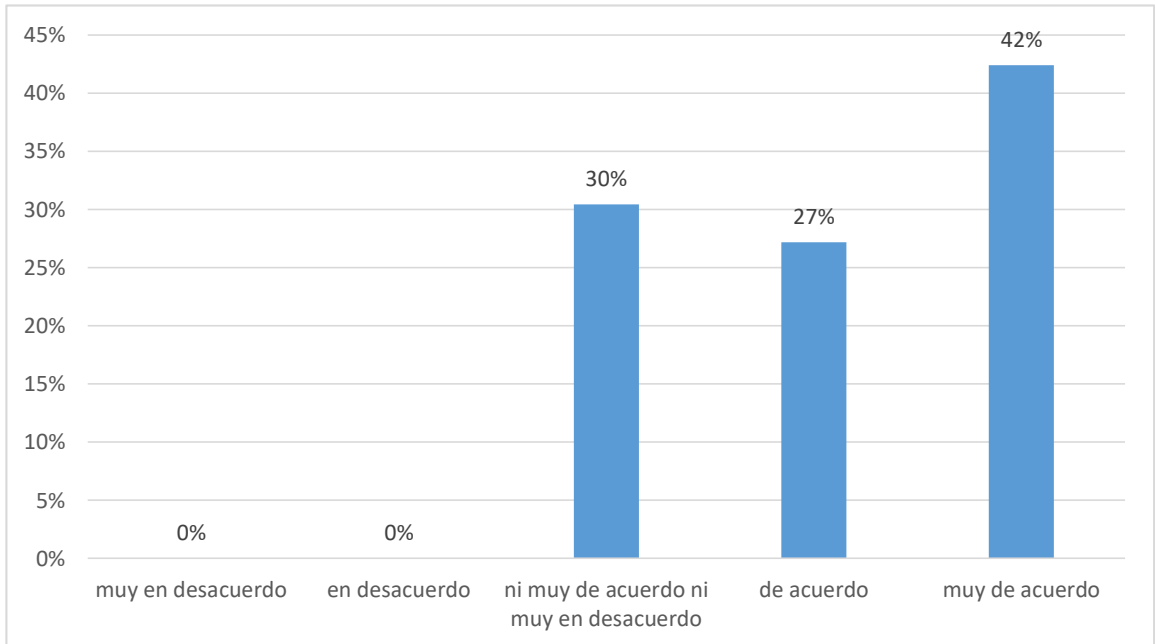
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 28. Comunicación con pares



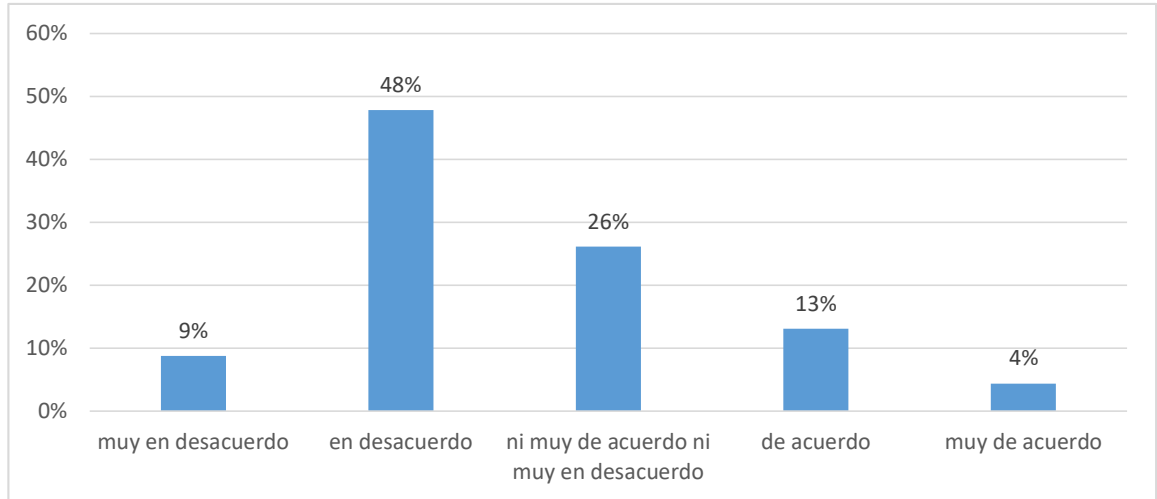
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 29. Comunicación formal o por medios electrónicos corporativos



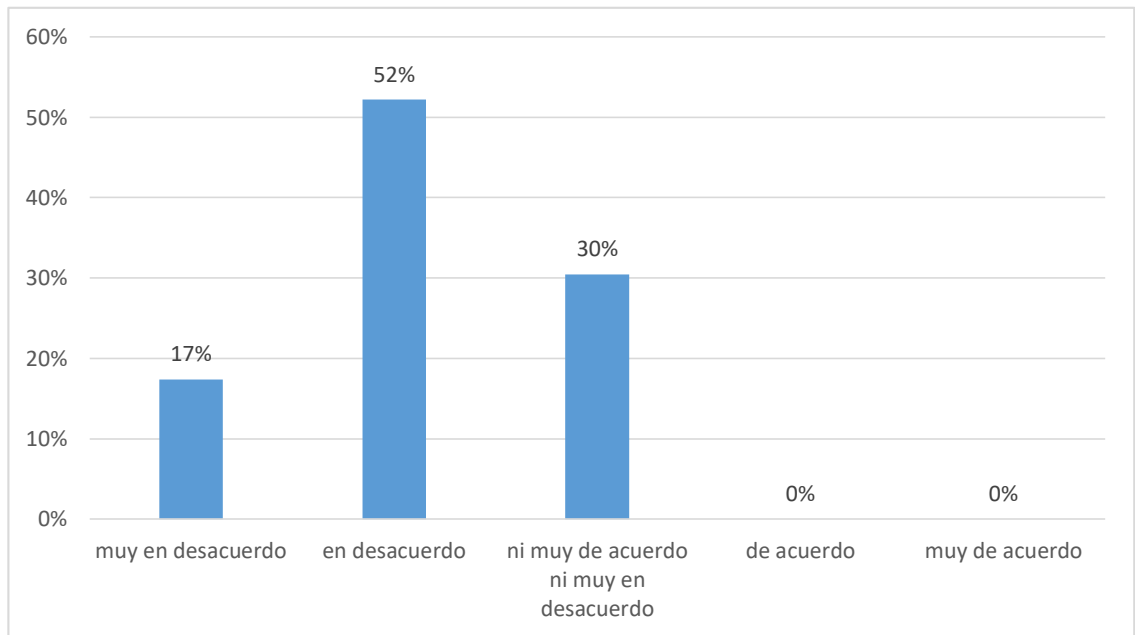
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 30. Normatividad para vestir



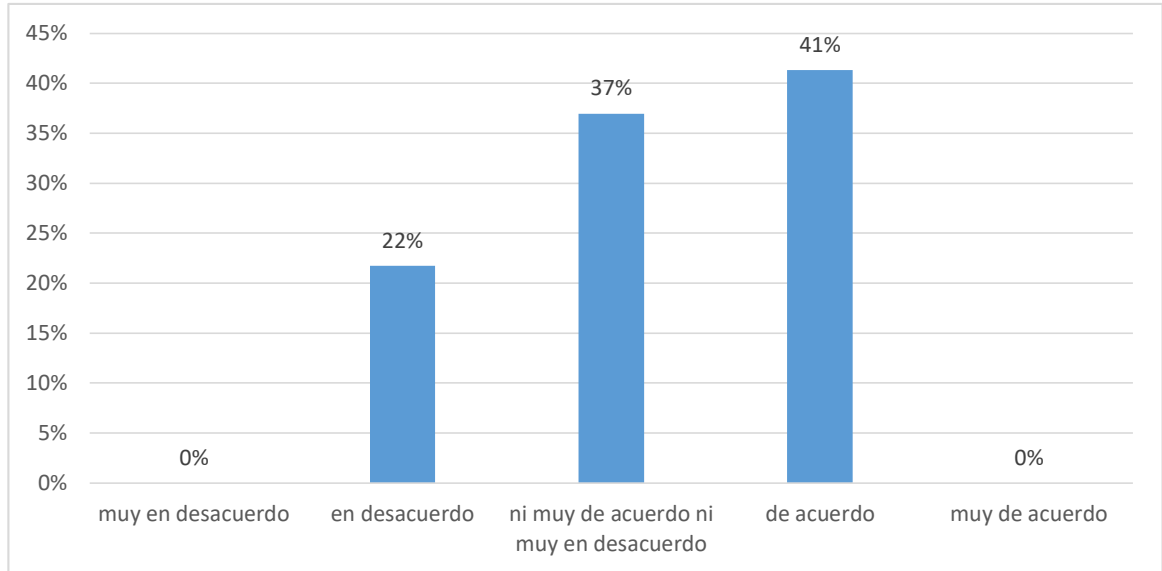
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 31. Reuniones de retroalimentación con los jefes



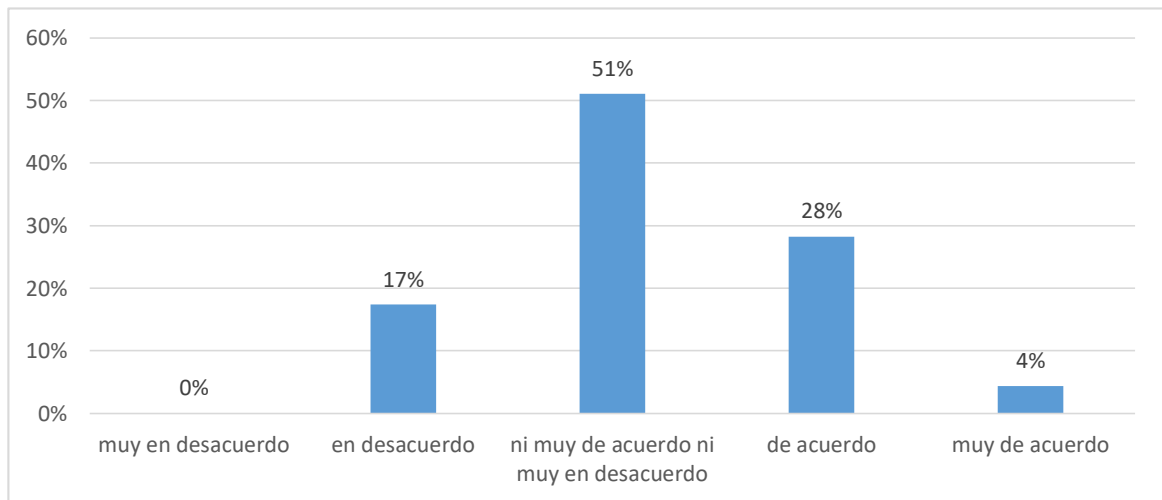
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 32. Empleo de lenguaje informal con jefes



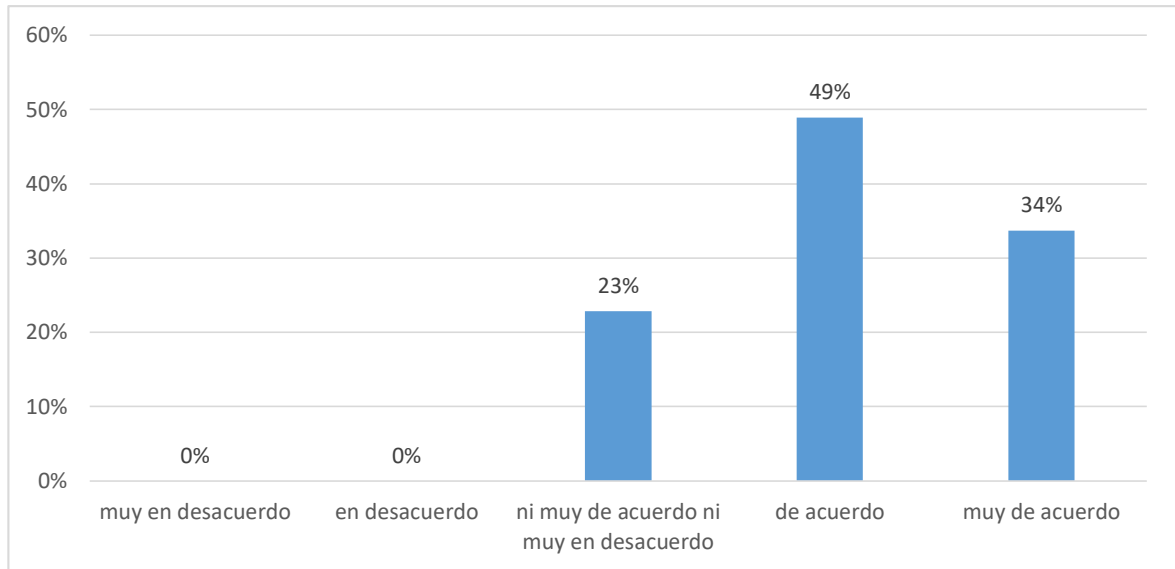
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 33. Libertad de expresarse con respecto al puesto de trabajo



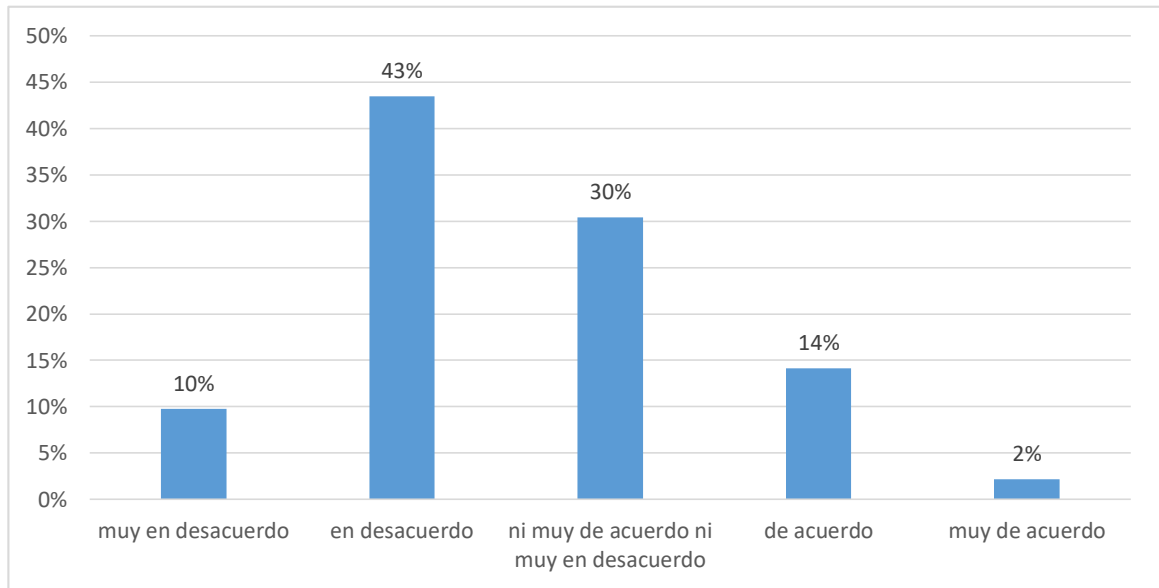
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 34. Información emitida a través de canales institucionales



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 35. Comunicación dinámica con otros jefes de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

En relación a las afirmaciones anteriores, con respecto al lenguaje y comunicación, se observa que 56% de los encuestados reconocen que deben de emplear palabras técnicas y formales para dirigirse hacia los superiores, el 47% afirman que están de acuerdo a acceder fácilmente a comunicarse con los superiores, sin embargo el 50% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

Así mismo, el 39% de los encuestados afirman que no se presenta distorsión del mensaje o información que se trasmite y el 52% no está de acuerdo ni en desacuerdo. El 57% indica que están en desacuerdo con la existencia de normas para el vestuario, si bien la empresa promueve el uso de vestuario ejecutivo, sin descotes, de colores claros, no hay normas formalizadas que demuestren la sugerencia. Por otro lado, el 69% de los colaboradores señalan que están en desacuerdo con relación a las reuniones que se realizan para discutir temas relacionados con las funciones del empleado.

Del total de los encuestados, el 41% están de acuerdo con emplear un vocabulario sencillo y cotidiano con los jefes inmediatos y el 37% de los encuestados no están de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. El 32% de los analizados indican que expresan el punto de vista acerca de las funciones que realizan en el puesto de trabajo y el 51% no indican una respuesta precisa, ya que no están de acuerdo ni en desacuerdo, lo cual no permite obtener mayor claridad. Por otro lado, el 83% de las respuestas indican que están de acuerdo que la información que se trasmite en la empresa se hace por medio de canales institucionales y el 53% señalan que están en desacuerdo con manifestarle la inconformidad que se presente al superior de las áreas con las que se están presentando inconvenientes e interrupciones con las funciones.

Para los directivos de la compañía, es importante que el personal se exprese de la manera correcta, empleando un vocabulario adecuado y respetuoso, que el mensaje que transmitan sea preciso, sencillo y bien argumentado. Así mismo, se exige el uso del correo institucional para emitir cualquier tipo de información, para que pueda haber evidencia y soporte del mensaje, en caso de ser requerida. Además, se fomenta el respeto por el correcto uso del conducto regular correspondiente a cada área, es decir, el personal operativo debe comunicarse con su superior a cargo y así sucesivamente va escalando el mensaje hasta llegar al líder del área, ya sea el jefe o el gerente.

Por otra parte, se promueve el uso de un vestuario adecuado, el cual refleje la elegancia y el estatus que identifica a la empresa, por lo tanto, las dotaciones que entrega cada seis meses, corresponden a ropa de la marca de ELA, STUDIO F O STF MAN, con diseños exclusivos, estandarizados, modernos que se ajusta a las tallas de cada colaborador.

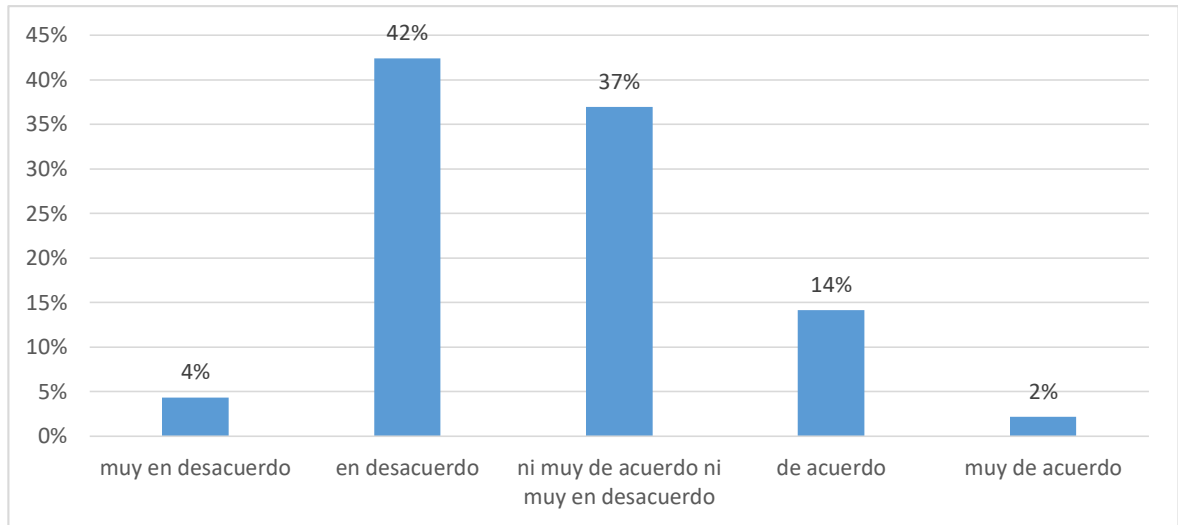
Como resultado, los empleados están de acuerdo con la formalidad que existe en la comunicación y el uso excesivo del correo institucional, con el fin de evitar la distorsión del mensaje. Así mismo, el personal reconoce que ante cualquier inquietud que tengan e involucre las actividades de los directivos o gerentes del área, pueden acceder fácilmente a comunicarse con ellos y asesorasen. Por el contrario, si se requiere contactar al presidente o a los vicepresidentes de la empresa, se debe dejar el mensaje con las secretarías de presidencia y ellas se encargan de entregar el mensaje y la respuesta al solicitante.

De acuerdo al resultado de esta variable, el personal no percibe que haya normas estipuladas que orienten como debe ser el vestuario laboral, sin embargo, el personal de gestión humana asesora que vistan de lunes a viernes de manera formal, es decir, camisa, pantalón de tela y zapatos alto, y el sábado pueden asistir en ropa informal como jeans, camiseta y tenis.

#### ***7.2.5.4 Proyecto de empresa***

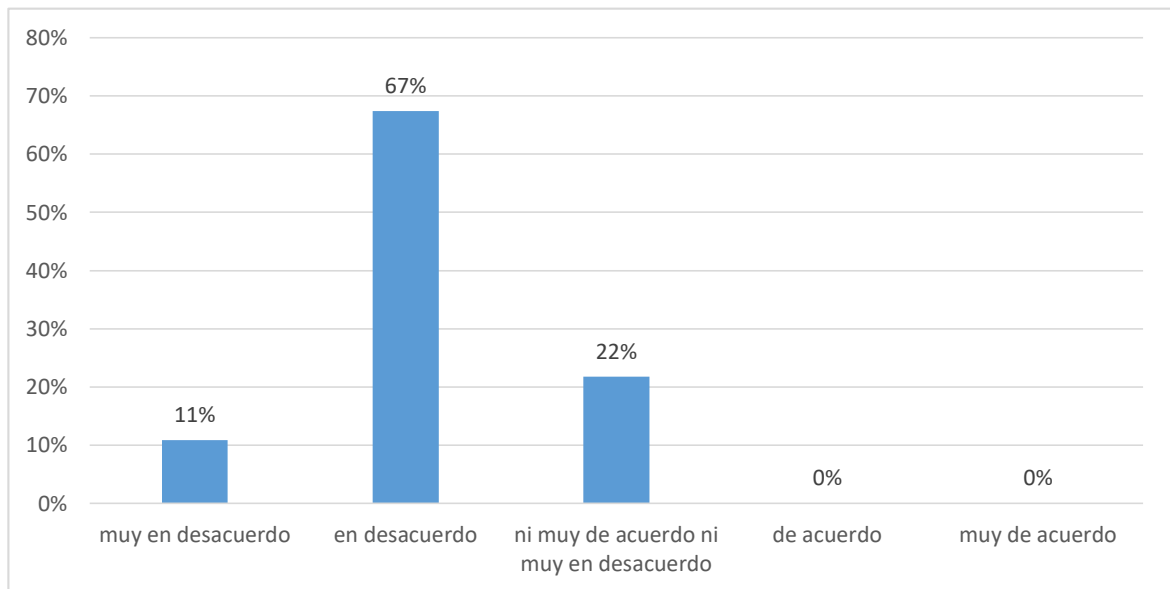
En esta variable se busca determinar la percepción que tiene los colaboradores de la organización sobre aspectos relacionados con la Misión, Visión, principios, valores y credo organizacional. A continuación se presentan las diferentes características definidas para identificar el impacto de esta variable en los colaboradores de la empresa, cada gráfica describe % de las personas que señalaron cualquiera de las cinco opciones de respuesta que se presentaron, obteniendo un total de 92 respuestas, de acuerdo a la muestra aplicada.

Ilustración 36. Conocimiento de la misión y visión de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

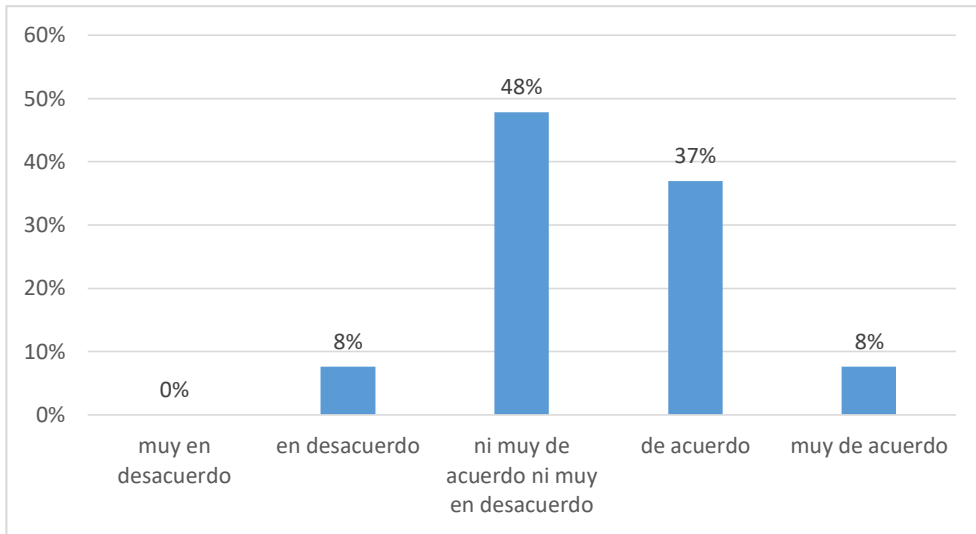
Ilustración 37. Conocimiento del direccionamiento estratégico



Fuente: Elaboración propia, 2020.

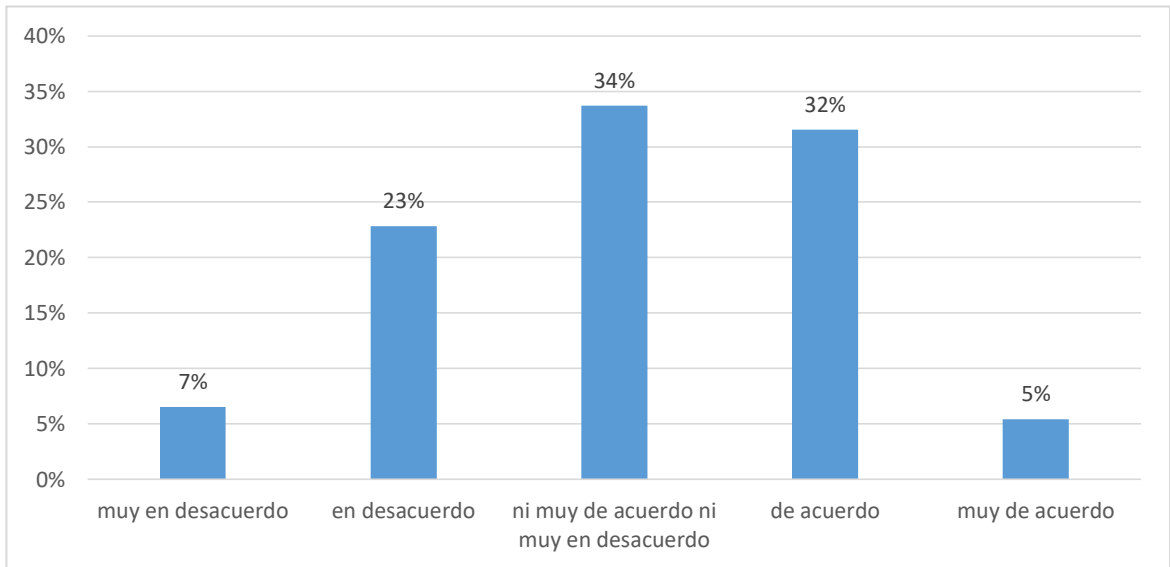


Ilustración 38. Conocimiento del manual de funciones



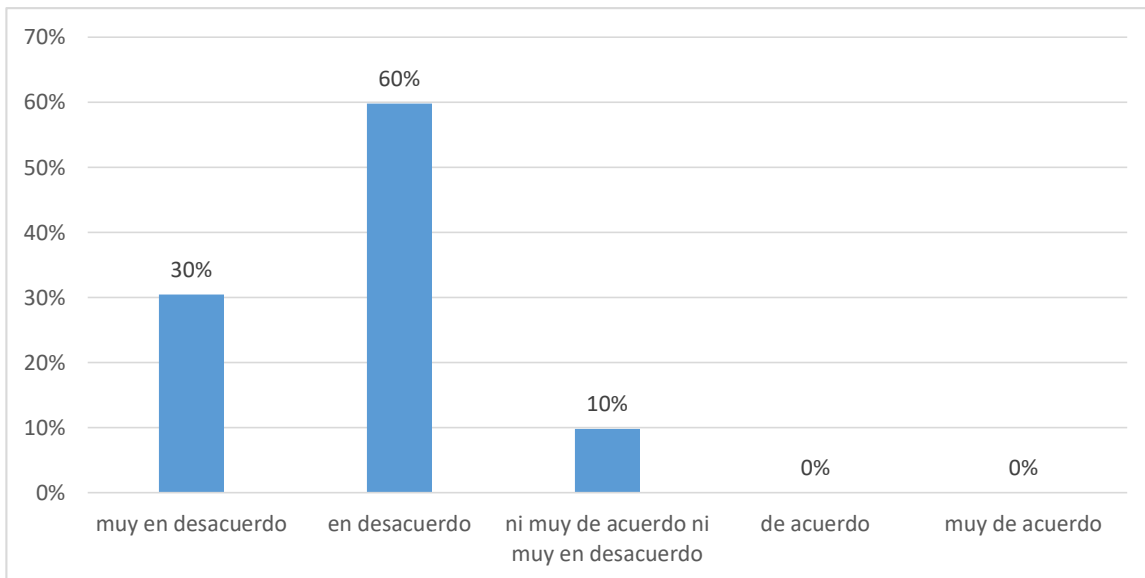
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 39. Realización de procesos de inducción



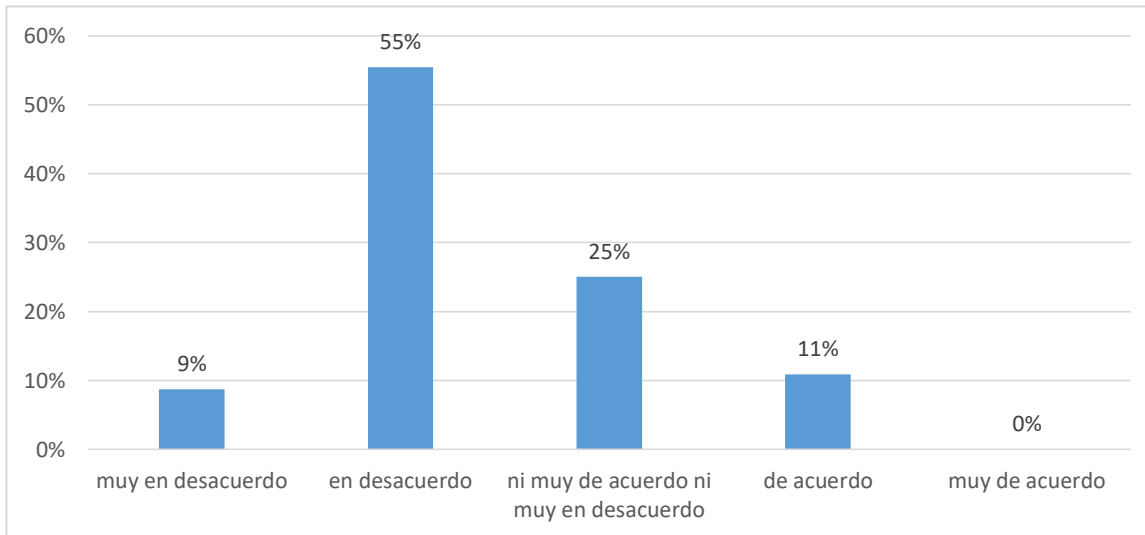
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 40. Divulgar constantemente la misión, valores y visión



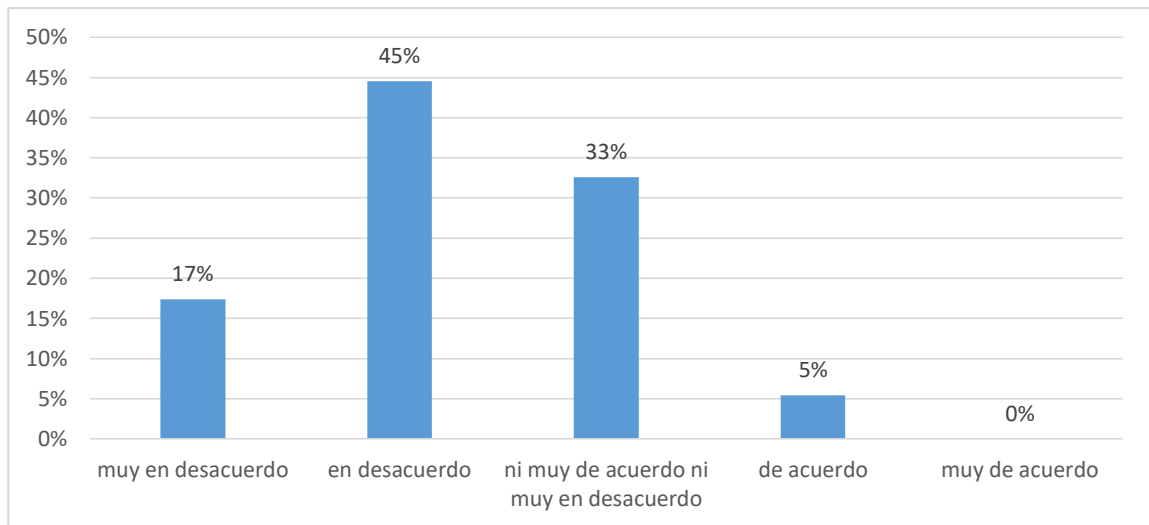
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 41. Conocimiento de los valores corporativos de la empresa



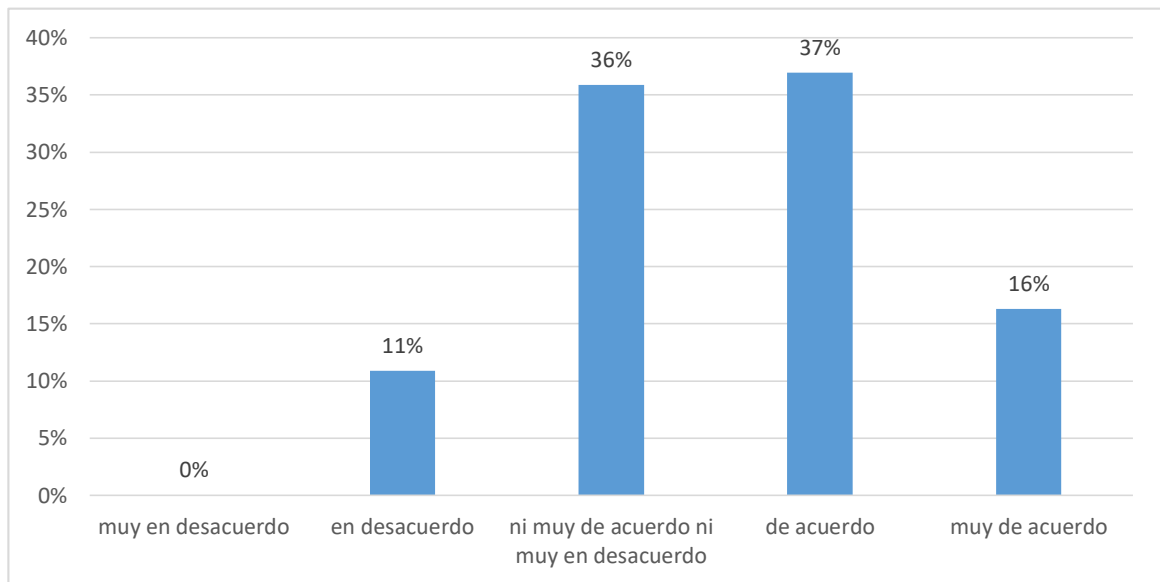
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 42. Respeto de procesos por función



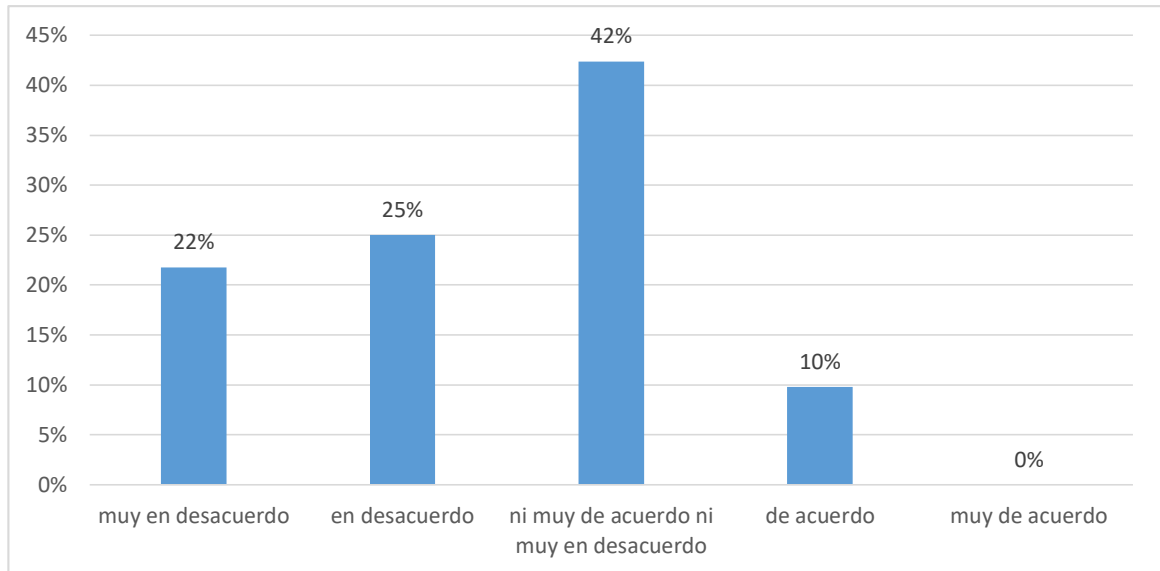
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 43. Buen trato al personal



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 44. Conocimiento de las políticas de la organización



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De la variable anterior se puede inferir, que la mayoría de los encuestados están en desacuerdo con el conocimiento que tienen de la misión y visión de la empresa según 46% de las personas encuestadas, además, presenta falencias en la información suministrada sobre el direccionamiento estratégico de la organización; con 78% de las personas que están en desacuerdo y muy en desacuerdo con este aspecto.

También se puede observar, que el 45% de los preguntados afirman que conocen el manual de funciones y el 48% señalan que no están de acuerdo ni en desacuerdo. Por otro lado, el 37% de las respuestas afirman que les realizaron el proceso de inducción al ingresar a la empresa y el 34% dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo y el 30 % no recibió la inducción al ingresar. El 90% de los estudiados reconocen la falta de información con referencia a la misión, visión y valores corporativos de la empresa, se le asocia el 64% de respuestas que indican que no conocen los valores corporativos de la empresa. Para finalizar, el 62% de las respuestas indican que no se respetan los procesos que están definidos por la empresa y el 47% no conoce las políticas de la empresa, en relación a un 49% que no está de acuerdo ni en desacuerdo con la afirmación. Esta situación podría ser consecuencia de la falta comunicación e información acerca de la visión, misión, valores con las metas y objetivos estratégicos que ha formulado la organización. En este sentido es necesario que el personal comprenda el propósito y la razón de ser

de la empresa acompañada de unos objetivos y metas claras que permitan materializar en resultados tangibles, la visión de la organización.

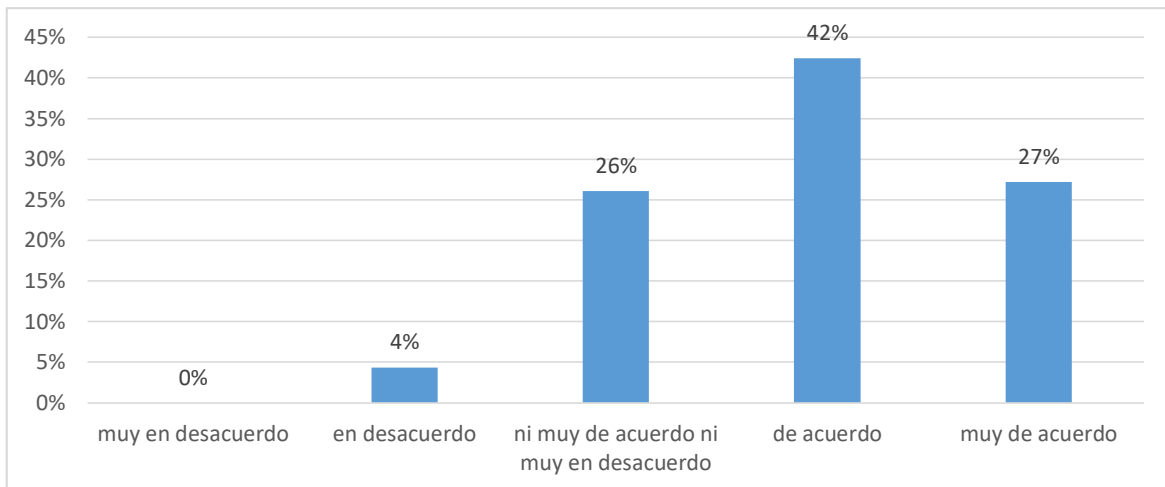
De acuerdo a la percepción que tienen los líderes de la empresa, para ellos es importante dar a conocer los valores y objetivos corporativos al personal, para que los conozcan, los interioricen y se identifiquen con ellos, así como el manual de funciones y procedimientos, con el fin de generar un orden y cumplimiento de cada actividad. Cuando se presentan cambios en las políticas internas, siempre se informa por el correo institucional. Por otro lado, todo lo que tiene que ver con el direccionamiento estratégico, objetivos y metas definidas, es información reservada para el personal directivo de la empresa.

El personal de la organización desconoce el direccionamiento estratégico de la compañía, así como los objetivos y metas que se determinan para las áreas, lo cual influye en los planes operativos que debe tener el desarrollo exhaustivo del qué, cómo, cuándo y quién, dejando claro los hitos de cumplimiento de la estrategia y los factores críticos de éxito para fomentar la responsabilidad en el proceso y tomar decisiones claves para no paralizar cualquier actividad en ejecución. Este tipo de información es de uso reservado y no se divulga a todo el personal de la compañía, solo es de conocimiento para los jefes de cada departamento.

#### ***7.2.5.5 El sistema de producción de bienes materiales***

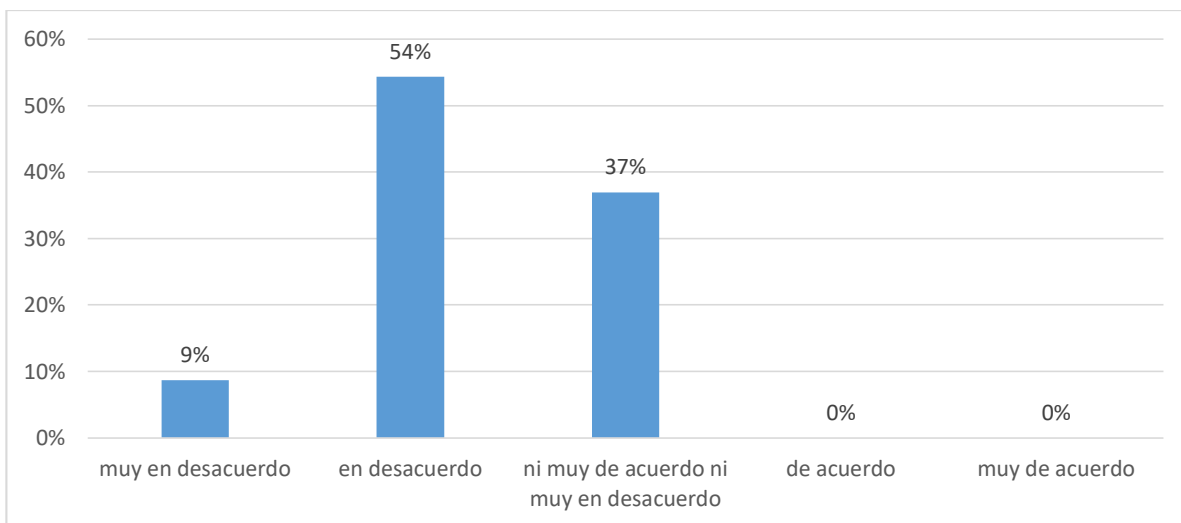
Esta variable hace referencia al impacto económico, ambiental, social y tecnológico que tiene la empresa en la región, permite comprender las condiciones materiales de vida de las personas en la sociedad en general y en la organización en particular. Incluye la descripción de la actividad de la empresa, sus productos y subproductos.

Ilustración 45. Impacto de la empresa positivo sobre la región



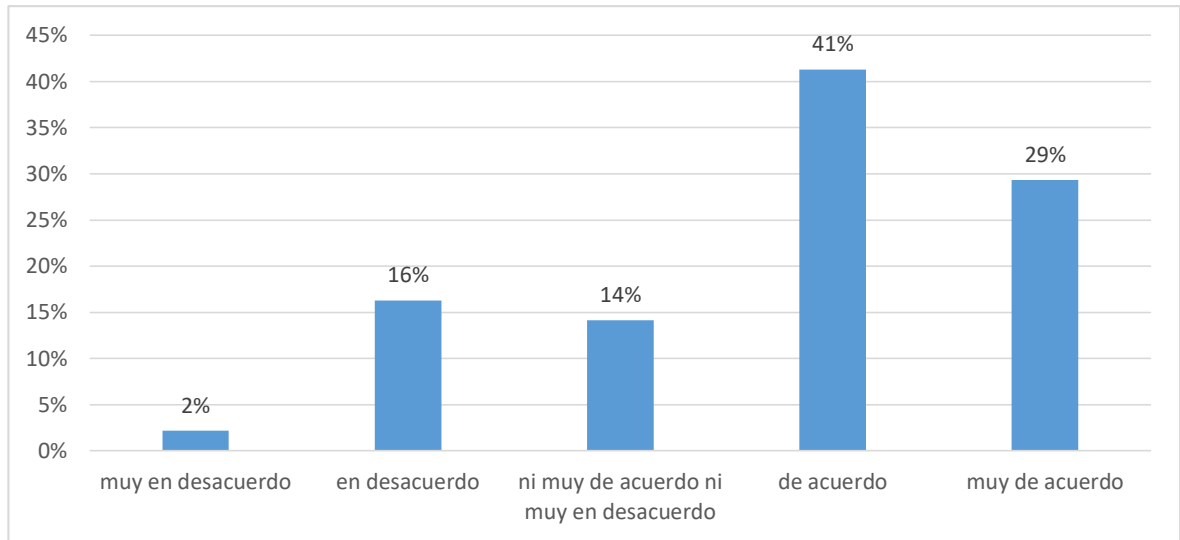
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 46. Capacitación constante



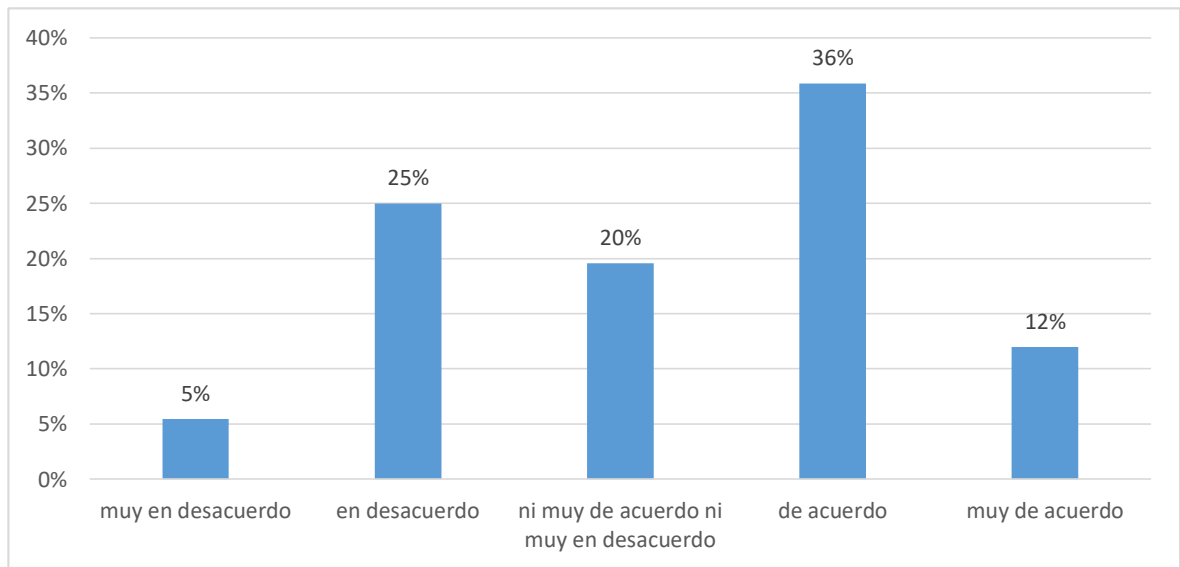
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 47. Proactividad para mejorar el servicio



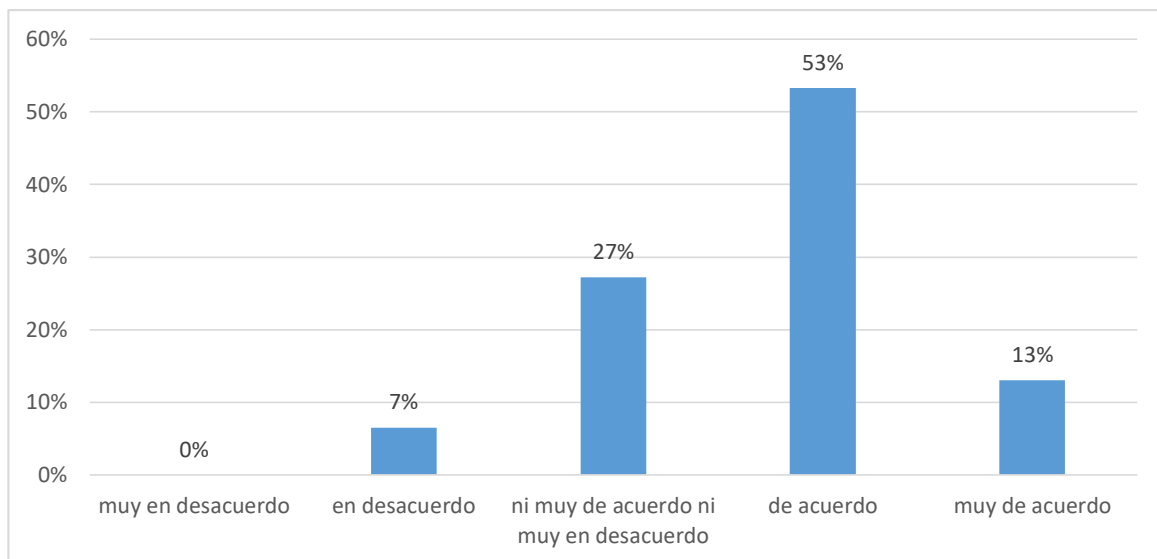
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 48. Recursos (físicos y tecnológicos) para desarrollar las actividades correspondientes



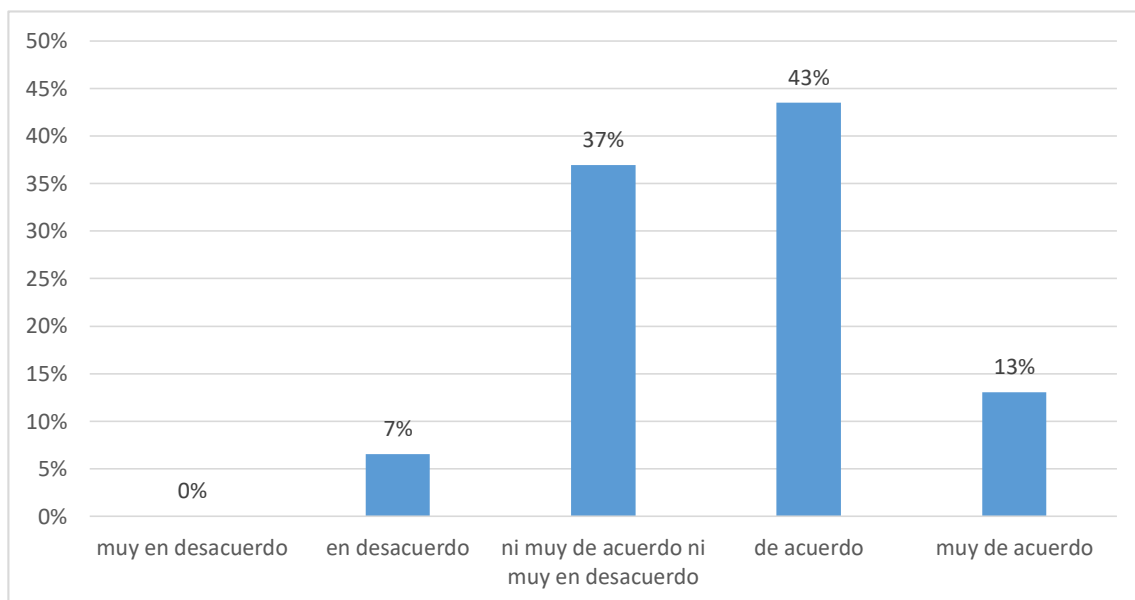
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 49. Prácticas de reciclaje



Fuente: Elaboración propia, 2020.

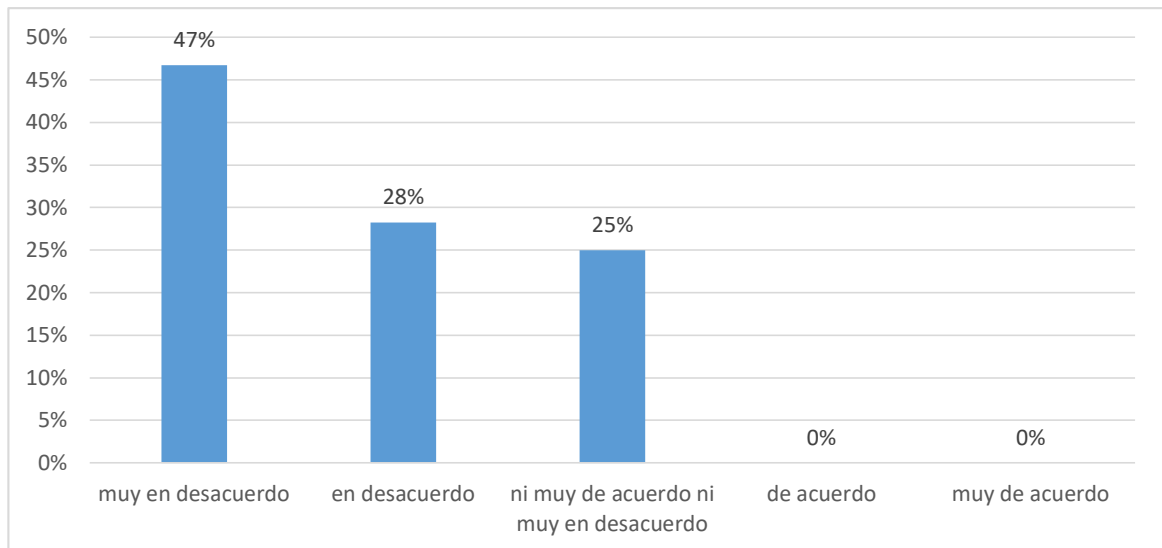
Ilustración 50. Reutilización de materias primas



Fuente: Elaboración propia, 2020.



Ilustración 51. Satisfacción con los espacios para actividades de esparcimiento



Fuente: Elaboración propia, 2020.

La variable anterior, señala una mayor debilidad en los aspectos sobre las capacitaciones realizadas al interior de la organización y la satisfacción con los espacios que se disponen al interior para descansar, realizar actividades lúdicas o recreativas, para pasar un tiempo de dispersión durante el lapso de descanso otorgado en la empresa, según el resultado de 63% y 75% encuestados indicando el desacuerdo de la afirmación. Por otra parte, las características con las que estaban de acuerdo los encuestados, corresponden a si el impacto que tiene STF con la región es positivo 69%, la búsqueda de alternativas para brindar un mejor servicio 70%, la empresa fomenta el reciclaje en la organización de acuerdo al 63% y la reutilización de residuos de material para la confección de otros productos según lo indicado por 56% de los preguntados.

Debido a lo anterior, se puede concluir que el personal reconoce las acciones de la organización para incentivar la conservación del medio ambiente, las acciones que realiza para reducir el impacto ambiental que genera con los desperdicios de los productos elaboradores, la búsqueda de oportunidades de mejoras para ofrecer un mejor servicio, sin embargo, refleja debilidades en aspectos con respecto a fortalecer los conocimientos y habilidades del personal, la infraestructura y herramientas de trabajo empleada para las funciones, y la satisfacción con los espacios determinados para actividades de esparcimiento.

La organización ha evolucionado rápidamente, por tal motivo, los directivos han tenido que adicionar áreas, que antes no existían, ocupando espacios en la compañía que genera en la actualidad déficit de oficinas para acomodar a todo el personal. Debido a esto, han ampliado poco a poco la estructura de la empresa y han accedido a comprar predios aledaños para la construcción de oficinas y espacios adecuados para ofrecer buenas condiciones laborales.

Según la percepción de los directivos, es importante coordinar actividades preventivas y correctivas de los equipos y de la planta, como aire acondicionado, luminarias, estructura, barandas, pintura, sillas, equipos de cómputo y escritorios, para mantener un correcto funcionamiento de la empresa y que el personal este en lugares óptimos de trabajo. A su vez, estos planes de acción contribuyen a optimizar costos, ya que es mejor realizar el mantenimiento requerido, que adquirir un equipo nuevo.

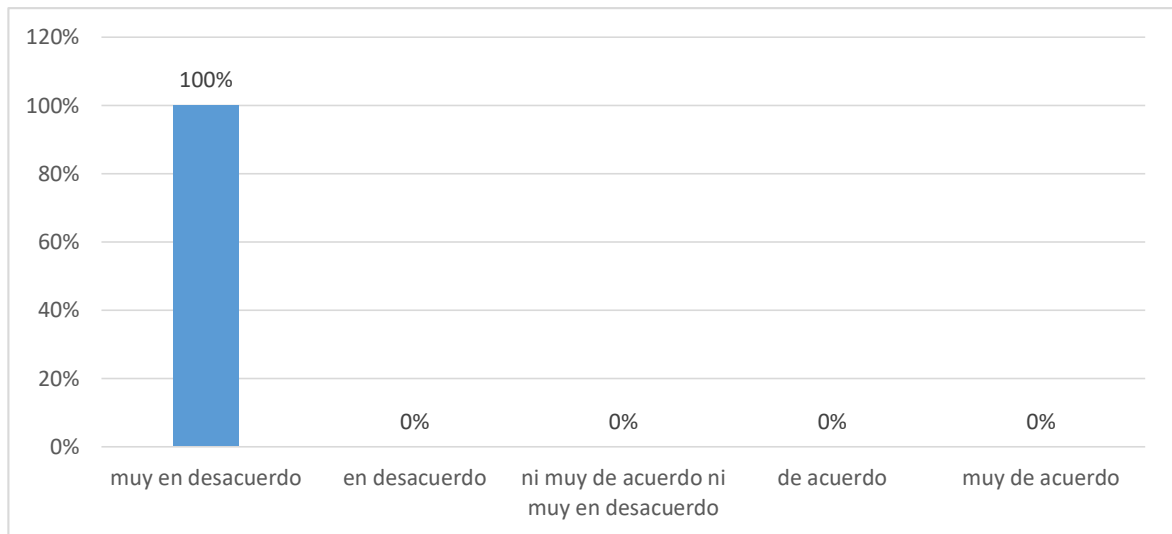
Así mismo, se promueve el crecimiento profesional e incentivan al personal para que continúe con sus estudios y así puedan contribuir aún más a la compañía. Por lo tanto se otorgan horarios flexibles que les permita a los empleados asistir a las clases.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se percibe que los colaboradores están insatisfechos por la falta de espacios en donde se puedan hacer actividades de esparcimiento, lúdicas o de descanso mientras transita la hora y media de almuerzo. Así mismo, existen otras inconformidades hacia los equipos en mal estado, como las fotocopiadoras y computadores los cuales presentan fallas constantemente y el aire acondicionado que en ocasiones no trabaja en su totalidad porque no cuentan con un repuesto para su reparación, según lo manifiesta el personal del área de compras.

#### ***7.2.5.6 El sistema de producción de bienes inmateriales***

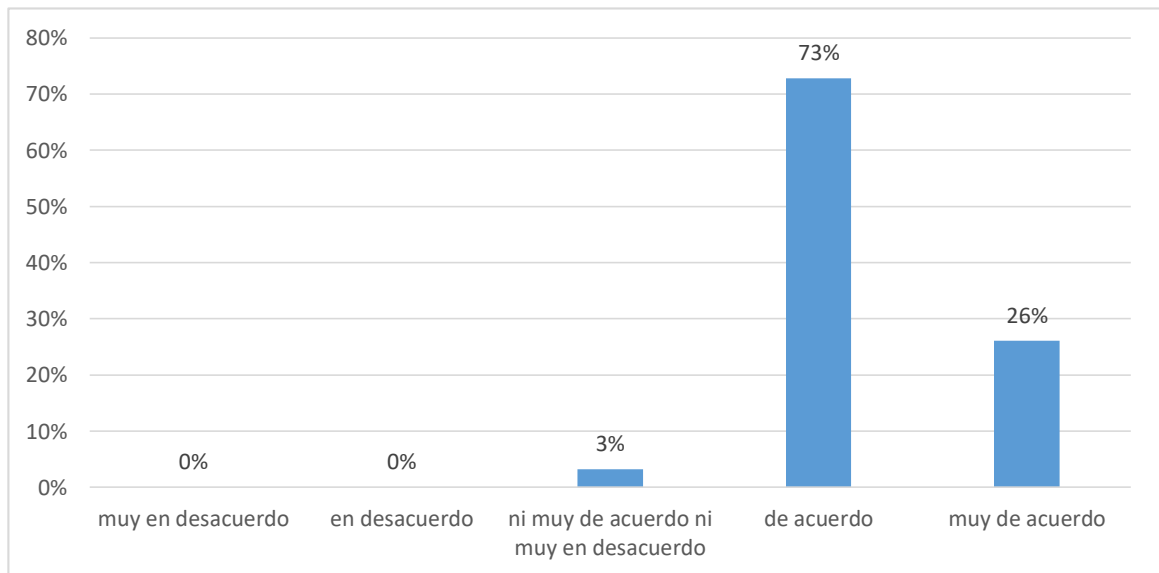
La presente variable involucra aspectos como los símbolos, las representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones, las creencias, ceremonias, relaciones político-ideológicas, entre otros aspectos.

Ilustración 52. Fomento de ideologías políticas



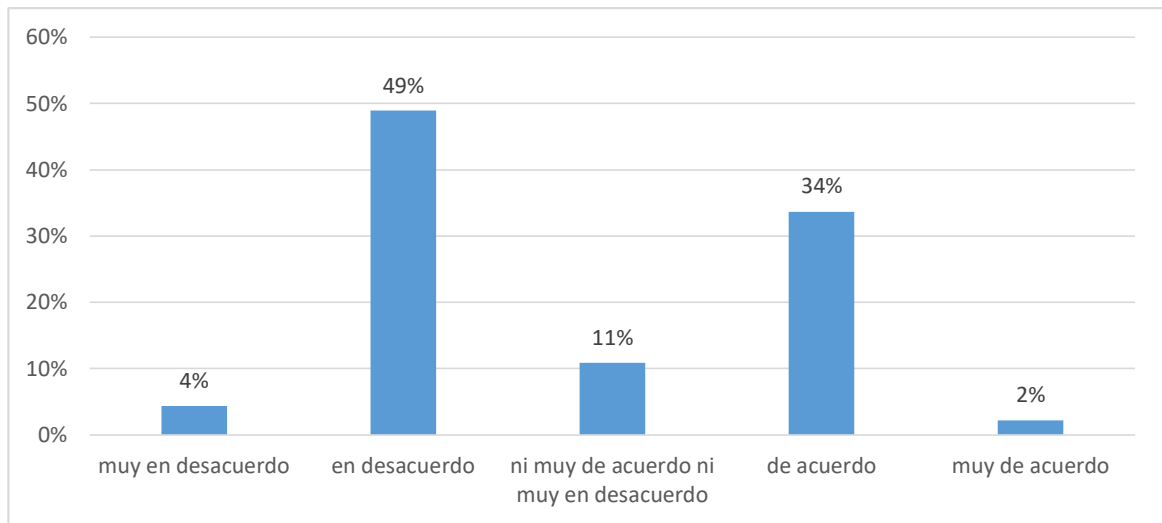
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 53. Prioridad a convocatorias internas de empleo



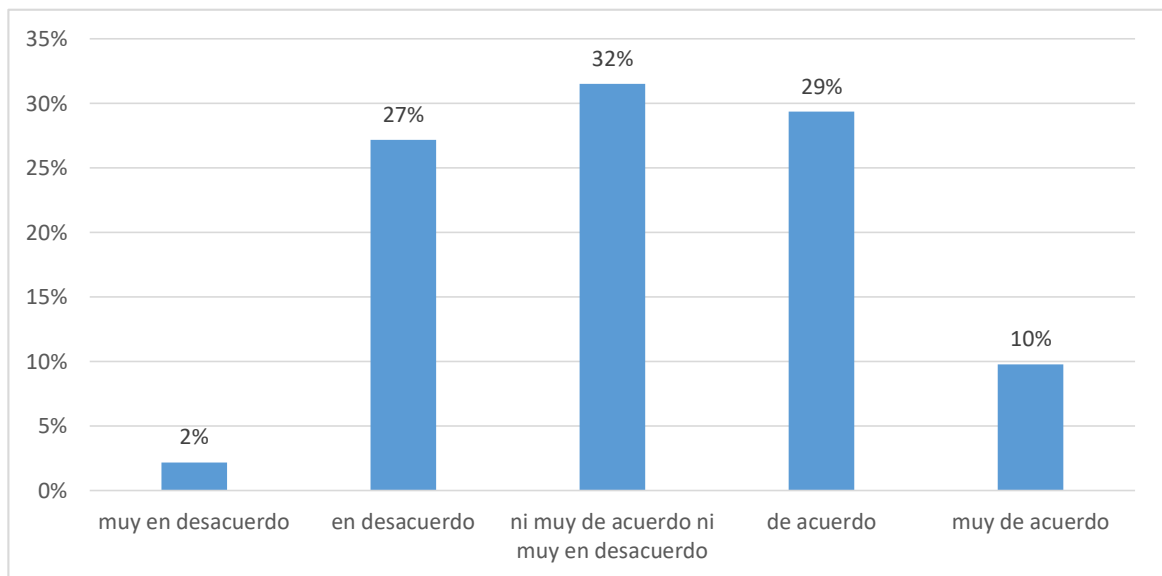
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 54. Recomendaciones internas para ser contratado en la empresa



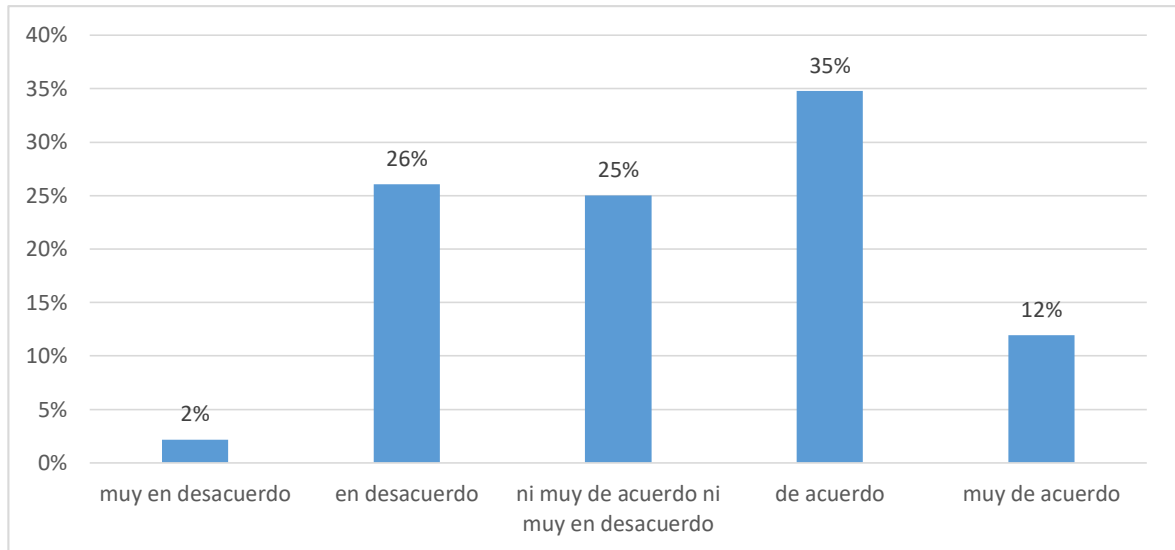
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 55. Salario justo



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 56. Incentivos por el desempeño



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se infiere que el 100% de los empleados indican que la organización no fomenta ideologías políticas al interior de la empresa, de igual manera, el 99% señala que la organización opta por realizar el proceso de reclusión interno para ocupar los puestos disponibles en la empresa. Así mismo el 53% de los trabajadores indican que para ingresar a la empresa no se necesita acudir a la influencia o recomendación interna y 36% indican que si se necesita acudir a estos medios.

También, el personal señala que están en desacuerdo con el salario que reciben por el trabajo realizado (29%), no están de acuerdo y en desacuerdo el 32% y están en de acuerdo el 39 %. Así mismo, reconocen los incentivos que brinda la empresa como premio o reconocimiento por las buenas labores (47%).

Según la percepción de los superiores, las directrices de la empresa son imparciales con respecto a la preferencia religiosa o política del personal, para los directivos lo importante es que realicen las funciones de forma correcta y tengan un buen indicador de desempeño, contribuyendo de forma productiva a la compañía. Debido a esto, la organización premia a los colaboradores que superan las metas definidas y logran una mayor rentabilidad para la empresa, cuyos incentivos son representados en viajes, bonos o efectivo, de acuerdo al cargo del funcionario.

Otro aspecto importante, es la prioridad que la organización ofrece a los colaboradores con las convocatorias internas, para que se postulen de acuerdo al perfil solicitado, si la vacante no se logra ocupar con el personal interno, se procede a hacer convocatoria externa. Este proceso es muy importante para el personal, ya que pueden tener aspiraciones a otro puesto de trabajo y fortalecer sus conocimientos en otras actividades.

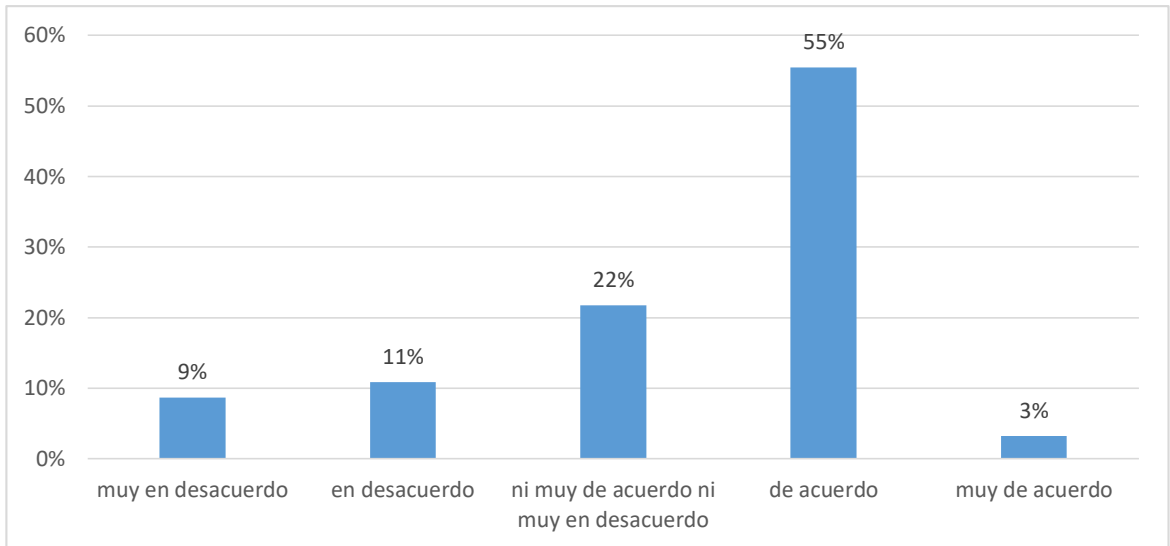
El personal identifica la gestión que realiza la compañía para permitir el crecimiento profesional de los colaboradores por medio de las convocatorias internas, así mismo reconocen los estímulos que la compañía entrega por superar las metas estipuladas, especialmente al personal de las tiendas.

También, es importante destacar que la organización financia los estudios de las personas que no cuentan con el dinero inmediatamente, por lo cual, realiza un acuerdo con el colaborador, en el cual especifica las cuotas que le van a retirar del sueldo, el interés y el tiempo hábil para pagar el préstamo en su totalidad.

#### ***7.2.5.7 El sistema de producción de bienes sociales***

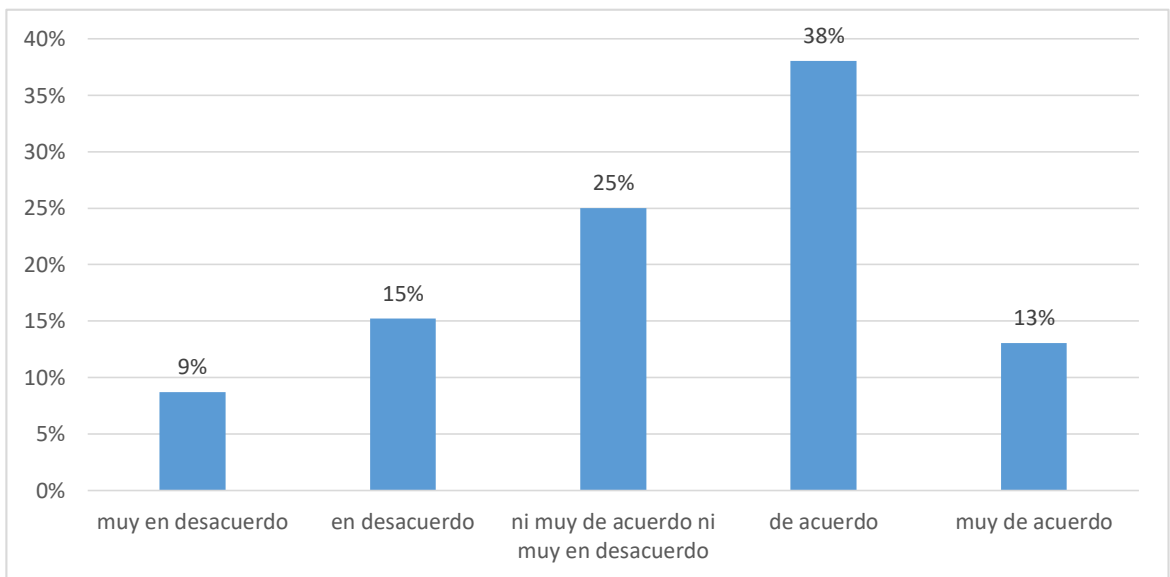
Esta variable comprende aspectos como las reglas, leyes, costumbres, ceremonias, normas, los valores y en general todos los aspectos relacionados con la seguridad y la protección. Incluye, por lo tanto, ritos, hechos sociales, eventos, reglas, formas de control social, comportamientos y conductas sociales, valores y principios comunes a las personas (diferentes a los corporativos), grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre y hábitos.

Ilustración 57. Celebración de fechas especiales



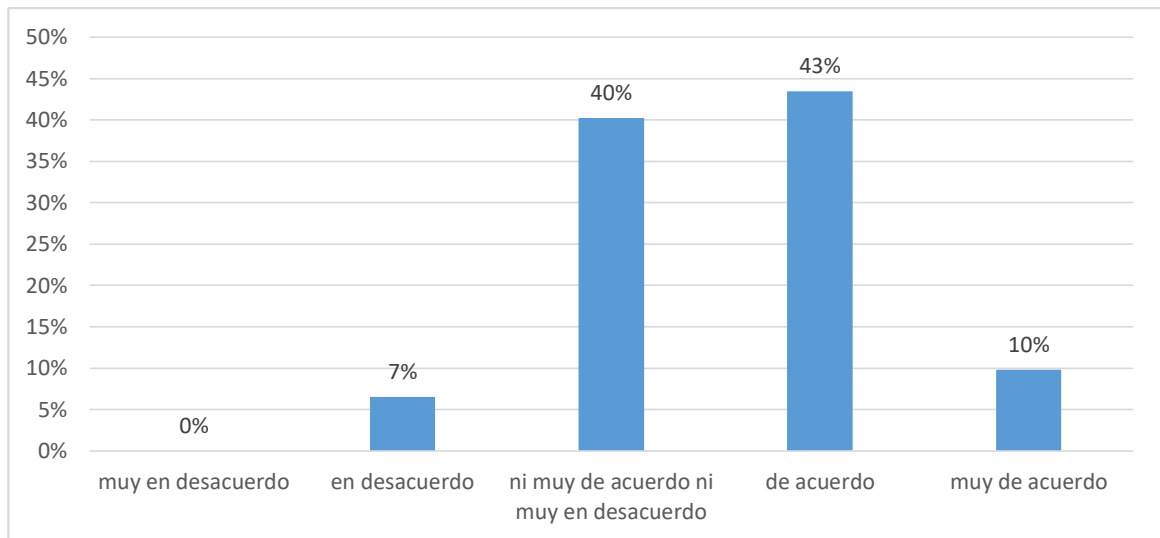
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 58. Cambio en las celebraciones con el paso del tiempo



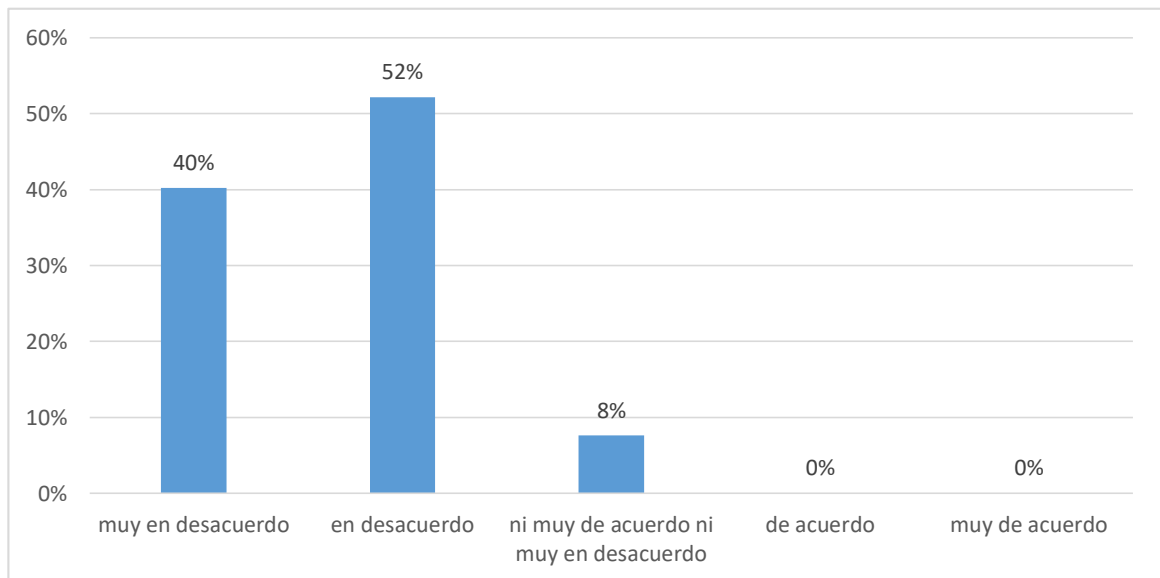
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 59. Realización de eventos religiosos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

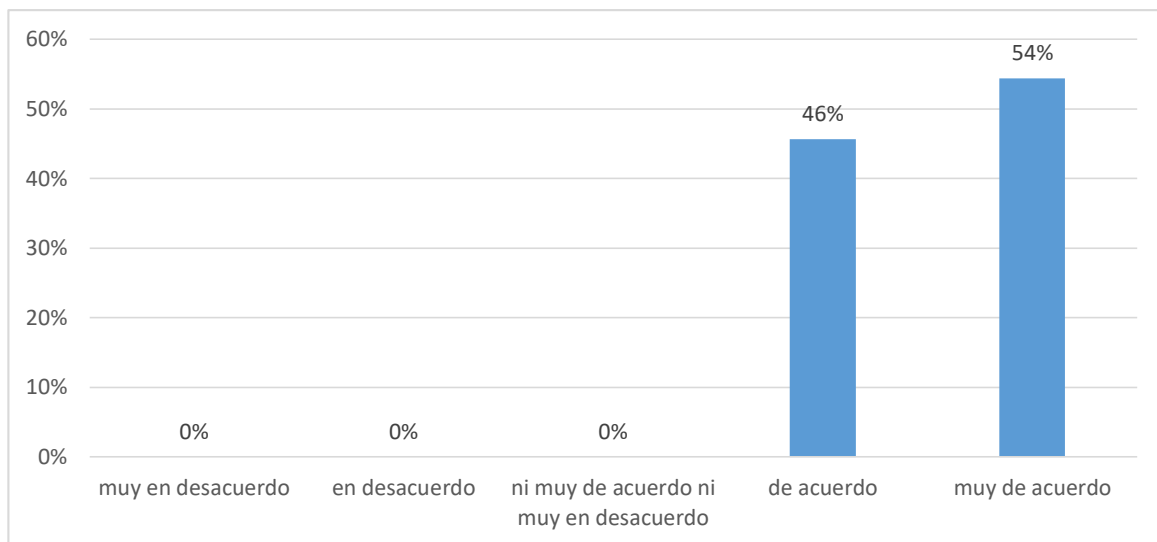
Ilustración 60. Actividades informales del personal



Fuente: Elaboración propia, 2020.

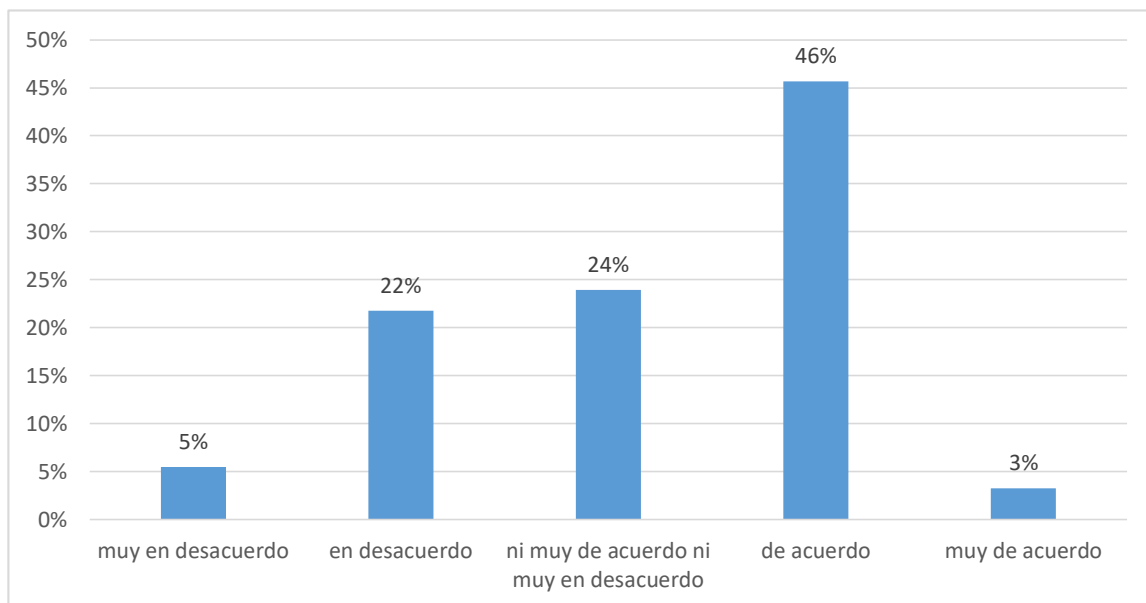


Ilustración 61. Cumplimiento exigible del horario



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 62. Reconocimiento del tiempo para el trabajo y para la familia



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De acuerdo a los resultados de las anteriores características sociales presentadas en la organización, se observa que la mayoría del personal está de acuerdo y muy de acuerdo con las celebraciones que realiza la organización en fechas especiales (58 %), el cumplimiento del horario de trabajo (100%) y el tiempo que puede dedicar a la familia ya que el trabajo lo permite (49%); aunque el 27% indican que no están de acuerdo con la afirmación y el 24% personas no están ni en desacuerdo, ni de acuerdo con la afirmación. Por último, el 92% de las personas encuestadas no tienen conocimiento de eventos o celebraciones organizadas por los colaboradores fuera del ámbito formal.

Lo anterior, nos permite identificar que los empleados reconocen que la organización celebra las fechas especiales, realiza eventos religiosos, se debe cumplir con el horario laboral y las funciones y carga laboral permite dedicarle tiempo a la familia. Por otro lado, no reconocen la existencia de eventos organizados por los trabajadores que no sean corporativos, y los cambios que se han presentado en los eventos organizados por la empresa a través del tiempo.

Para los dirigentes de la compañía, es importante celebrar los días especiales como el día de la madre, del padre, cena navideña y la fiesta fin de año, con el fin de potenciar el compañerismo, la fidelidad y la comunicación en un grato ambiente laboral. Además, el presidente de la compañía, realiza ceremonias religiosas católicas para todo el personal de la empresa, que tiene lugar en todas las festividades programadas por la empresa y a las cuales se debe asistir obligatoriamente, cumpliendo el horario como si fuera una jornada laboral normal. Estas instancias buscan preferentemente velar por el fortalecimiento de valores corporativos.

Debido a que es una organización que ha tenido un crecimiento acelerado y que cada vez requiere más personal, incluir nuevas actividades, funciones, procesos, entre otras cosas, los dirigentes reconocen que hay sobre carga laboral, especialmente en la temporada de fin de año, cuando es el cierre contable de la compañía, en donde todo debe estar listo para cerrar el año contable en la fecha indicada por la empresa.

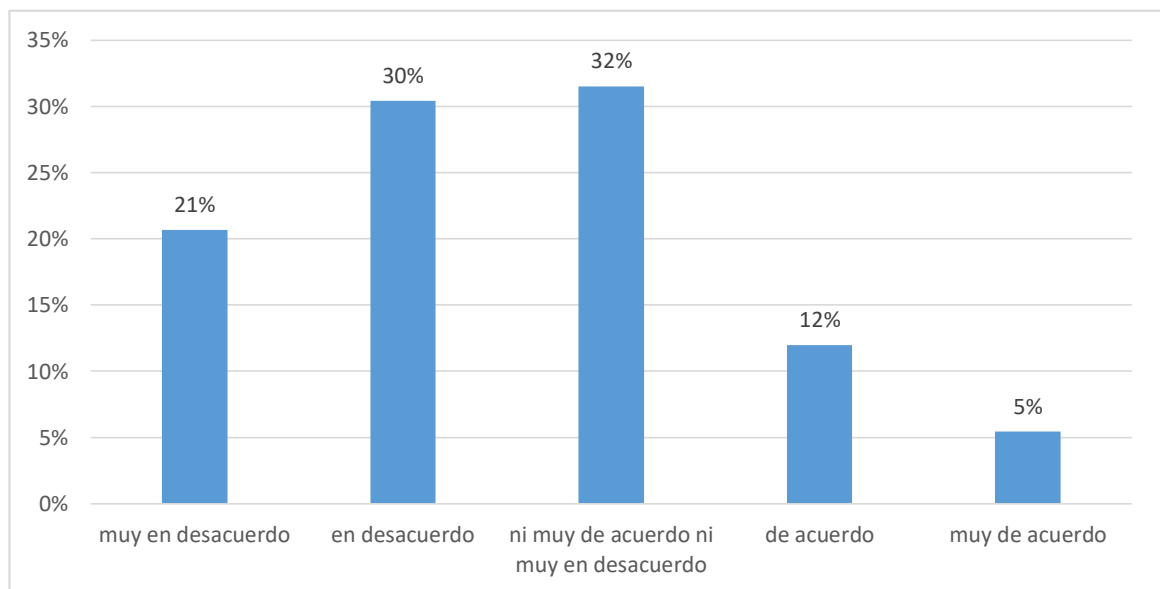
Los colaboradores reconocen el esfuerzo que realiza la compañía, para celebrar las fechas especiales, aunque los eventos han presentado cambios durante los años, la empresa siguen teniendo el gesto de festejar y crear momentos representativos para todo el personal. Sin embargo, la compañía no permite realizar eventos que no sean corporativos, por lo tanto, el personal puede hacer celebraciones pequeñas como compartir una cena o bebida no alcohólica, para festejar el cumpleaños de un integrante del equipo de trabajo, siempre y cuando no interfiera con el horario laboral.

Por otra parte, el personal se enfrenta a situaciones complejas en el entorno personal, ya que por la demanda de trabajo que surge, se requiere que asistan más tiempo a la organización, lo que impide que comparta los días de descanso en sus casas y deban asistir a la empresa o en su defecto trabajar desde la casa. Aunque los días son compensados con otros días libres, generan desmotivación, agotamiento e inconformidad en el personal.

#### **7.2.5.8 Relaciones interpersonales**

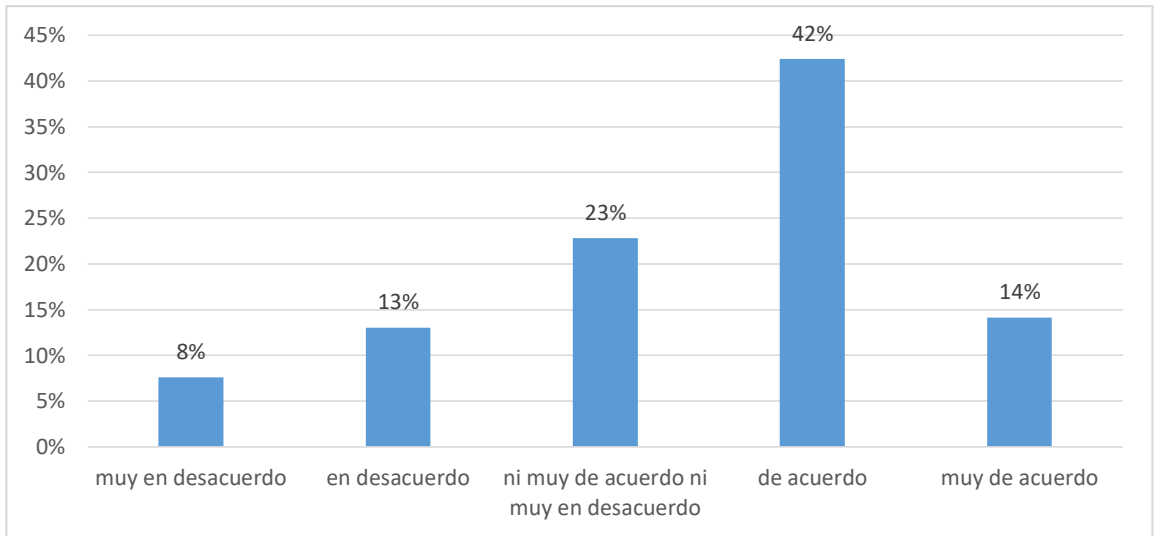
Esta variable comprende dimensiones tales como la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades, individuales / colectivo, universal / particular, masculino / femenino que se presentan en la organización.

Ilustración 63. Discusiones frecuentes de personal



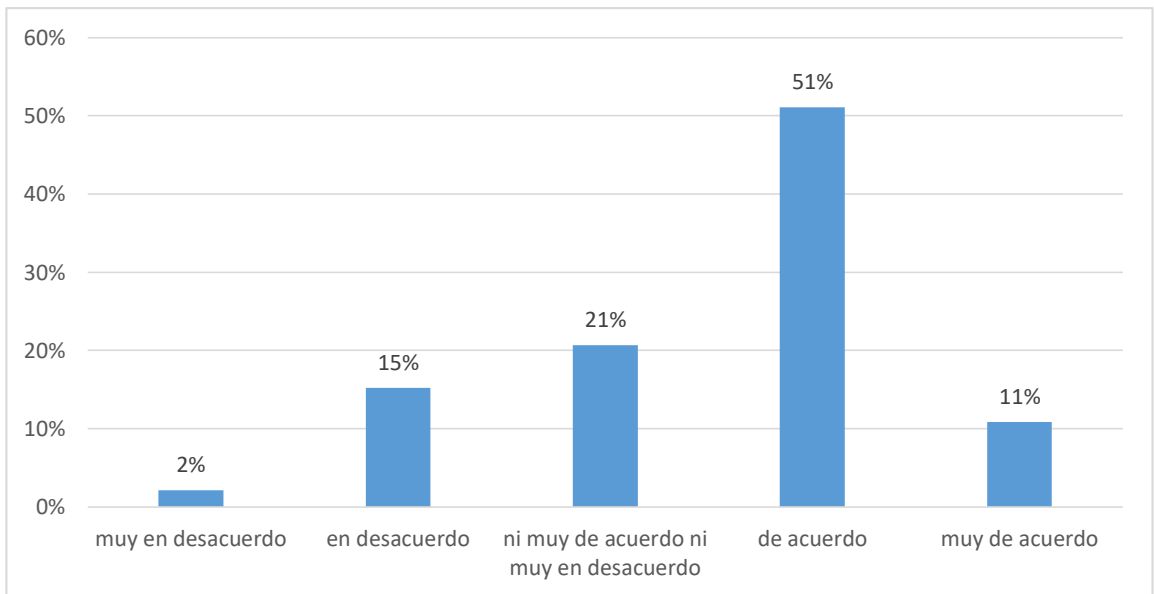
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 64. Conocimiento de las relaciones entre puestos de trabajo



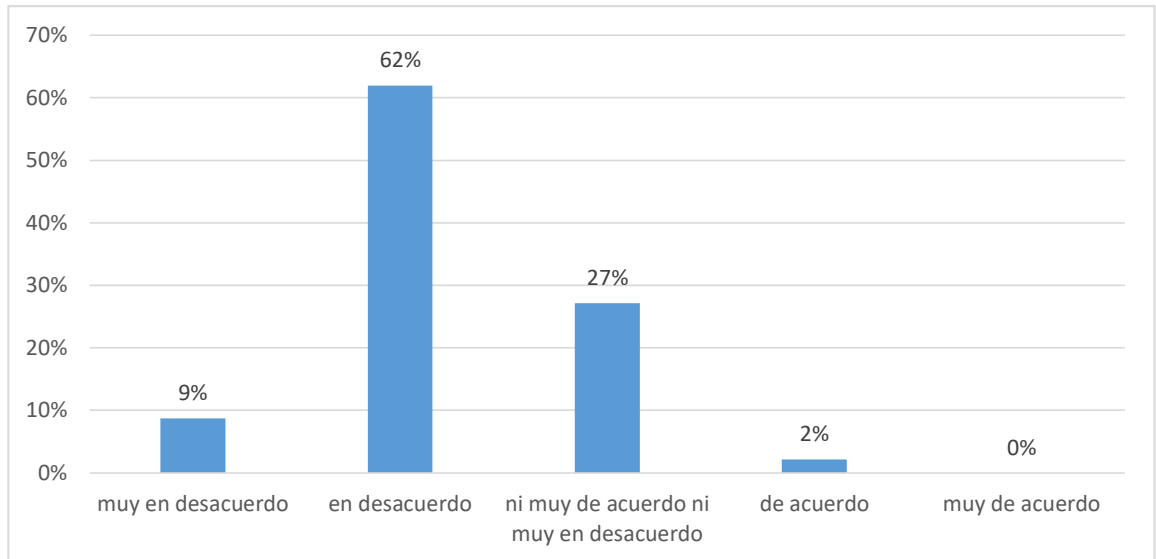
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 65. Tolerancia de las opiniones de los demás



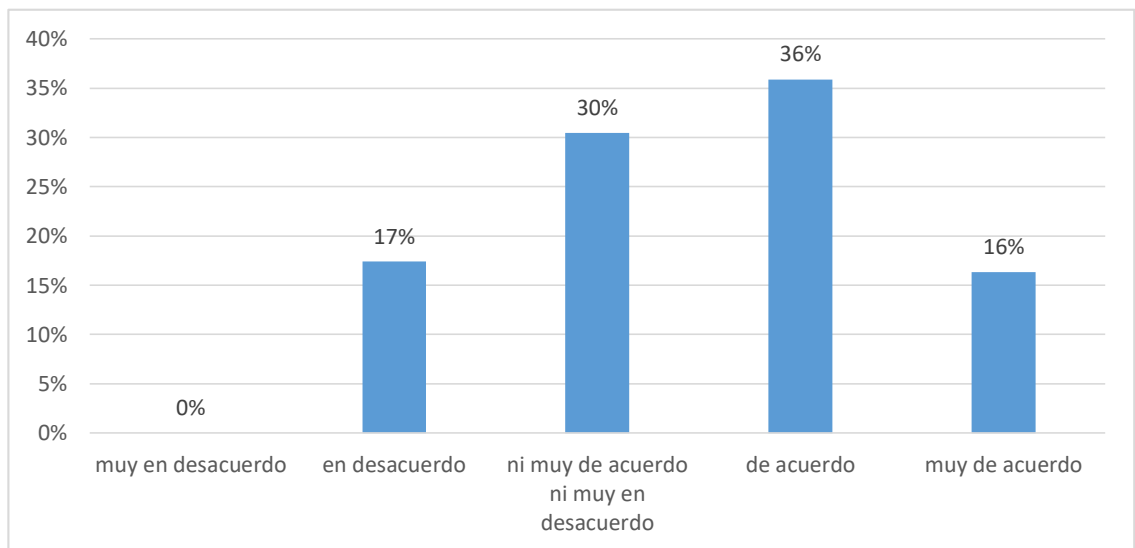
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 66. Compartir espacios de ocio y diversión con jefes



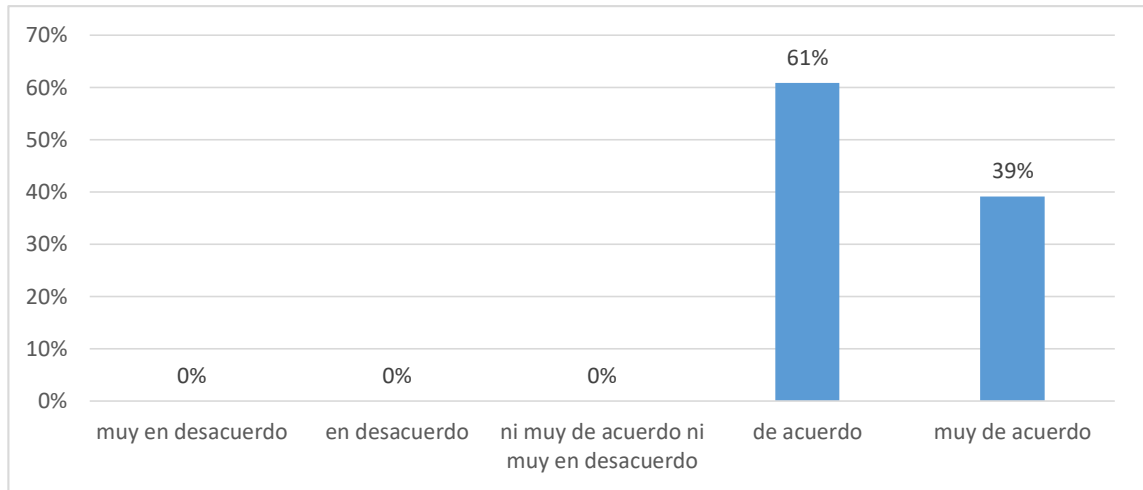
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 67. Empatía y solidaridad con los compañeros



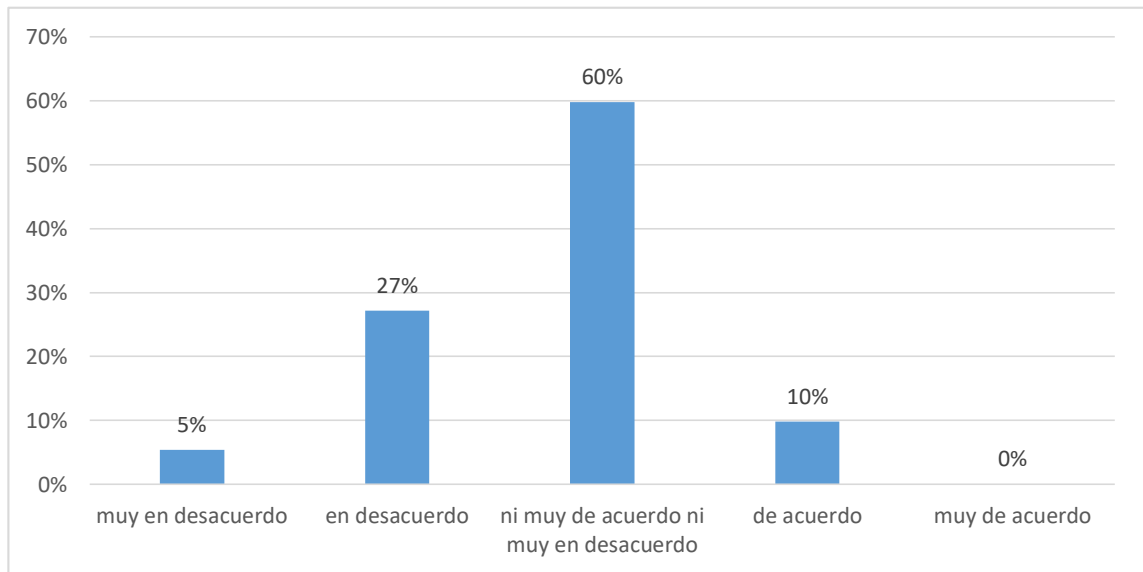
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 68. Grupos de amigos en el área de trabajo



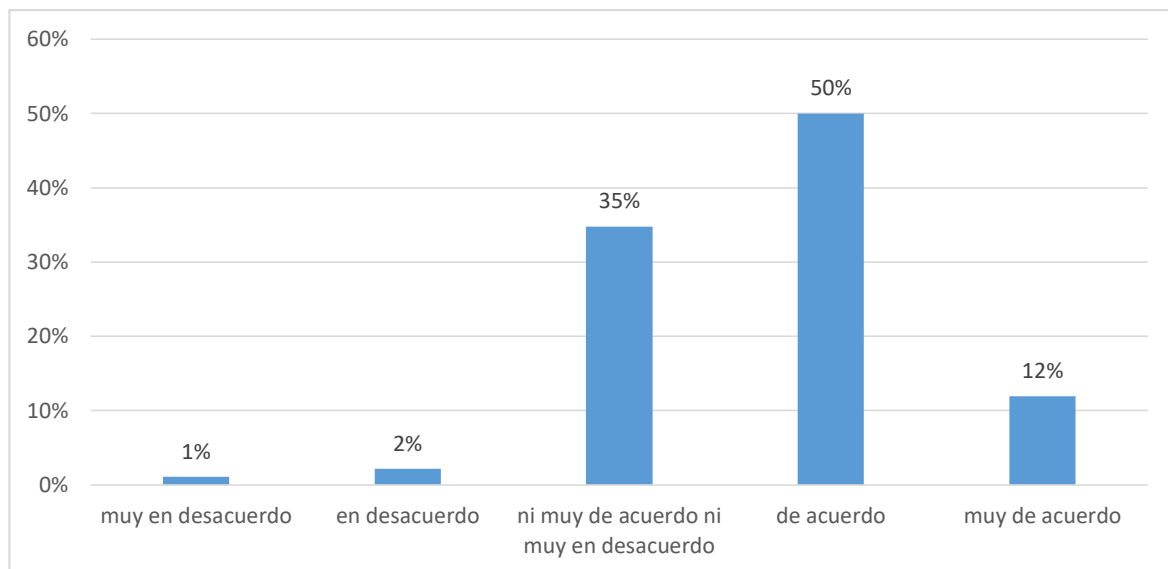
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 69. Disgustos frecuentes entre áreas



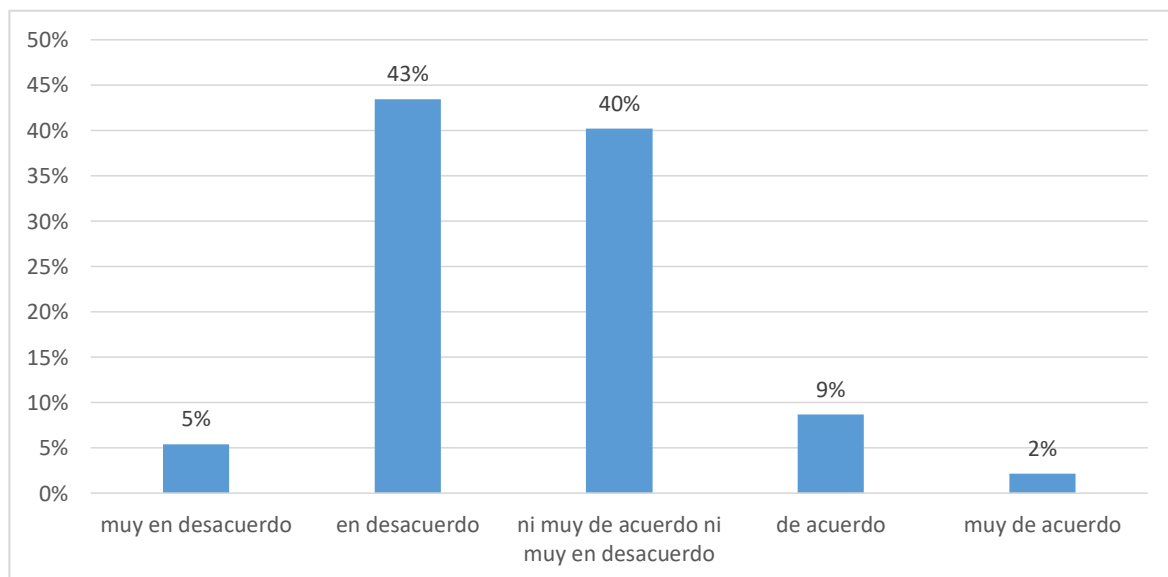
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 70. Los conflictos se solucionan con los superiores



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 71. Los jefes promueven la integración y unión



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Como se puede observar, el 51% de las personas encuestadas indican que no es muy frecuente observar discusiones entre el personal de la empresa, sin embargo 32% afirman que no están de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% personas señalan que si estas situaciones si se presentan con frecuencia, por otro lado, el 56% del personal encuestado indican que están de acuerdo con aspectos como la importancia de las consecuencias del trabajo en la labor de los demás; el 62% acepta mostrar respeto y tolerancia frente a las opiniones y decisiones de los compañeros, el nivel de empatía que hay entre los colaboradores es alto según 52% personas, la totalidad de los encuestados (100%) afirman que cuentan un grupo de amigos en el área de trabajo en donde se desempeñan y el 62% indican que los conflictos se solucionan en presencia de los miembros involucrados y los respectivos jefes.

Por último, el 71% de los encuestados responden que están en desacuerdo con la integración que tiene con su jefe inmediato para compartir espacios de ocio, diversión y comadre, el 48% personas están en desacuerdo con el interés de promover la integración del equipo de trabajo por parte del jefe y el 40 % no están de acuerdo ni en desacuerdo. Lo anterior genera consecuencias como la individualidad en los trabajadores, conflictos personales y mala comunicación.

La compañía tiene reglas definidas acerca de las relaciones interpersonales que se permiten en el entorno laboral, en las cuales, no se acepta manifestaciones amorosas, relaciones sentimental e integrantes de una misma familia. Lo anterior está respaldado por las políticas internas de la compañía, en donde no es permitida la contratación de familiares, para evitar situaciones incómodas que pueda llegar a afectar la productividad de la empresa y el desarrollo adecuado de las funciones.

La organización promueve el respeto, la empatía, la buena comunicación, el autocontrol y la inteligencia emocional que debe tener cada persona, para lograr un buen clima laboral y mantener relaciones sanas entre el personal. Debido a esto, se realizan actividades lúdicas entre las áreas para fomentar la interacción e integración de los trabajadores.

Por otro lado, los dirigentes sostienen relaciones fuera del entorno laboral con las personas cercanas a ellos, entonces es recurrente ver un gerente compartiendo con algunos miembros de su equipo de trabajo en un lugar externo a la empresa. Sin embargo, en el ámbito laboral se distingue la posición de cada persona y su papel en la compañía.

De igual forma, la mayoría del personal de la empresa, ya cuenta con su círculo de amigos con los cuales comparte de espacios y actividades no laborales. Los colaboradores reconocen que se promueve el respeto y la tolerancia entre las

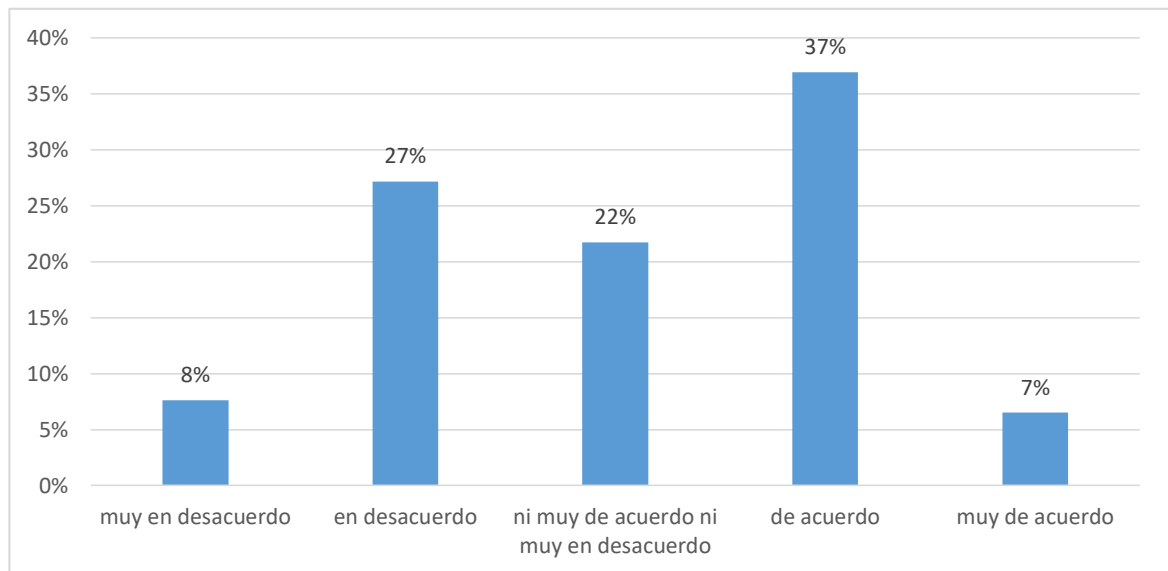


personas, se busca siempre solucionar los problemas en presencia de las personas involucradas y sus respectivos dirigentes, para generar soluciones inmediatas y evitar conflictos futuros.

### **7.2.5.9 Las relaciones de poder**

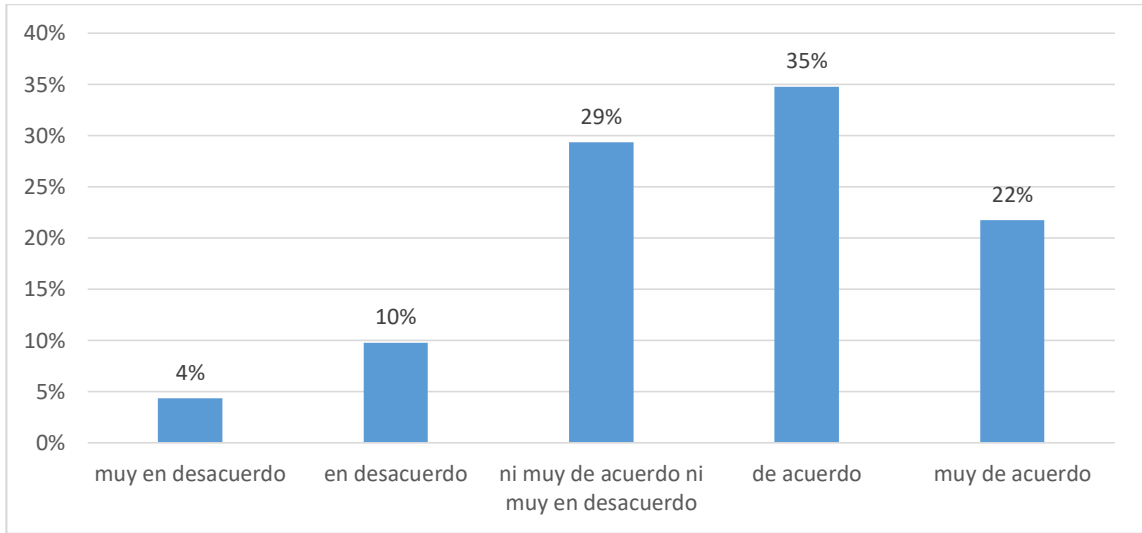
La variable presenta las afirmaciones que conducen a conocer e identificar como son las relaciones de poder, conflictos, jerarquía y fuentes de poder en la organización.

Ilustración 72. Conocimiento de los niveles jerárquicos



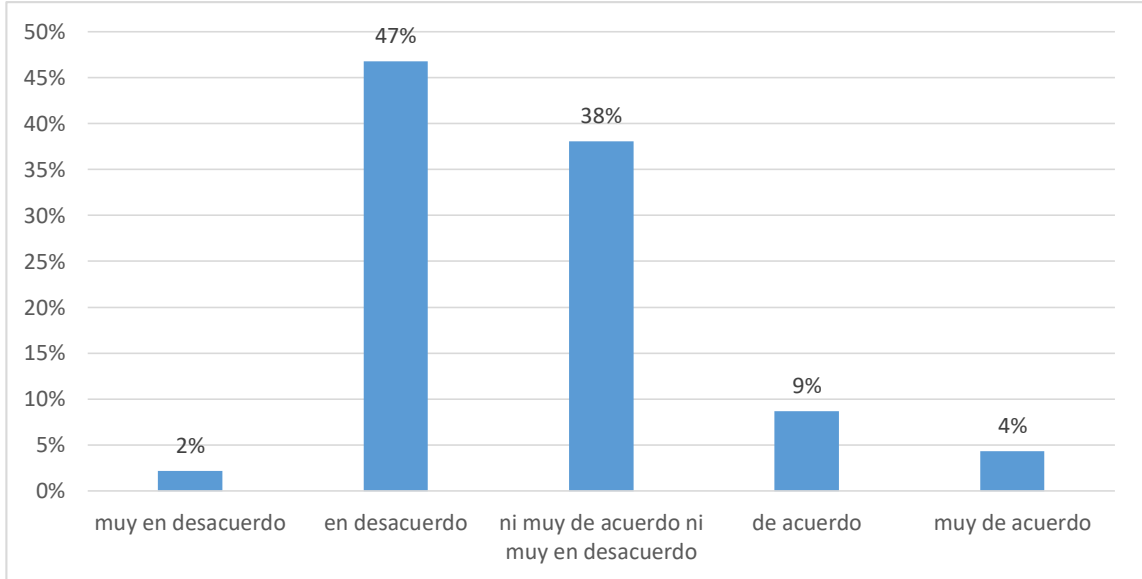
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 73. Fácil comunicación con los directivos



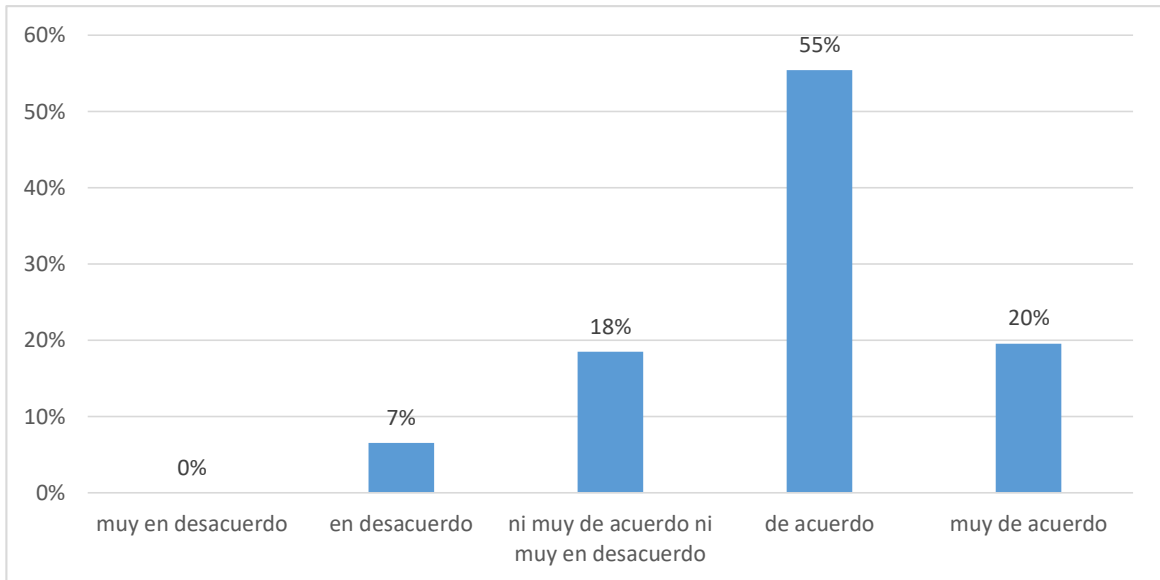
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 74. Temor de comunicación con superiores



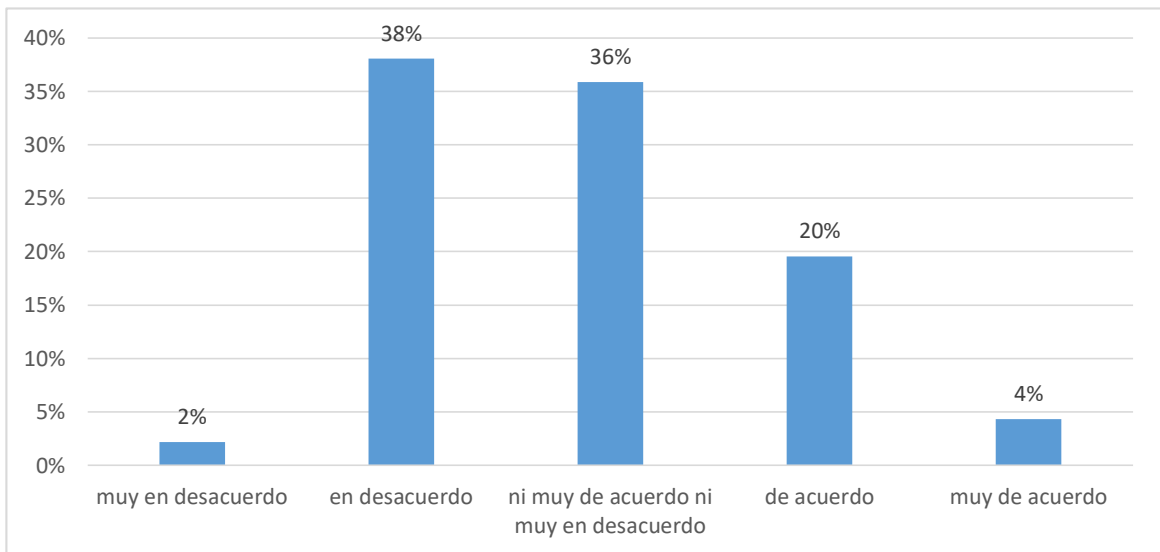
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 75. Participación en la toma de decisiones del superior



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 76. Intervención del superior en defensa ante problemas



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De las gráficas anteriores se logra percibir, que el 44% de los colaboradores señalan que conocen los niveles jerárquicos de la organización, alrededor del 35% que no están de acuerdo con la afirmación. El 57% afirma que está de acuerdo con la facilidad de comunicarse con los directivos si lo requiere. Además, el 49% de los preguntados indican que no sienten temor al dirigirse hacia los superiores y el 38% no está de acuerdo ni en desacuerdo.

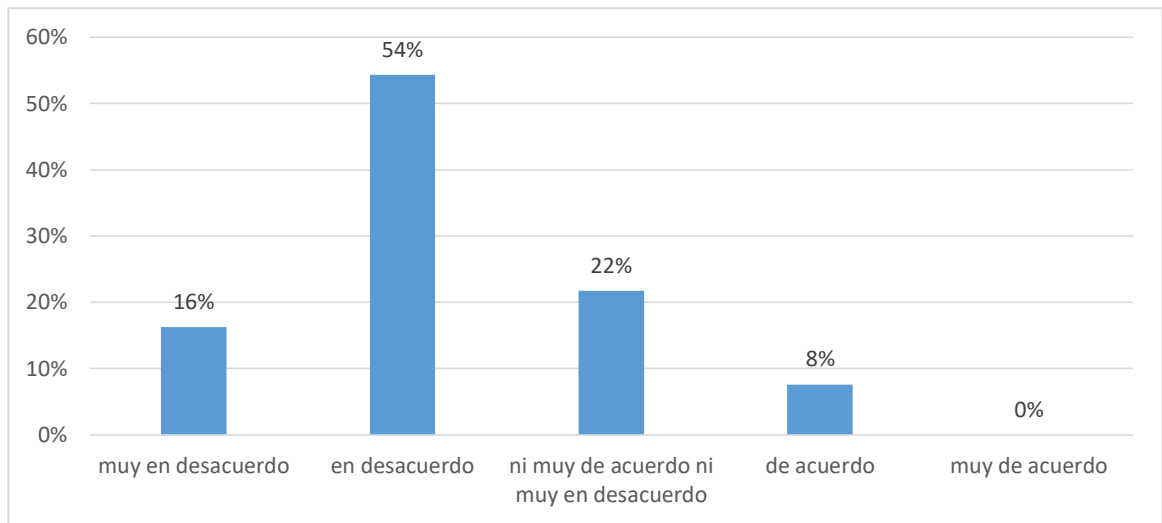
A su vez, la mayoría del personal (75%) afirma que está de acuerdo con la participación que tienen en la toma de decisiones de los superiores e involucra su trabajo y funciones, por último, el 40% de los encuestados afirman que los superiores no intervienen por los trabajadores y el 36% indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con la variable.

Este análisis permite observar que los empleados reconocen los niveles jerárquicos de la empresa, puede acceder a comunicarse con los superiores fácilmente, no siente temor al dirigirse a los superiores. También, que se da una participación por parte de los superiores en el momento en que se deben tomar decisiones que impacte directa o indirectamente las funciones de un empleado, a su vez cuando estos presentan inconvenientes ya sea con el personal de otra área o con actividades laborales, deben afrontar la responsabilidad y resolverlo.

#### ***7.2.5.10 Liderazgo y estilos de dirección***

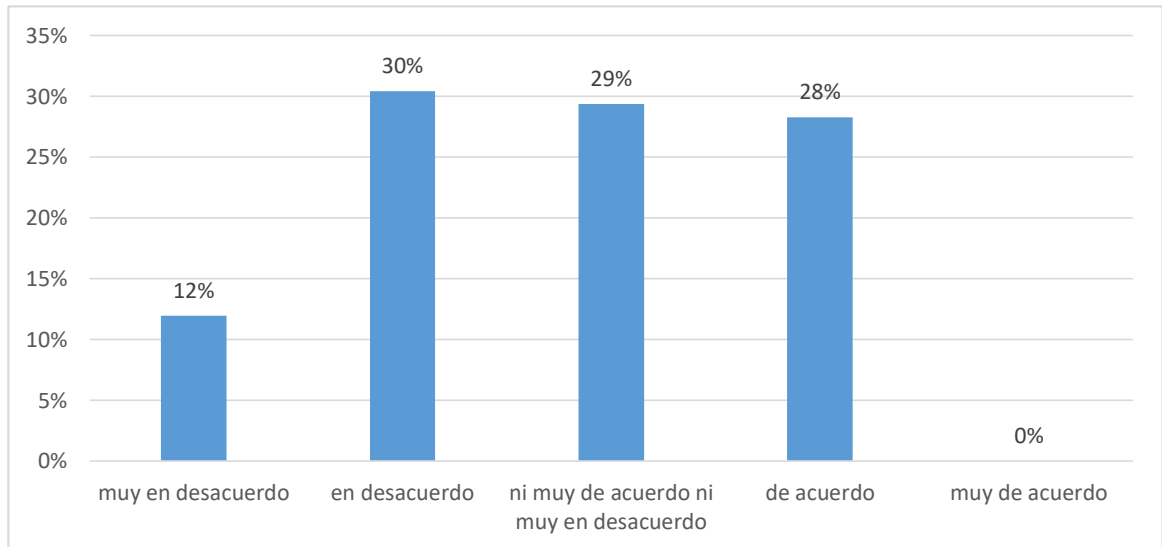
En este campo se pretende determinar características relacionadas a identificar el rol y función de los dirigentes como su estilo de liderazgo, tipo de dominación y forma de gobernar.

Ilustración 77. Participación en la toma de decisiones de superiores



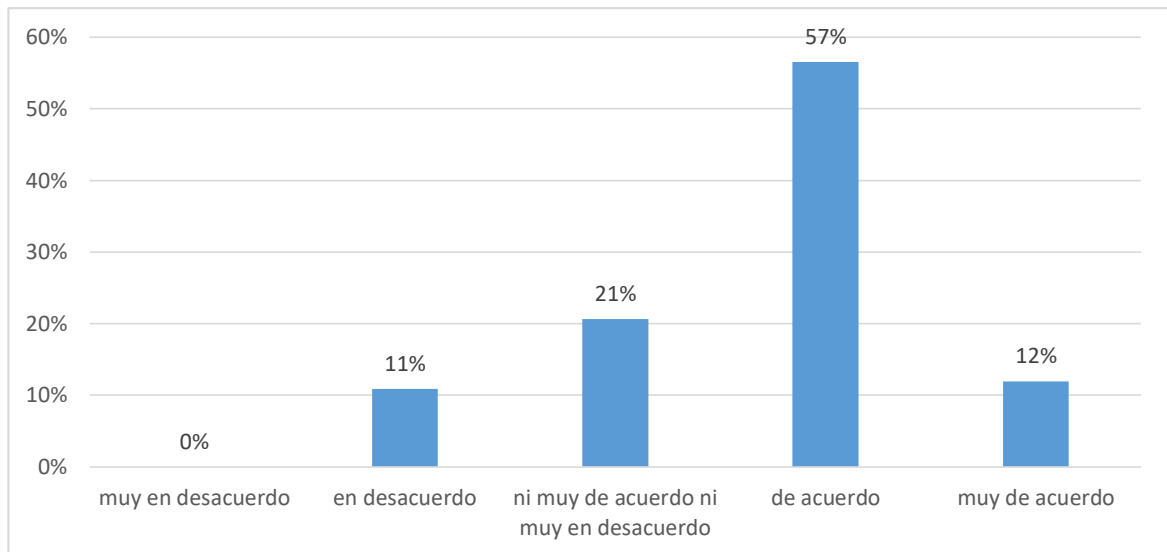
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 78. El superior consulta antes de tomar decisiones



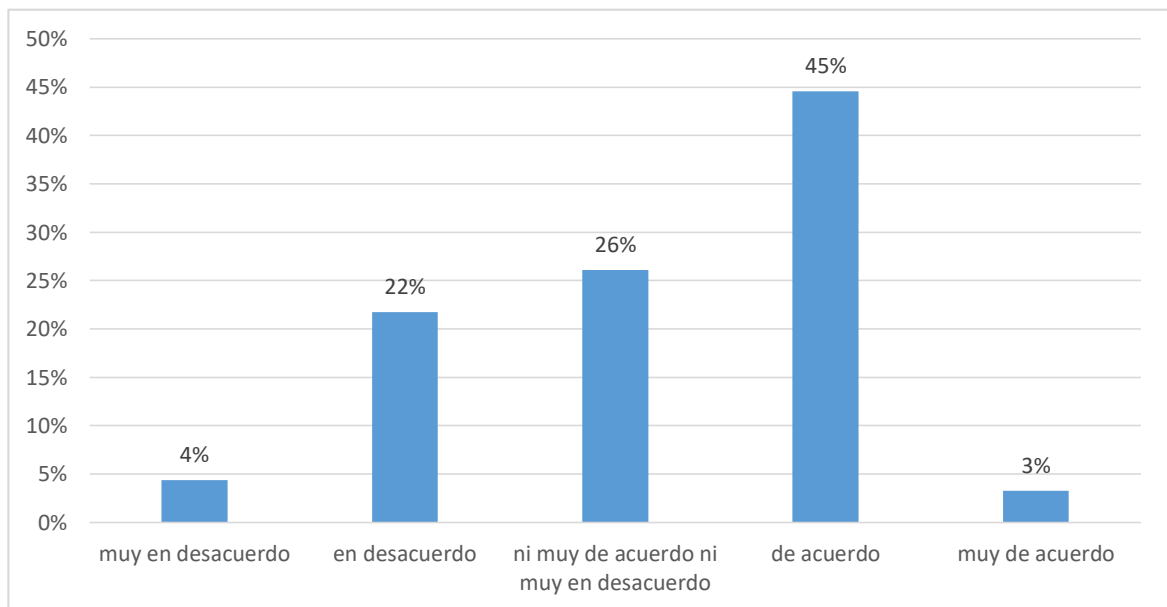
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 79. Trabajo bajo presión



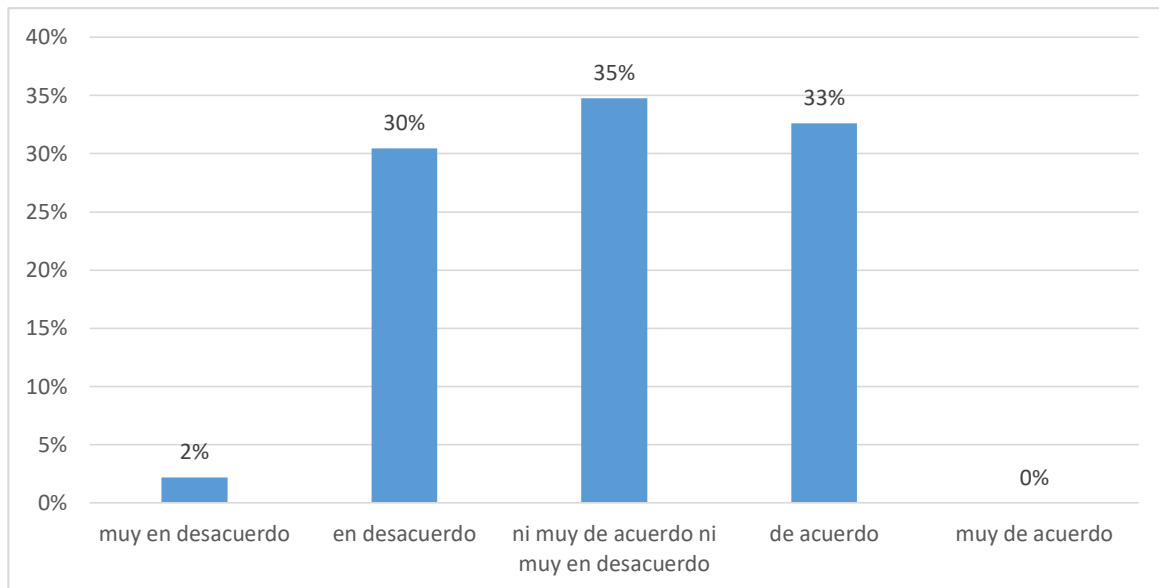
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 80. Asertividad de superior para recibir sugerencias e ideas



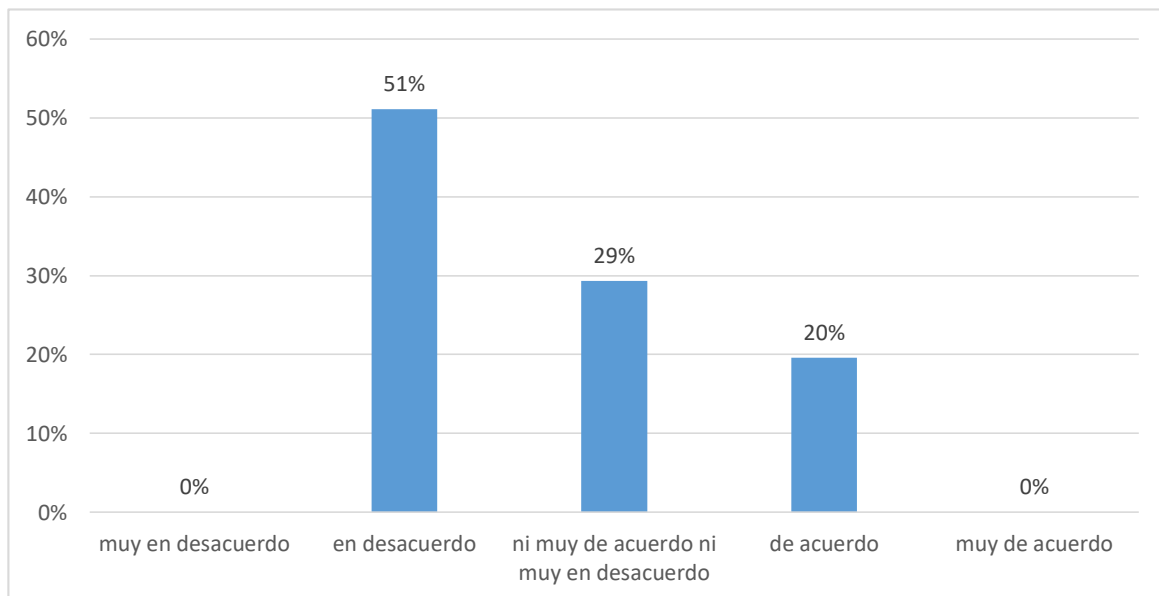
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 81. Castigo por cometimiento de faltas



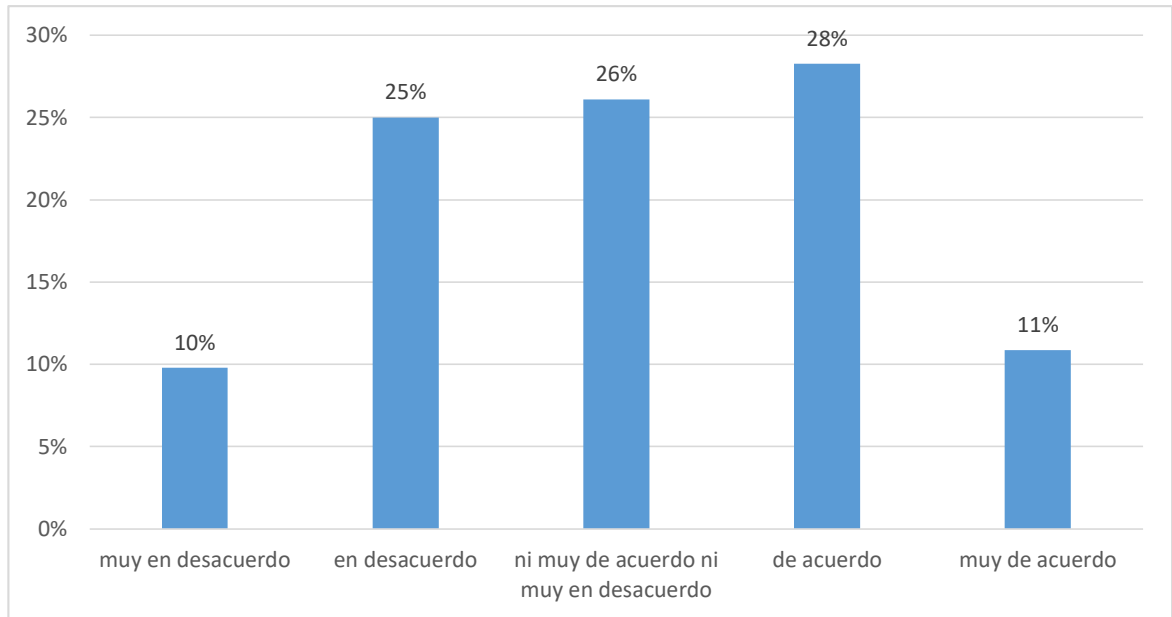
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 82. Se comparte información de la organización



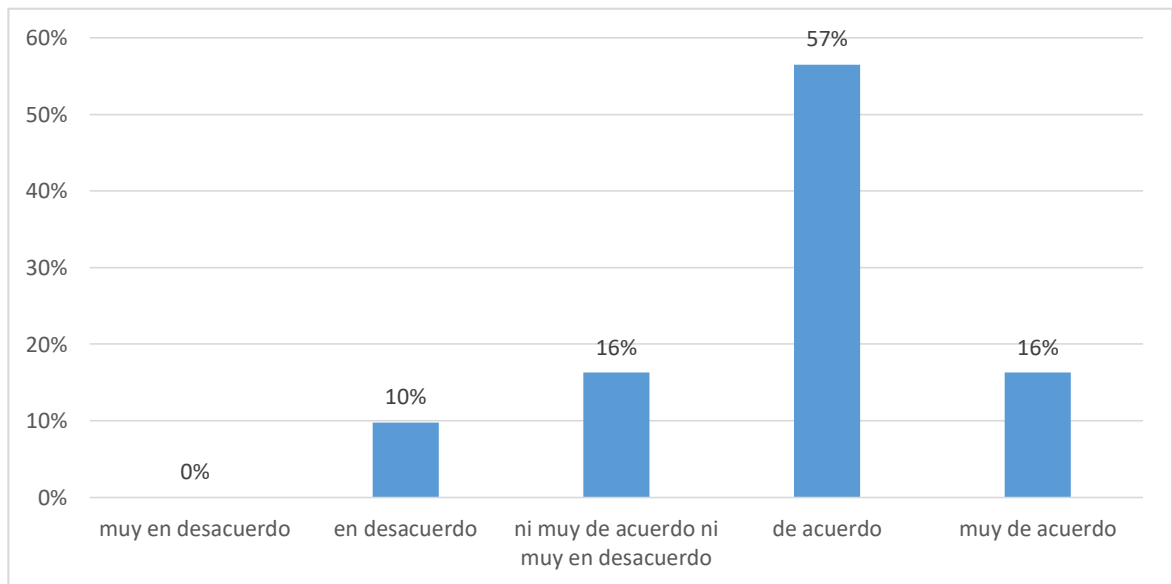
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 83. Reconocimiento del logro en el área de trabajo



Fuente: Elaboración propia, 2020.

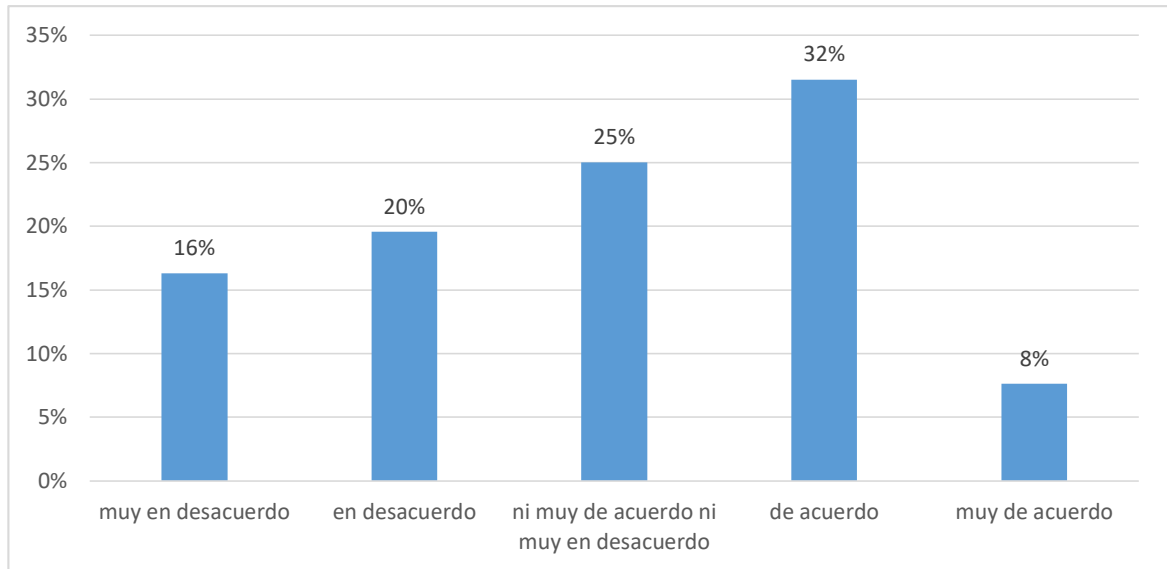
Ilustración 84. Supervisión constante



Fuente: Elaboración propia, 2020.

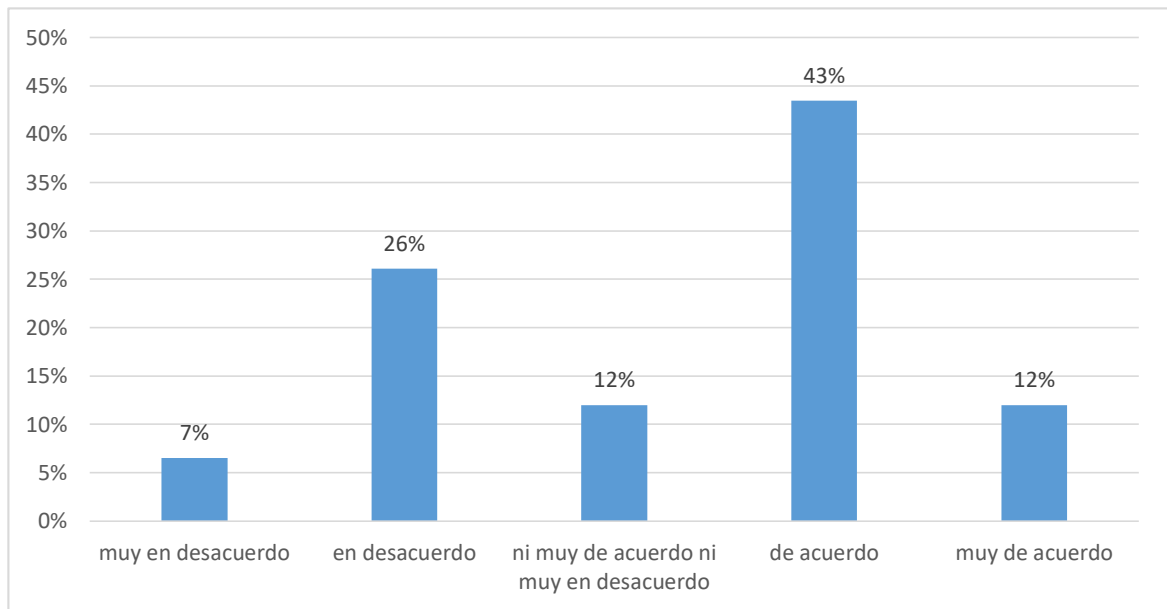


Ilustración 85. Reconocimiento de capacidad y distribución de responsabilidades



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 86. Participación en los cambios de mejora de procesos



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Teniendo en cuenta la gráfica anterior, se puede inferir que alrededor de 76% de personas indican que no participan en la toma de decisiones de sus superiores, así mismo, indican que están en desacuerdo con la afirmación sobre la consulta por parte del superior antes de tomar una decisión (42%), en la información que trasmite el superior acerca de la organización (51%), por otro lado, los encuestado están de acuerdo con el trabajo bajo presión que manejan en la organización (69%), la disposición para recibir sugerencias, la supervisión constante, la distribución equitativa de la carga de trabajo (40%) y la participación en los cambios en el área para mejorar la forma de trabajar (55%).

Ante lo anterior, los superiores desempeñan la función de monitoreo constante para tener un control y analizar la información obtenida para detectar oportunidades o amenazas, además, la influencia de poder se puede decir que es burocrática, ya que solo los dirigentes de la organización aportan y participan en la toma de decisiones de tipo directivas, también se puede percibir, que son equitativos con la carga laboral, se reconoce el logro de los resultados, involucran al personal para mejorar los procesos del área y mejorar la productividad y rendimiento.

Para los directivos de la compañía, es muy importante que el personal conozca el conducto regular que debe seguir ante cualquier dificultad o incertidumbre que presente el personal. La comunicación interna es una herramienta estratégica y clave para el éxito organizacional, mediante un buen empleo de la información corporativa, dando lugar a transmitir correctamente a los empleados los objetivos y valores estratégicos que promueve la organización

Los dirigentes mantienen la cultura de permanecer con la puerta abierta de la oficina, para que el personal pueda acceder a comunicarse con ellos con mayor facilidad. Del mismo modo, es frecuente observar a un director acercarse a una persona de un cargo menor ya sea analista u operario para pedir un favor o una orientación con respecto a un proceso.

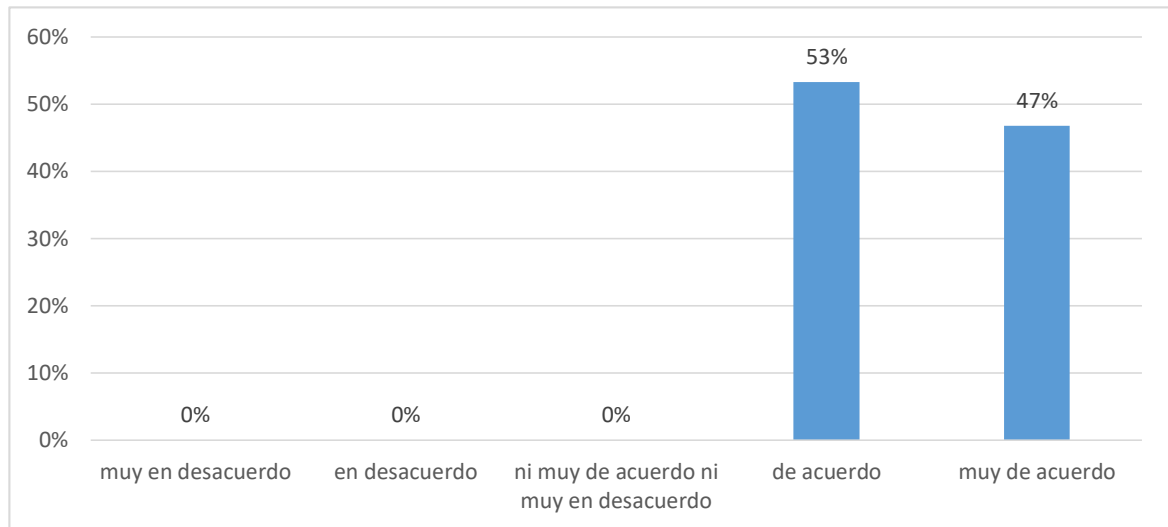
Sin embargo, el personal no conoce en su mayoría a los dirigentes de la empresa, no saben quiénes son los vicepresidentes o el presidente de la compañía. Cabe destacar que el personal reconoce el liderazgo de los superiores a cargo y el acompañamiento y respaldo cuando presentan dificultades con respecto a su labor.

#### **7.2.5.11 Las subculturas**

Esta variable permite identificar características relacionadas a la cultura de la organización, a fin de determinar si la cultura es homogénea o por el contrario

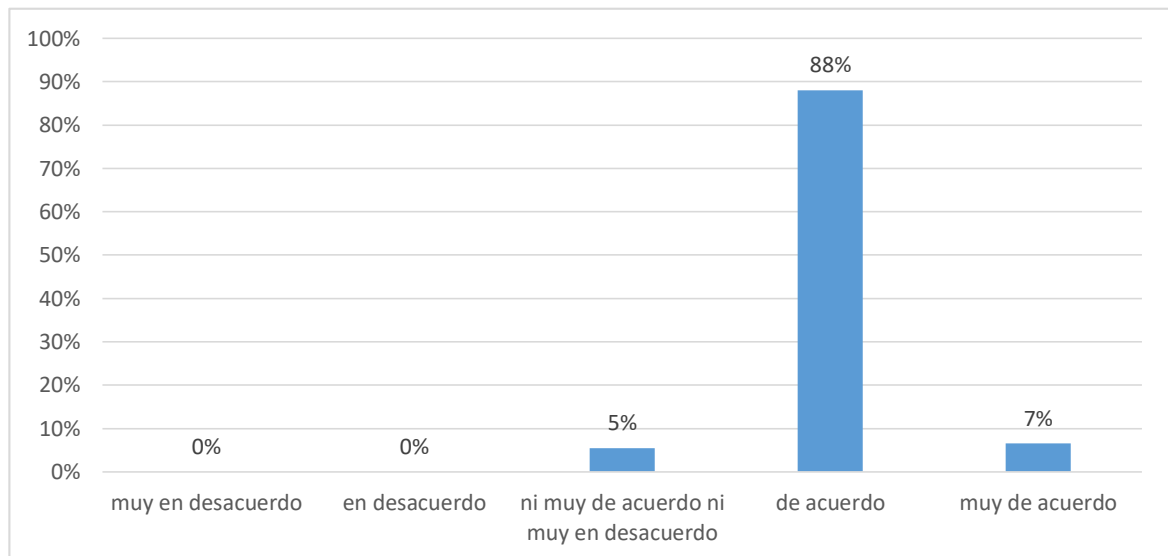
existen subculturas que pertenezcan a grupos profesionales, áreas de gestión, estatus social, ideologías políticas o creencias religiosas.

Ilustración 87. División por áreas



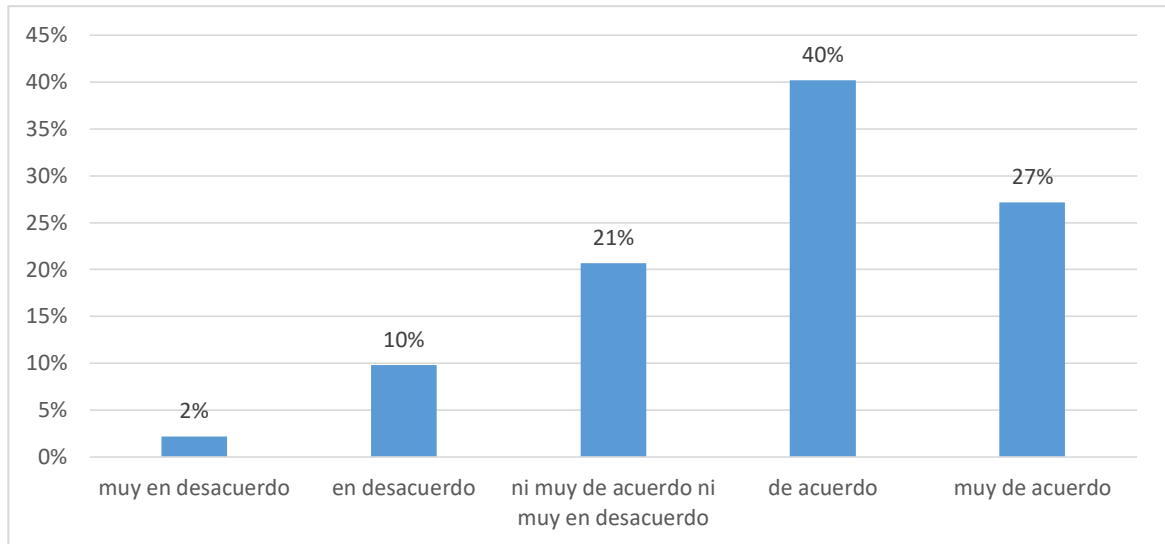
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 88. Colaboradores en otros municipios, departamentos y países



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 89. Mayor proporción de personal femenino



Fuente: Elaboración propia, 2020.

De lo anterior se puede observar, que esta variable presenta mayor aceptación por los encuestados, los cuales afirman que están de acuerdo con relación a la existencia de dependencias en la organización (100%), la mayoría del personal es femenino (67%) y hay empleados de otras regiones y de otros países (95%). Lo anterior se soporta en los datos suministrados por el analista del área de compras, el cual afirma que, de 2564 empleados, 1760 son mujeres.

Para la organización es importante dividir las áreas funcionales con el fin de tener el control y buen funcionamiento de cada tarea y actividad específica. Cada área se dedica a realiza funciones precisas con la participación de profesionales, especialistas y empleados en general. Al dividirse la actividad empresarial es posible alcanzar con rapidez las metas y objetivos, ya que cada departamento debe de trabajar de una manera sincronizada y unificada a fin de salvaguardar los intereses de la organización tanto monetarios como humanos.

Los dirigentes de la organización se enfocan en priorizar la contratación de la mano de obra a personas que residan en Cali y a mujeres cabezas de hogar para mejorar las condiciones de vida de la madre y sus hijos, sin embargo, emplea personas de municipios cercanos que tengan la disposición de vivir o viajar a la ciudad para cumplir con su horario laboral. Además, cabe destacar, que la organización genera empleo en las diferentes ciudades del país, en donde están las tiendas de la empresa.

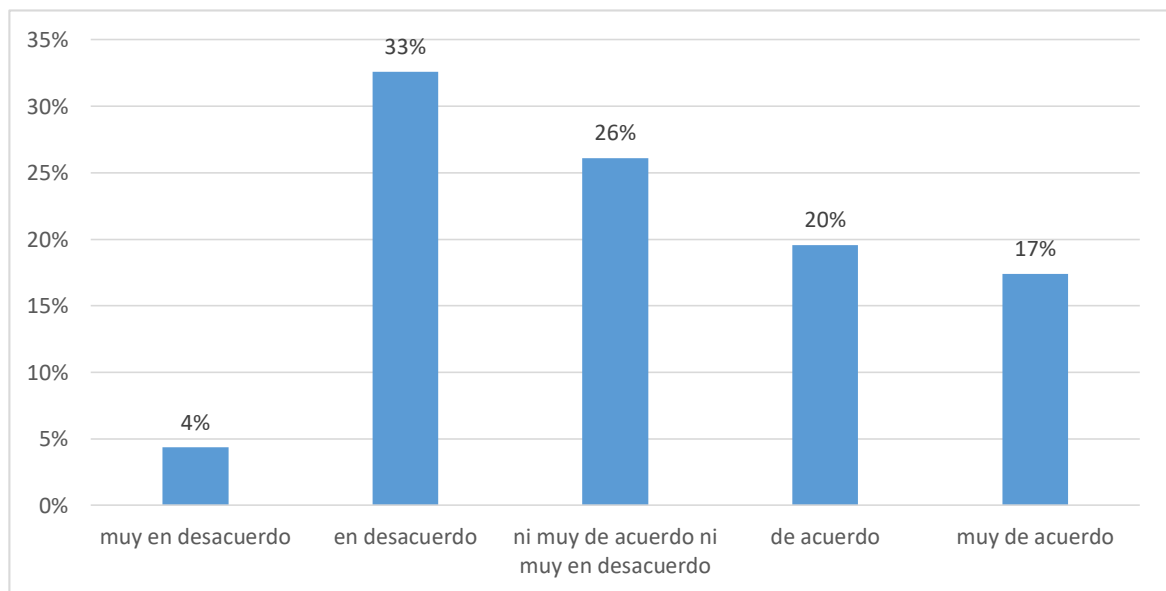
La organización se enfoca en dar a conocer la historia de la empresa y sus principales fundadores durante el proceso de inducción del personal, pero no se vuelve a mencionar dicho tema, aunque la principal fundadora, la señora Faride Hazzi no tiene participación activa en la empresa, su hijo mejor, el señor Carlos Alberto Acosta, trabaja cada día por cumplir con la visión y el sueño de ambos de vestir a todo Colombia y el mundo entero.

La empresa tiene subculturas diferentes entre los departamentos, debido a que los superiores de cada área tienen valores, normas y metodología diferentes de llevar a cabo las actividades y cumplir con las metas y objetivos de trabajo, además, cada grupo de trabajo tiene una manera distinta de comunicarse, de celebrar las fechas especiales, trabajar en equipo y demás actividades corporativas.

#### **7.2.5.12 La identidad organizacional**

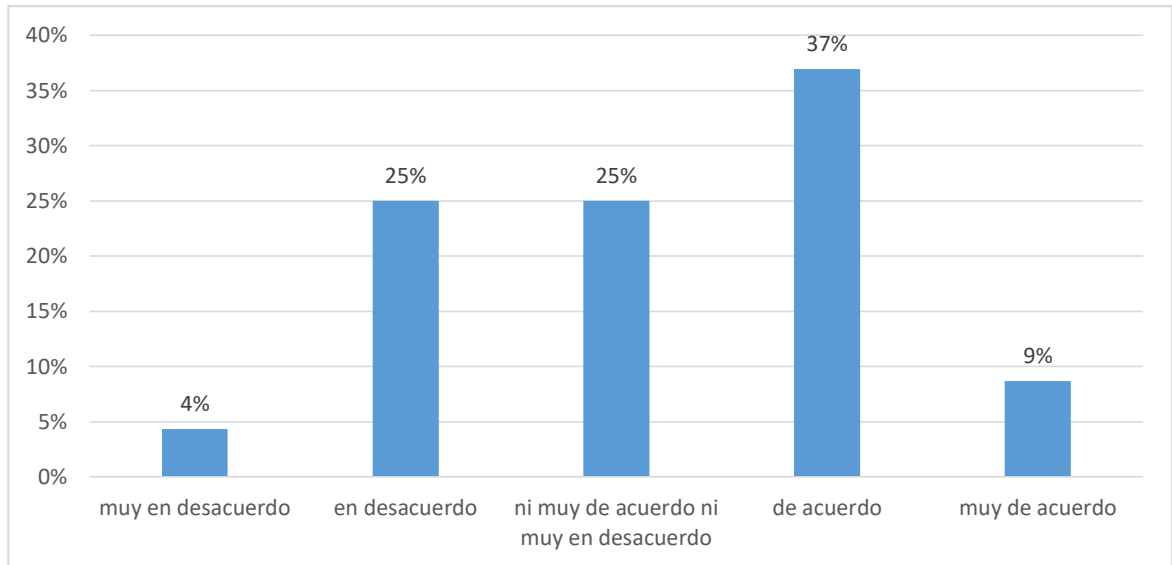
Con esta variable se busca identificar el comportamiento de los empleados con relación a sus valores, cómo se relaciona con otras personas y cómo se comporta en diferentes situaciones, así mismo, determinar cuál es el grado de satisfacción de pertenecer a la organización.

Ilustración 90. Labor alineada con misión y visión



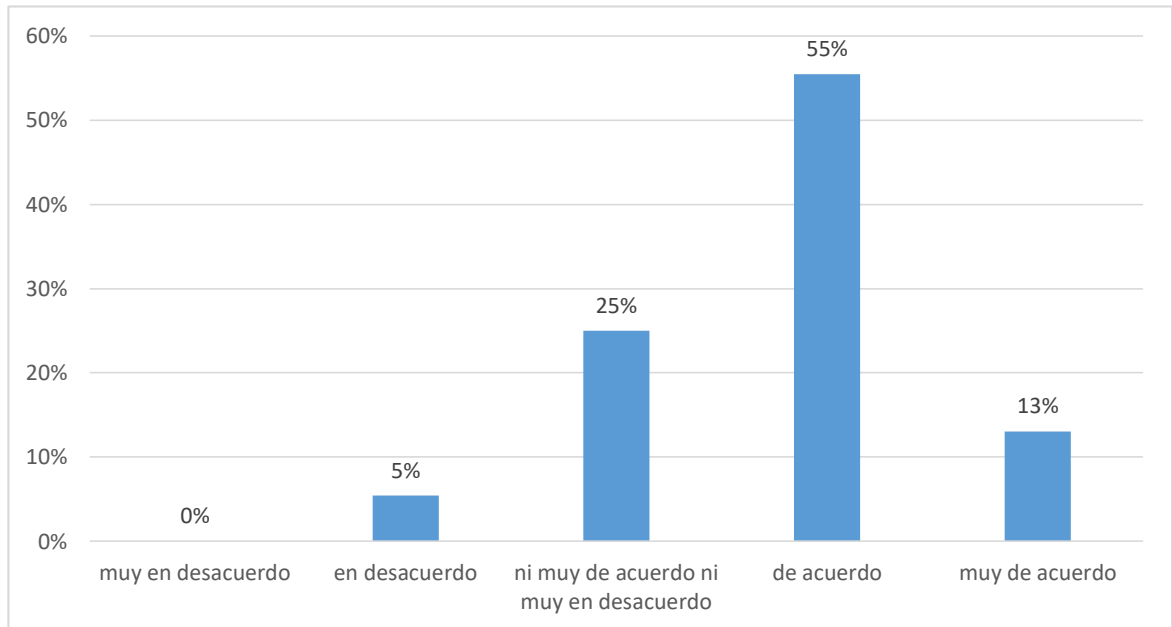
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 91. Comunicación efectiva entre áreas



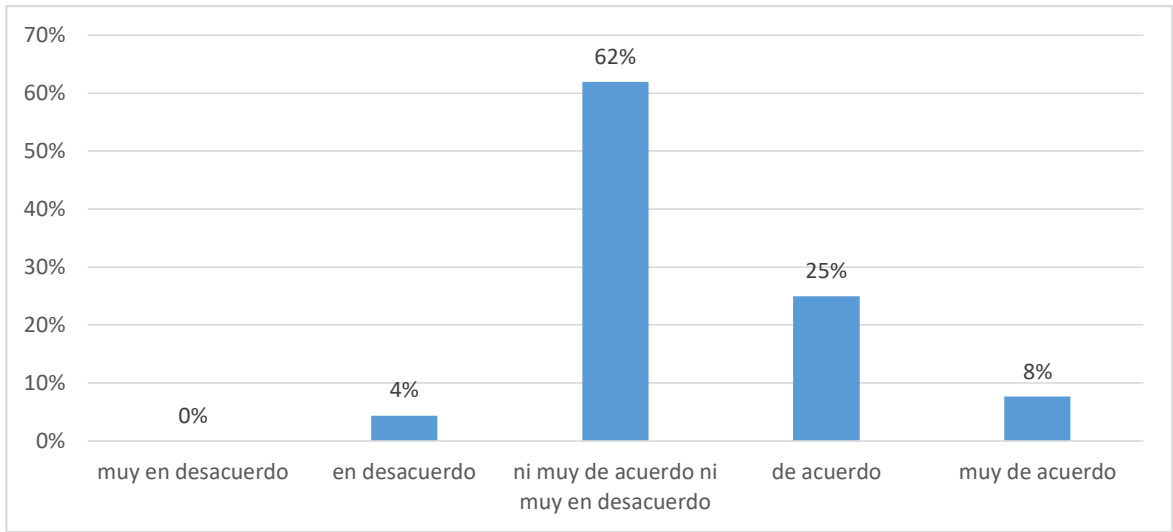
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 92. Compromiso por mejores resultados



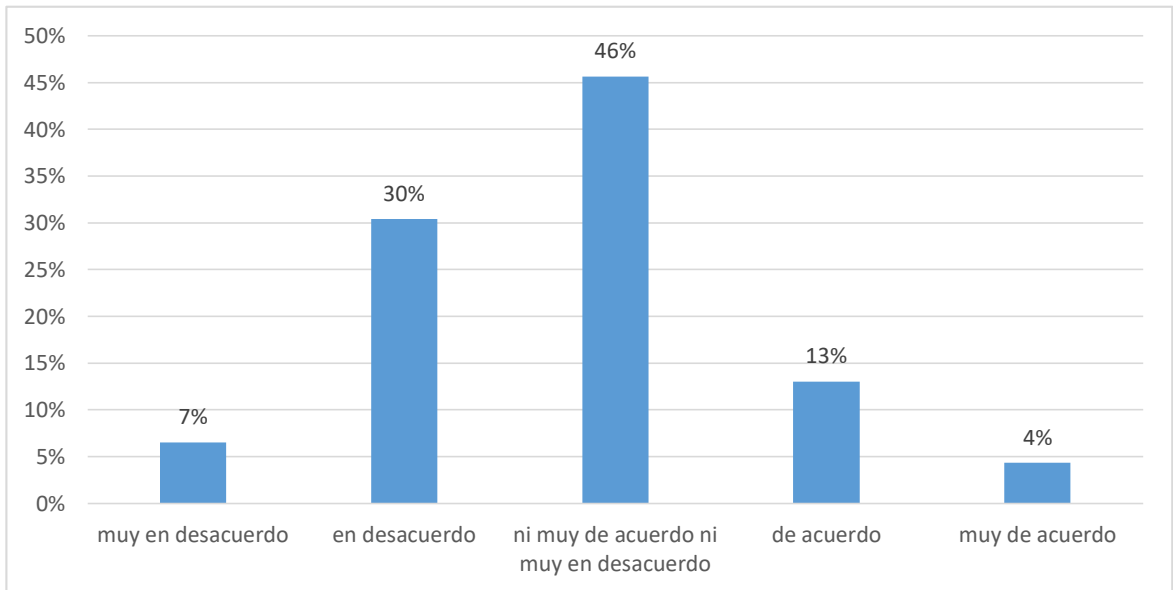
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 93. Sentimiento de orgullo por pertenecer a la empresa



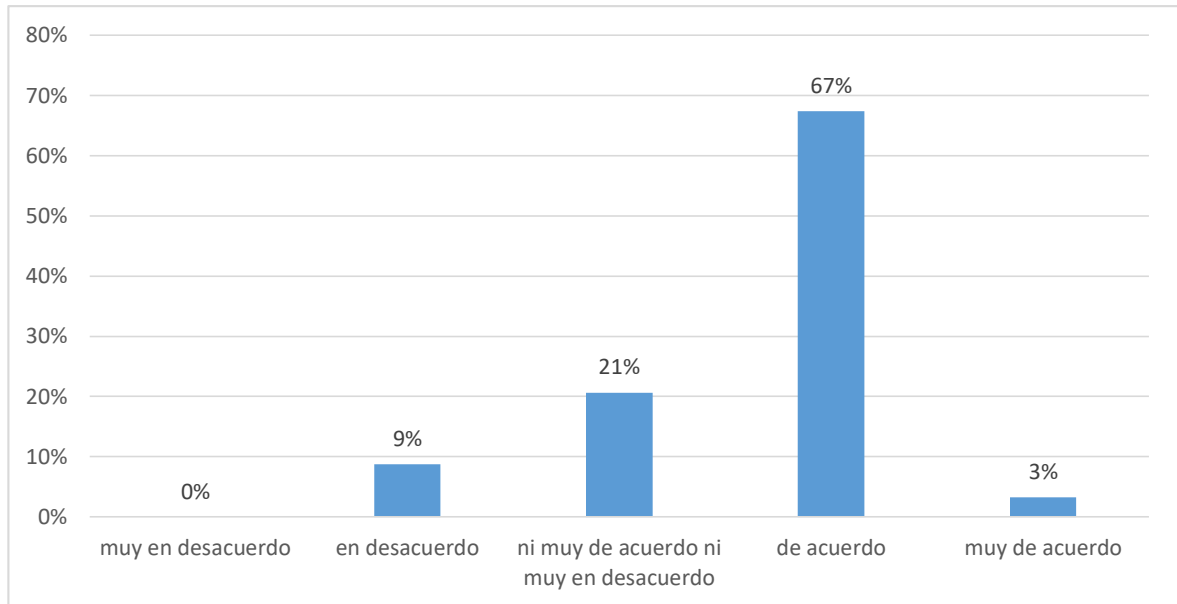
Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 94. Comportamiento acorde a los valores



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Ilustración 95. Promoción del cuidado de la empresa



Fuente: Elaboración propia, 2020.

Con respecto a los resultados anteriores, se puede concluir que la mayoría del personal están de acuerdo con la comunicación efectiva que se da entre las diferentes áreas (46%), el 33% se siente orgulloso de pertenecer a la organización y el 62% no está de acuerdo ni en desacuerdo. el compromiso que siente el personal para contribuir a mejorar los resultados del área (68%) y con el sentido de pertenencia que tiene con los recursos e infraestructura de la empresa (70%).

Por otro lado, los encuestados no reconocen que en el área se actué conforme a los valores que fomenta empresa (37%) encuestados) y el 46% de los estudiados, indican que no están de acuerdo ni en desacuerdo con esta afirmación. Lo anterior se debe a la falta de fortalecer y promover los valores corporativos, velar por el cumplimiento durante el accionar diario de los empleados y el superior.

De acuerdo a los resultados anteriores, se logra inferir que el personal tiene un alto compromiso con la empresa, cuida y promueve el buen uso de los equipos materiales y se da una comunicación efectiva entre las áreas.

Los dirigentes tienen la responsabilidad de informar al personal, los objetivos, metas y valores organizacionales, con el fin de que sean interiorizados y que todas las actividades sean direccionadas hacia un mismo propósito. La compañía se enfoca



en promover en los colaboradores, el sentido de pertenencia con la organización, fomentando el cuidado de la infraestructura, los recursos de trabajo y el desarrollo de las actividades laborales de manera adecuada.

Los directivos reconocen que los trabajadores son un pilar importante dentro de la empresa, los cuales realizan diferentes funciones, tienen gran responsabilidad y ejercen un buen desempeño laboral dentro de la empresa y a cambio reciben una remuneración. Cuando un trabajador desarrolla bien su trabajo, los altos mandos consideran al trabajador como un empleado que realmente rinde en el trabajo, y es ejemplar para los demás trabajadores.

Así mismo, la empresa resalta la importancia de que los colaboradores tengan condiciones óptimas de trabajo que abarcan aspectos como los tecnológicos, psicosociales, físicos y ambientales, propios de la organización, como resultado los empleados se sentirán motivados, valorados y con ganas de trabajar.

Por otro lado, el personal de la empresa, considera que la organización no informa sobre los cambios en los objetivos planteados, el direccionamiento estratégico que tiene la empresa, así como la visión y misión determinada, estas últimas son expuestas en los murales de la planta y en la página web, pero no son compartidas por los superiores.

Además, se percibe el esfuerzo y el alto compromiso de los empleados para que las funciones se desarrollen en el tiempo permitido y de forma correcta. Los colaboradores en su mayoría son dedicados, resolutivos, se preocupan por tener todos los conocimientos y habilidades necesarios para realizar sus tareas con un alto nivel de desempeño y generan alternativas para “hacer que las cosas sucedan” como lo mencionan los dirigentes.

Se puede concluir, que la mayoría del personal encuentran satisfacción con lo que hacen y de pertenecer a la empresa. Esto también promueve innovación y mayor productividad para la empresa.

### 7.3 MODELO DE RENEE BEDARD, MODOS DE SER

De acuerdo con Salazar y Gonzalez (2012), dentro de la investigación desarrollada por Bédard (1995) ella logra identificar tres modos de Ser “el modo de Ser mítico”, “el modo de ser sistemático” y “el modo de Ser pragmático”; los cuales son complementados con un cuarto modo de ser “el modo de Ser relacional” propuesto por Chanlat (1997) (p. 27).

Dentro del desarrollo del trabajo, permitirá identificar la forma de actuar, pensar y analizar pertenecientes a las personas que ocupan los cargos directivos de la compañía.

Tabla 11. Modos de ser y dimensiones filosóficas

<b>Modos de ser Dimensiones</b>	<b>Mítico</b>	<b>Sistemático</b>	<b>Pragmático</b>	<b>Relacional</b>
<b>Prácticas</b>	Pasar el tiempo juntos, comuniones de los miembros. Fiestas, ritos, comidas, utilización de palabras y de símbolos Realizar proezas y acciones brillantes.	Tomar posición y defenderla, proponer normas y reglas impersonales de planes y procedimientos, producir documentos escritos	Encontrar soluciones a los problemas concretos, el mejoramiento y la innovación, el hacer avanzar proyectos, las realizaciones y las obras, el desarrollo de herramientas y de técnicas	Estar atento del otro, escuchar, formular preguntas, dialogar, concertar, llegar a acuerdos, la cortesía y la diplomacia.
<b>Criterios de validez</b>	memoria y tradición, origen y filiación, Imitación y repetición, Imágenes y alegorías, Intuición y Olfato	Registrar, clasificar, abstraer, formalizar, deducir, generalizar, demostrar lógicamente, buscar las causas , el espíritu de análisis y geometría	Explorar, observar, proceder por ensayo y error, formular hipótesis, experimentar, verificar modelar el espíritu de descubrimiento	La observación participante, el comprender, interpretar, dar sentido, contextualizar, la síntesis, la empatía y el juicio
<b>Valores fundamentales</b>	El respeto de las costumbres La obediencia, La lealtad, La solidaridad, La cohesión, el honor, el compartir La antigüedad	Orden, rigor, claridad, percepción, coherencia, conformidad, disciplina	la utilidad, la iniciativa, el rendimiento, el cambio, el ingenio, la curiosidad	La igualdad, la autonomía, la responsabilidad, la autenticidad, el respeto del otro, la cooperación, la diversidad, la equidad
<b>Principios fundadores</b>	Pater familias y héroes, Comunidad, vitalidad y perennidad, Potencia, Nosotros	Hombre íntegro, sistema, razón, permanencia y absoluto, Dualismo, todos	Hombre de acción, red, materia, energía, progreso, Él	Personalizado, relación de persona a persona, Particularidad, sentido compartido, Yo-Tú

Fuente: Bernard (1995).

De acuerdo a la descripción anterior de los 4 modos de ser, se identifica las características principales de los dirigentes de STF GROUP S.A:

- Dirigente 1: el gerente del área de compras, tiene un modo de ser sistemático. Se identifica como una controladora y perfeccionista, con gran compromiso con la empresa, se esfuerza y se empeña para que las actividades que se realizan en la organización y específicamente en el departamento sean efectivas y productivas para la compañía, las cuales no generen pérdidas, ni requieran una mayor inversión de lo presupuestado. Se caracteriza por ser rígido, de carácter fuerte y de tener un tono de voz alto. También, fomenta el cumplimiento de las normas y los procesos establecidos, así como la coordinación y coherencia en la comunicación.

Frecuentemente solicita informes para verificar el estado de las funciones del personal a cargo, con el fin de llevar un seguimiento y control de las actividades. Además, desarrolla planes, proyectos y políticas que permitan agilizar el tiempo de respuesta del área y la recepción de las solicitudes de otras dependencias.

Por otra parte, lo complementa el modo de ser relacional, ya que es una persona que busca generar alternativas y soluciones a problemas o impases que se van presentando durante el diario acontecer, por lo cual, consulta la percepción de diferentes personas, ya sea subalternos, coordinadores o directores, con el fin de definir nuevas formas de actuar y de esta manera aportar positivamente a la compañía. Se orienta hacia la negociación y su objetivo es buscar las conciliaciones.

- Dirigente 2: el gerente de mercadeo tiene un modo de ser sistemático ya que se enfoca en darle cumplimiento a las actividades establecidas en el tiempo permitido, promueve el uso del correo institucional, para que toda la información que se desee transmitir sea por este medio, con el fin de contar con soportes o evidencia, en caso de ser requerido. Además diseña planes, cronogramas y manuales para tener un control y coordinación de las funciones del área y la empresa.

Además, exige compromiso, orden y disciplina para prevenir los conflictos laborales entre las áreas, así como contar con procesos justos y transparentes que contribuyan a mejorar la productividad de la empresa.

El modo de ser que lo complementa, corresponde al mítico, ya que se enfoca en preservar las tradiciones que acompañan la empresa desde su origen, es decir, los eventos corporativos que siempre se han llevado a cabo en la

empresa, que son los actos simbólicos y representativos para la organización como los lanzamientos, promociones, campañas y celebraciones corporativas, cuyas actividades ya cuentan con estándares definidos a través del tiempo.

Otras de las características principales de este dirigente, consiste en el interés e importancia en promover la cooperación, el trabajo en equipo y la unión en su departamento, para que sea reflejado en las demás áreas. También, realiza periódicamente reuniones, para determinar los aspectos negativos y positivos que impactan el área, con el fin de buscar soluciones.

- Dirigente 3: el coordinador del área de compras tiene un modo de ser sistémico, el cual es perfeccionista, racional, siempre está atento a cualquier variación que se presente en los procesos, es dominante, obstinado y tiene preferencia por tener el control de todo. Así mismo, cumple con rigurosidad las normas, políticas y reglas que determina la empresa, por lo cual, le exige al personal organización, orden y compromiso con la compañía.

El modo de ser que lo complementa corresponde al modo relacional, ya que es presto para escuchar, conversar, concretar acuerdos y compromisos con el personal. Además, es racional, observa y analiza las diferentes situaciones que se presentan y propone soluciones y alternativas para sobrellevar la posición en la que se encuentran, es diplomática y busca incentivar constante dialogo, con el fin de compartir y conocer los puntos de vista de cada persona y de esta manera prevenir conflictos entre el personal.

Debido a lo anterior, se concluye que el modo de ser que prevalece en la organización, corresponde al sistemático, debido a que la empresa tiene una estructura enmarcada en la formalidad, lo que genera que todas las actividades de la empresa, estén documentadas y sustentadas con las políticas internas y los manuales de funciones y procedimiento. Así mismo, los directivos de la compañía están orientados a desarrollar programas, planes, metodologías y procedimientos, además de producir esquemas, diagramas, procesos que dan un orden y control a las funciones de la organización.

Son personas que promueve y mantiene políticas, reglamentos y normas, que sirven como guía para todos los integrantes de la empresa con el fin de que sepan qué hacer en cada momento ante diferentes situaciones, que pueden ser extraordinarias, o de utilización diaria. Otro aspecto distintivo consiste en que toda la comunicación que se trasfiere entre el personal debe ser por escrito, mostrando la necesidad de apoyarse en los documentos escritos ya sean físicos o virtuales.

Además, los dirigentes comparten comportamientos iguales con respecto a la importancia de valorar significativamente el orden, el rigor, la coherencia, la disciplina, la claridad, el control vigilante y la perfección. También, se manifiesta el respeto por la jerarquía y el cumplimiento del conducto regular de cada área, para notificar, aprobar acciones o situaciones según su importancia.

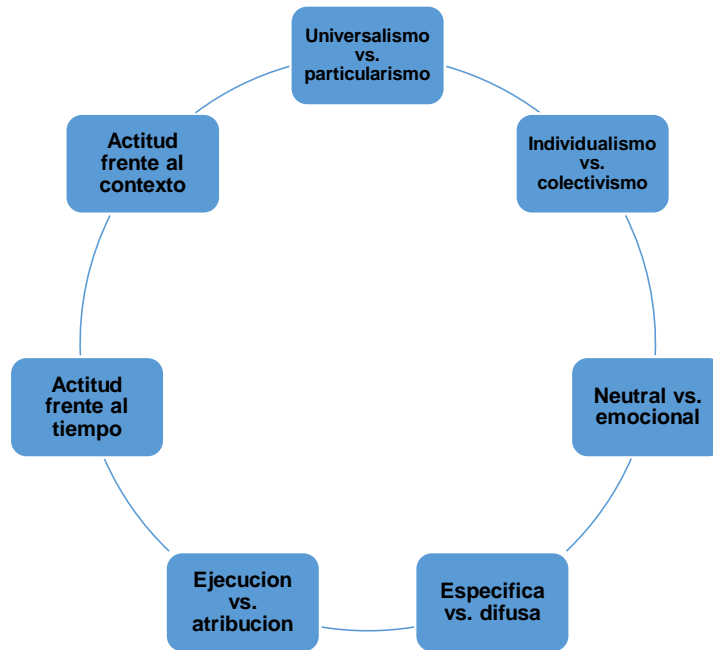
Los líderes de la empresa, siempre muestran una actitud resolutiva a las situaciones, desde las más complejas hasta las más sencillas, y así definir cuál es la mejor manera de responder o solucionar un problema. Por lo tanto, fomentan la innovación, creación de procesos, ideas, alternativas y soluciones, que permitan mejorar las funciones laborales y aumentar la productividad.

Así mismo, los superiores ven la organización como un todo, la cual está compuesta por diversas áreas, las cuales se integran e, incluso dependen unas de otras, y contribuyen a la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y su productividad. Por lo tanto, los dirigentes fomenta el trabajo en equipo, la cooperación, empatía y la comunicación efectiva entre el personal, ya que todos desempeñan un papel importante para la compañía.

## 7.4 MODELO DE LA CULTURA TROMPENAARS

De acuerdo con el modelo de Trompenaars y Hampden-Turner, la cultura organización de STF se puede caracterizar de la siguiente forma:

Ilustración 96. Dimensiones culturales de Fons Trompeaars y Hampden Turner



Fuente: Adaptado de Trompenaars y Hampden-Turner.

### 7.4.1 Universalismo vs. Particularismo

La organización tiene características orientadas al particularismo, si bien es cierto que en la cotidianidad la organización se enfoca en el cumplimiento de las normas, reglas y políticas establecidas, hay situaciones que requieren hacer excepciones y se debe flexibilizar la aplicación y cumplimiento de los procesos cuando los directivos lo solicitan. Lo cual permite que se tomen decisiones, se realicen funciones, procedimientos y actividades fuera de los tiempos establecidos, dejando a un lado las reglas y normas establecidas. Esto se debe a situaciones repentinas que se presentan y requieren una acción inmediata o a solicitudes directamente por los directivos de la empresa. Además, se realizan excepciones con respecto al

proceso de contratación de personal, reclutamiento interno, remuneración según las funciones y responsabilidades del personal.

Además, las decisiones de la compañía son centralizadas y están a cargo del presidente de la empresa, quien es la persona que controla las operaciones, avala o inhabilita cualquier acción, proyecto o planes propuestos por los demás rangos, dado que tiene una visión amplia de la empresa, conocimiento y experiencia en el cargo.

Por otro lado, se toman decisiones de acuerdo al grado de familiarización que hay entre los colaboradores y los directivos, lo cual genera que se presenten excepciones con respecto a el alquiler de vehículos, apartamentos, compra de tiquetes aéreos, reservas de hotel, compra de repuesto, pagos de reparación de equipos o vehículos, dejando a un lado los parámetros definidos para estas actividades.

#### **7.4.2 Individualismo vs. Colectivismo**

La cultura de la empresa puede tener aspectos colectivos, ya que se enfoca en conducir al personal hacia el cumplimiento del objetivo general y las metas comunes de la empresa. Los dirigentes de la empresa diseñan el direccionamiento estratégico, los valores, la misión y visión que conducirá las acciones de los individuos hacia un mismo propósito, para lograr la productividad esperada.

Por otra parte, la organización se enfoca en promover la cooperación, participación y espíritu colectivo entre el personal de la organización, logrando una mayor capacidad de trabajo, gracias a la sinergia de los integrantes del equipo. La organización reconoce que las áreas se interrelacionan entre sí, cada dependencia cumple con una actividad específica de todo el proceso en general, que por medio de las mismas se alcanzan los objetivos y metas de la empresa, por lo tanto, los departamento debe de trabajar de manera sincronizada y unificada para desarrollar un trabajo efectivo.

#### **7.4.3 Neutral versus Emocional**

La cultura de la organización sigue un enfoque neutral, en el cual, los colaboradores expresan sus emociones de forma controlada, los directivos fomentan el autocontrol y el desarrollo de la inteligencia emocional, no solo con el individuo, sino en la relación con los demás. Esto implica desarrollar un alto nivel de empatía y una

adecuada gestión de las relaciones interpersonales, un factor que es vital dentro de la empresa.

Se puede señalar, que a pesar de que la organización es un sistema y todas sus actividades se interrelacionan entre sí, las relaciones entre el personal de las áreas no es muy conectada, se podría decir que es neutral. Lo anterior es soportado, en las políticas internas que tiene la empresa para no exceder en la demostración de afecto, teniendo comportamientos parciales, pocos demostrativos y emocionales, que permitan la concentración en las actividades y en el logro de los resultados.

Por otra parte, la mayoría de las decisiones que son tomadas en la empresa, son objetivas, ya que el personal es incentivado para observar los problemas desde distintos enfoques y adoptar una estructura flexible que permita actuar con rapidez para adaptarse a cada situación, optimizando recursos y tiempo, salvaguardando los intereses de la organización.

#### **7.4.4 Específica vs difusa**

Las relaciones interpersonales que se dan en la empresa, no interfieren en los objetivos y resultados laborales, por lo cual se determina que tiene características específicas, ya que el personal separa los asuntos personales de los laborales manteniendo un buen clima laboral. Se observa la separación de roles en el momento que inicia la jornada laboral, en donde los colaboradores se ubican en su respectivo puesto de trabajo, de cualquier nivel jerárquico y se evidencia el cambio en la comunicación del personal, por ejemplo, emplean términos formales como “señor” “señora” “jefe” “jefa” “don” “doña” los cuales no se utilizan durante la interacción personal.

En la organización es frecuente observar personas de la dirección ejecutiva interactuando con empleados de menor rango, de manera informal, utilizando un lenguaje sencillo, cotidiano y tratando temas no laborales, acerca de los eventos nacionales e internacionales actuales. Sin embargo, cuando inicia la jornada laboral, se ajustan a su respectivo nivel jerárquico. Estas escenas son habituales percibir las en el casino o los puntos de café de la empresa.

Así mismo, sucede con los problemas que presenta cada persona en su vida privada y debe dejar “los problemas en la casa”, debido a que en el entorno laboral, solo se tratan temas a fines a estos, por eso los dirigentes exigen altos niveles de concentración para lograr un buen desempeño laboral reduciendo errores.



#### **7.4.5 Ejecución vs atribución**

La cultura de la organización se enfoca en los conocimientos, habilidades, competencias y talentos de las personas, que determinan la contratación en la empresa, así, la empresa diseña los perfiles de cargos requiriendo habilidades: resolutivas, flexibles, comunicativas, creativas y con potencial de crecimiento; que demuestren las ganas de ir más allá de lo que los dirigentes buscan, de sus expectativas. Que no solo contribuirán a mejorar la producción, sino que también mejorarán el clima de trabajo.

Así mismo, la organización tiene una visión flexible, en donde el empleado se interesa por el crecimiento dentro de la empresa, aumentando sus conocimientos y perfecciona sus habilidades, es más participativo y se convierte en un empleado multifuncional que busca el crecimiento personal y organizacional.

Por último, STF es una organización que evalúa desde la perspectiva del logro de resultado y alcance de objetivos, lo que definen si las actividades son elaboradas de la manera correcta o si deben rediseñar proceso que ayuden a mejorar la productividad de la empresa.

#### **7.4.6 La relación con el tiempo**

La cultura de la organización se caracteriza con un enfoque secuencial, en donde cada dependencia se encarga de realizar actividades específicas, cumpliendo con los tiempos de entrega y la planificación de cada acción para generar un orden y control de las funciones del personal, lo cual permite examinar el desempeño laboral a través del logro de los objetivos en las fechas estipuladas por los superiores.

STF da prioridad al cumplimiento de horarios y funciones de acuerdo al orden requerido, utilizando los indicadores de gestión empresarial para poder medir las estrategias aplicadas y las consecuencias de acciones tomadas durante un proceso o campaña de la organización.

Además, la organización crea estrategias y ventajas competitivas de acuerdo a la experiencia obtenida en el pasado y que pueden ser efectivas para circunstancias futuras que se puedan presentar.

#### **7.4.7 Actitud frente al contexto**

La cultura de la empresa está determinada por el control externo al de los empleados, es decir, todas las acciones que se realizan en la empresa, están controladas y supervisadas por los directivos de la compañía, quienes se encargan de tomar las decisiones para habilitar o inhabilitar determinada labor. Por lo tanto, es recurrente observar que hay procedimientos que no se cumplen en su totalidad, debido a que corresponde a excepciones o casos fortuitos solicitados por los mandos altos de la compañía.

Teniendo en cuenta los resultados e interpretaciones de la evaluación, la cultura existente en los trabajadores de la organización, tiene un enfoque burocrático, caracterizada por tener el control de las actividades corporativas mediante la estipulación de normas, procedimientos o rutinas. Por otro lado, tiene presencia de una estructura formal, basada en la división del trabajo de acuerdo a los criterios establecidos por las personas que dominan el proceso decisorio en la empresa. También, se percibe la planificación que hay para todos los procedimientos, la cual es generalmente aprobada por la dirección y comunicada al resto del personal a través de manuales de organización, descripción de cargos, organigramas, reglas y procedimientos

A continuación, se relacionan los aspectos que caracterizan este tipo de cultura:

- Organización jerarquizada, controlada y estructurada por los directivos.
- Los valores organizacionales promueven el respeto por normas, políticas, misión, visión y el cumplimiento con la jerarquía.
- Orientada por procedimientos y normas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores.
- El liderazgo organizacional apunta a la coordinación, organización y eficiencia que conduzca a las metas propuestas.
- Planeación, eficiencia y confiabilidad en el servicio.

## 8. PROPUESTA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Debido al análisis anterior, la propuesta para la organización STF GRUOP S.A, busca el fortalecimiento de la cultura de la empresa por parte de los empleados, para que la identifiquen y la interioricen de tal manera que se direcciones con los aspectos y características que la conforman, lo cual contribuirá en gran medida en el cumplimiento de los objetivos estratégicos y permitirá la correcta gestión del talento humano, mejorar el clima organizacional, así mismo, que los dirigentes trabajen de la mano de los empleados en la aplicación de las estrategias, objetivos y metas organizacionales adecuadas que tengan coherencia con la cultura.

Teniendo como referencia el resultado de la encuesta aplicada a los empleados de la organización, a continuación se presentan las falencias encontradas y las actividades propuestas para mitigar la debilidad y transformarla a una oportunidad para la empresa.

De acuerdo al análisis de la cultura de la empresa, tomando como referencia los resultados obtenidos y los intereses de los dueños de la organización, la cultura organizacional debe ser así:

### 8.1 HISTORIA

- El personal no tiene claridad de la historia de la organización

Actividades:

Hacer difusión permanente de la historia de la organización por medios visuales como carteleras y boletines, de manera que se pueda asegurar la exposición de sus contenidos a los ojos de los empleados en los lugares que forman parte de su cotidianidad en su diario laborar.

Trasmitir por medio de la televisión corporativa aspectos relevantes desde que empezó la empresa hasta la actualidad, fotos e información sobre: el primer taller, los primeros empleados, la primera tienda regional; nacional e internacional, así como su primera exportación e importación.

- Los empleados desconocen el legado que han dejado los líderes de la organización a través del tiempo.

Actividades:

Socialización la trayectoria que ha tenido la organización, reconociendo el aporte de las personas que han contribuido a su crecimiento.

Crear una revista interna, para plasmar de forma amena toda la información de las personas que han dejado un legado en la organización, señalando logros, ideas, metas, fracasos y objetivos alcanzados.

- Los encuestados no reconocen que se presente el reconocimiento en público de los logros de los empleados.

Actividades:

Ofrece un premio mensual o trimestral donde los líderes seleccionen a un colaborador que está haciendo un gran trabajo para ejemplificar los valores de la organización

Sorprende a los colaboradores con un día libre sorpresa para agradecerles por su arduo trabajo

- Solo el 50 % de los preguntados reconocen el protagonismo de la Señora Faride como fundadora principal de la empresa.

Actividades:

Trasmitir por medio de la televisión corporativa el reconocimiento y la historia de la Señora Faride, como la fundadora principal de la marca, dando a conocer los logros, fracasos, oportunidades y su visión de vestir a toda Colombia.

En el proceso de inducción, profundizar y ampliar la información acerca de la Señora Faride.

## 8.2 EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD

- El 51% de los preguntados reconocen el compromiso social de la empresa

Actividades:

Comunicarles a los empleados por medio de la televisión corporativa y carteleras las actividades sociales que se realizan en un periodo determinado, ya sea cada 2 o 3 meses.

Crear un blog corporativo, en el cual se comparta el contenido social que realiza la empresa.

- El 51% desconocen la existencia de la fundación “amor, vida y esperanza”.

Actividades:

Crear una revista digital para los empleados, la cual tenga una página especialmente para compartir información, actividades, eventos y proyectos de la fundación.

En las celebraciones de las fechas especiales (día de la madre, aniversario Halloween, cena navideña y fin de año) que realiza la empresa, compartir información sobre la fundación.

- El 74% reconocen que la organización fomenta actividades y acciones de sostenibilidad y preservación del medio ambiente.

Actividades:

Realizar campañas sobre el cuidado del medio ambiente

Socializar la importancia de reciclar, utilizar el agua y energía de manera consciente.

### 8.3 LENGUAJE Y COMUNICACIÓN

- El 47% de los encuestados reconocen que pueden acceder fácilmente a los superiores.
- El 39% afirma que no se presenta distorsión del mensaje e información transmitida
- El 69% señala que no se realizan reuniones para hablar de temas que involucran las funciones de los empleados.
- El 41% reconocen que pueden emplear un vocabulario sencillo con los jefes inmediatos
- El 32% señalan que expresan libremente el punto de vista acerca de las funciones que realizan.

#### Actividades:

Fomentar habilidades comunicativas durante la jornada laboral entre los colaboradores para evitar la aparición de conflictos entre los mismos, mediante capacitaciones bimensuales sobre capacidad de escucha, entendimiento y respeto hacia el otro.

Instalar un chat en todas las PC y laptops con los correos de todos los miembros de la organización; este tendrá un funcionamiento similar al de un MSN, de modo que se podrán enviar mensajes cortos directamente a las personas con las que se necesita mantener contacto.

Organizar reuniones mensuales en las que los directores de cada área prepararán palabras para motivar a su equipo de trabajo y los colaboradores puedan expresar sus opiniones acerca de sus labores diarias y los inconvenientes que se hayan presentado durante el mes.

Realizar talleres que permitan reforzar las habilidades comunicativas de los empleados, para que puedan ser capaces de transmitir información de manera clara, simple y precisa, que sean buenos oyentes del mensaje que transmite el emisor para mejorar la comprensión y empatía, que tengan dominio del lenguaje corporal y contacto visual.

## 8.4 PROYECTO DE EMPRESA

- El personal desconoce la misión y visión de la empresa (46%)
- El personal no conoce la planeación estratégica de la organización (78%)
- Las personas conocen su manual de funciones (45%)
- El personal recibió el proceso de inducción en el momento de ingresar a la empresa (37%)
- Los empleados desconocen los valores corporativos
- Los empleados afirman que no se respetan los procesos de las funciones.
- Los empleados no conocen las políticas de la empresa

### Actividades:

Definir en el fondo de pantalla de cada servidor (pc) que maneja los empleados mensajes alusivos a lo que se quiere transmitir, ya sea la misión, visión, valores, estrategias, objetivos y de más información que se quiera dar a conocer.

Realizar campañas de socialización, por cada jefe de área, para que fortalezca los conocimiento e información que tienen los empleados sobre los aspectos que conforman el proyecto de empresa.

Exponer en el televisor y pagina corporativas, los temas acerca de la empresa, para que haya un mayor empoderamiento de la información.

Entregarle a cada persona el manual de funciones correspondiente a cada puesto de trabajo.

Instalar pantallas LED en sectores que presentan mayor recurrencia en la empresa, en estas se reproducirán videos con información acerca de la filosofía institucional, nuevas políticas, reglamentos, campañas vigentes, avisos, cambios, entre otra información.

Programar reuniones al menos una vez al mes, dirigidas por los directivos de cada área, con el fin de establecer acuerdos claros y justos para el adecuado manejo de los procesos.

Realizar planes de seguimiento por los jefes de cada área, para verificar cuales son los procesos que se han incumplido y el motivo, con el fin de brindar una solución.

## **8.5 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES**

- El personal no recibir capacitaciones periódicas con respecto a su labor.

Actividades:

Brindar modalidades y niveles de capacitación dirigido a diferentes funciones, con el fin de corregir, perfeccionar, actualizar, formar o complementar el conocimiento de los funcionarios.

Realizar conferencias con diferentes profesionales nacionales o internacionales en diferentes temas, con el fin de que conozcan sus experiencias, decisiones, puntos de vista y modos de trabajar.

El establecimiento y seguimiento de objetivos de desempeño tanto individuales como colectivos.

- Los preguntados se sienten insatisfechos con los espacios que dispone la empresa para el esparcimiento

Actividades:

Disponer de un lugar determinado, el cual puedan recurrir los empleados en su tiempo libre.

Realizar actividades recreativas, culturales, deportivas de interacción entre diversas áreas, con el fin de crear eventos sociales fuera del ámbito laboral.

Crear una sala de descanso para los empleados, considerando que una silla y una mesa no son espacios adecuados para descansar después de almorzar. Es aquí donde se presenta una oportunidad de mejora, acondicionando un cuarto o una sala de descanso en la zona del parqueadero que contenga los siguientes elementos:



sillas cómodas y estilo sofás, un televisor; la idea es agregar a este espacio unos juegos de mesa que permitan el sano esparcimiento en el único tiempo libre que le queda al empleado durante su jornada de trabajo, unas colchonetas para los que quieran conciliar el sueño.

## 8.6 EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES

- El personal afirma estar en de acuerdo con el salario que reciben por su trabajo (39%)

Actividades:

Formular la política salarial de acuerdo a la investigación de la situación económica de la empresa en el mercado laboral, del tipo o tipos de trabajadores que demanda y del dinero que dispone para cubrir mensualmente el coste “sueldos”. Así también como: restricciones legales, horario, características del trabajador, productividad laboral y mercado de trabajo.

Definir con claridad por parte de los jefes inmediatos, las funciones del puesto de trabajo que permitirá determinar la escala salarial puesto por puesto, teniendo en cuenta las diferencias esenciales entre los diferentes cargos.

- Los empleados reconocen que la empresa da incentivos por el alto rendimiento de los trabajadores (47%).

Actividades:

Diseñar un programa de incentivos, que permita conocer el rendimiento de los empleados y el cumplimiento de los objetivos de manera justa y equitativa en todos los departamentos de la empresa.

Crear una política de comunicación y transparencia respecto a la composición de las remuneraciones. Esta será informada a través de una reunión y vía correo electrónico, en el cual se especificará cómo está constituido en base a las regulaciones legales vigentes, y a su vez, a quién pueden contactar ante posibles dudas.

## 8.7 EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES

- Los trabajadores (58%) reconocen que la organización realiza celebraciones en fechas especiales (día de la madre, Halloween, aniversario, cena navideña, fin de año).

Actividades:

Realizar una encuesta vía correo electrónico a todos los trabajadores de la organización, con el fin de determinar que comida quieren para el evento, en qué lugar prefieren la celebración y el horario de preferencia, lo cual integrara al personal de todos los departamentos a que expresen su punto de vista y participan en la realización de la celebración.

Asignar cada año la realización de los eventos corporativos a determinada dirección.

Diseñar tarjetas que incluyan el nombre del festejado y algún mensaje corto dirigido a él. Adicionando un postre o ponqué personal.

- El trabajo les permite dedicar tiempo a su familia (49%)

Actividades:

Día libre en la fecha de su cumpleaños: El trabajador podrá ausentarse de sus labores después de las 12 de día. Es importante destacar que este beneficio es exclusivamente para ese día, sin posibilidad de cambio, ni acumularlo con el año anterior o siguiente.

Diseñar políticas organizacionales que integren la vida personal y profesional, ya que ello produce beneficios tanto para el trabajador, como menor nivel de estrés y presión, más control en el trabajo, mayor tiempo para la familia; como para la empresa, reduciendo ausentismo e incrementando la productividad. Medidas como: flexibilidad de horarios, servicios de asistencia en labores domésticas, permisos laborales y trabajar desde casa.

Dictar seminario de temas con relación al apoyo y valor entre la integración del trabajo y la vida familiar por parte de la empresa.

Diseñar planes de seguimiento para evaluar el equilibrio entre trabajo y familia.

## **8.8 RELACIONES INTERPERSONALES**

- No es frecuente que se presenten discusiones entre el personal
- El personal reconoce la importancia de conocer como impactan las acciones individuales en las funciones de los demás empleados
- Hay respeto y tolerancia frente a las opiniones y decisiones de los demás compañeros.
- Existe empatía entre el personal de la empresa

Actividades:

Actividades recreativas extra laborales, es muy importante poder ofrecer instancias en donde pueda existir comunicación y espacios de relax o interacción entre el personal de la empresa.

Capacitación sobre la importancia del trabajo en equipo y su influencia en la organización.

Realizar reuniones al menos una vez al mes, entre los superiores del área y el personal operativo, para que haya una mayor interacción, información clara y confiable sobre determinados temas.

Gestionar un plan de estudio y proporcionar los recursos adecuados y el entorno que respalde las necesidades de crecimiento y desarrollo del empleado.

Revisar los tests psicométricos de las personas que tienen un conflicto y analizar sus diferencias en rasgos de personalidad. Con el fin de entender porque se están presentando las diferencias.

Realizar conferencias de temas relacionados a las competencias claves de la inteligencia emocional, como la empatía, auto-motivación, regulaciones de conflictos, tolerancia y control de impulsos.

## 8.9 LAS RELACIONES DE PODER

- El 44% de los colaboradores conocen los niveles jerárquicos de la empresa
- El 57% del personal indica que pueden comunicarse con sus directivos fácilmente
- 49% afirman que no sienten temor al dirigirse a los superiores
- El 40% indican que los superiores no respaldan a los trabajadores ante cualquier conflicto.

Actividades:

Definir en el fondo de pantalla de los servidores de los empleados el organigrama de la empresa

Socializar la estructura interna de la empresa por parte de los gerentes de cada área, para que los empleados comprendan los roles, equipos de trabajo y departamentos de la empresa.

Realizar reuniones cortas todos los días antes de empezar la jornada laboral entre superiores y subordinados, para transmitir información clara y precisa por el superior, que permita una comunicación basada en la confianza, que hace que un empleado pueda preguntar y consultar al superior y al revés.

Realizar una salida de campo al menos 2 veces al mes, visitar un lugar diferentes y actividades diferente para propiciar un marco adecuado para generar ideas, conocer diferentes enfoques de hacer las tareas y opiniones, reflexionar sobre experiencias laborales y dar soluciones a problemas.

Hacer reuniones para hacer balance de la situación y trabajar conjuntamente para resolver los problemas que hayan podido surgir.

## **8.10 LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN**

- Poca participación en la toma de decisiones de los superiores
- El superior no le consulta al personal antes de tomar una decisión final
- Los empleados afirman que se trabaja bajo presión
- Los empleados participan en los cambios del área para mejorar la forma de trabajar

Actividades:

Realizar reuniones entre jefes y subordinados, para informar e implicar a los subalternos en la toma de decisiones, ya sea por medio de lluvia de ideas y otras técnicas que permitan generar ideas para lograr una solución

Invitar a los colaboradores para que presenten sus ideas sobre la mejora de las tareas laborales, mediante breves sesiones de sugerencias o la conformación de equipos de análisis

Mantener un registro de todos los cambios y evaluarlos con regularidad

Proporcionar información y formación al personal para ayudarlos en el proceso de toma de decisiones

Formar a los empleados para fortalecer las habilidades como la capacidad de planificación, organización y priorización de las actividades.

Crear espacios de descanso, con un ambiente más lúdico, como por ejemplo una sala con sofás, juegos y actividades, o incluso una de meditación.

Implementar metas y objetivos claros por área.

## **8.11 LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL**

- El personal acepta que se da una comunicación efectiva entre las distintas áreas (46%)

- Los empleados afirman sienten orgullo de pertenecer la empresa (33%)
- Los encuestados indican que en el área no se trabaja en dirección al cumplimiento de los valores de la empresa (37%).

Actividades:

Conseguir beneficios con empresas externas para los emplead, con temas relacionados a salud, creatividad y formación académica.

Promover acciones como Sonreír, decir por favor, dar gracias, dar los buenos días al llegar y despedirse del equipo al salir del trabajo.

Promover el trabajo en equipo, que aporten ideas y soluciones en lugar de quejas o reclamos.

Realizar conversatorios motivacionales y crecimiento emocional.

Crecimiento profesional en la organización.

## 9. CONCLUSIONES

El tema de la cultura organizacional, no es ajena a la importancia que han tenido los aspectos relacionados con el ser humano dentro de la organización. Por ser un tema de gran relevancia, el enfoque del presente trabajo fue evaluar la cultura organizacional de los colaboradores de la empresa STF GROUP S.A, con el fin identificar los principales elementos de la cultura actual y poder describirla, analizarla y hacer una propuesta sobre las características que deberían conformar la cultura corporativa.

Así que, dando cumplimiento a los objetivos determinados, se concluye lo siguiente:

Al analizar la cultura organizacional de la empresa STF se identifica como una organización jerarquizada, controlada y estructurada por los directivos, gobernada por procedimientos y normas formales que rigen el comportamiento de los trabajadores. El liderazgo organizacional apunta a la coordinación, organización y eficiencia que conlleve a las metas propuestas; los valores organizacionales promueven el respeto por normas, políticas, misión, visión y el cumplimiento con la jerarquía. Así mismo, se percibe que los colaboradores no reconocen y entienden la misión, visión, valores corporativos y el direccionamiento estratégico de la compañía, por lo tanto, no tienen claridad acerca de los objetivos y metas establecidas por los directores.

La organización tiene un alto grado de compromiso con el desarrollo social y ambiental, en donde se observa, prácticas de preservación ambiental y preferencias por la contratación en mujeres cabezas de hogar y a jóvenes que aspiran a su primer empleo.

El evaluar la cultura organizacional de la organización, nos permite tener un contexto claro de cuál es del grado de compromiso de la organización con sus colaboradores y la estimulación de estos contextualizadas en sus resultados, determinar qué tan importante e influyente es su entorno con relación a los valores, creencias, clima, normas, símbolos, filosofía, lenguaje y estilos de liderazgo.

Continuando con el objetivo 2, se logró identificar el impacto que genera la cultura corporativa de la empresa STF GROUP S.A en el entorno organizacional, lo cual tiene un impacto bueno, que permite alcanzar los objetivos y metas empresariales, sin embargo, presenta falencias en algunas de las variables analizadas, como lo es

la variable de historia, proyecto de empresa, lenguaje y comunicación y liderazgo y estilos de dirección, las cuales presentaron la percepción de los colaboradores hacia la postura de en desacuerdo a la postulación de afirmaciones con relación a conocimiento de misión, visión, valores, funciones, estrategias y la fomentación de las mismas por parte de los directivos, por otro lado, desconocimiento hacia la trayectoria de la organización, los inicios, principales líderes y legados, así como, la distorsión de la información transmitida, los conflictos entre las áreas por el no cumplimiento de las normas o políticas de los procesos, adicionando, que es una organización jerarquizada y autoritaria de conformación piramidal, donde el jefe de cada área recibe lineamientos y transmite lo que sucede en su área, al superior mediante líneas de comunicación rígidamente establecidas.

Adicionalmente se puede mencionar que es pertinente continuar con el estudio de la cultura organizacional al interior de las empresas, puesto que como fue expuesto en el marco teórico, es una necesidad del mercado, conocer las diferentes tendencias, su transformación y adaptación, de acuerdo con las nuevas necesidades y los nuevos retos y desafíos que surgen a nivel de competitividad y supervivencia de las organizaciones.

De acuerdo al tercer objetivo, los elementos que debe conformar la cultura de STF GROUP, corresponden a los explicados en el modelo de análisis de la cultura organizacional de Álvaro Zapata Domínguez (2006). La caracterización y descripción de los 12 componentes, las variables y rasgos correspondientes, permitiría resaltar el contexto organizacional, interpretar y comprender la cultura de la empresa.

Finalmente, las actividades que la organización debe de llevar a cabo para fortalecer las variables que presentan una debilidad para la organización de acuerdo con los resultados de las encuestas, promover la identidad y conocimiento del personal con aspectos relacionados al proyecto de empresa, como: misión, visión, valores. Teniendo en cuenta que las empresa no puede formar una cultura coherente sin gente que comparta sus valores, Prácticas empresariales, es decir, la organización profesa que el personal es lo más importante para la empresa, entonces debe invertir y capacitar cada vez más el talento humano de la compañía. Además, propiciar espacios adecuados para que el personal pueda disponer de estos en su tiempo libre.



## 10. RECOMENDACIONES

- Revisar y simplificar la estrategia de la compañía. Definir prioridades para las estrategias de acuerdo a su impacto en la sostenibilidad de la compañía. Establecer metas ambiciosas pero alcanzables y definir horizontes de tiempo razonables para su ejecución.
- Definir espacios institucionales en todos los niveles de la organización para el seguimiento al cumplimiento de los objetivos y metas. La empresa realiza periódicamente juntas directivas en el que participan los líderes de los procesos; personal directivo, con el propósito monitorear los indicadores de desempeño, realizar seguimiento a la estrategia y tomar decisiones frente a desviaciones evidenciadas, sin embargo, es importante además institucionalizar otros espacios donde la información y las decisiones que se toman en la junta directiva y que son pertinentes para los colaboradores de todos los niveles jerárquicos se transmitan de manera oportuna y adecuada.
- Revisar los valores centrales de la organización, procurar que sean una referencia clara de cómo la organización quiere ser vista por sus grupos de interés y por supuesto esta imagen debe corresponder a las expectativas y necesidades que estos grupos tienen frente a lo que les ofrece la organización.
- Fortalecer la interiorización de los valores centrales, mediante la definición de lo que, para la organización, serían los comportamientos esperados de sus colaboradores.
- Diseñar e implementar una estrategia de comunicación que permita mantener informados a los colaboradores en temas claves para la organización; desempeño, competencia, clientes, tendencias e innovaciones del sector.
- Incentivar el trabajo en equipo y hacer conscientes a los colaboradores de que el aporte individual es importante, pero que el trabajo colectivo genera mayor valor para el cliente y para la organización.
- Invertir en el desarrollo de las capacidades del personal, con el fin de mejorar su desempeño y reducir el riesgo de facultarlos para tomar decisiones, de acuerdo a su preparación y conocimiento.

## 11. ANEXOS

Con el propósito de exponer el perfil del estudio, se ha determinado consultar la MODA de cada variable para expresar de manera más clara los resultados del estudio, dado el carácter cualitativo del estudio, así como del instrumento aplicado. La moda permite mostrar la ubicación de cada variable, respecto a las calificaciones cualitativas y cuantitativas, de acuerdo a la frecuencia en la que se presenta determinado valor asignado para cada pregunta en la encuesta:

### 11.1 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA

Tabla 12. Resumen encuesta por frecuencia de respuesta

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
1	las políticas de la organización presentan modificaciones con frecuencia	5	muy de acuerdo
2	los colaboradores, en su mayoría son mujeres	5	
3	cuando voy a emitir un mensaje o información debe ser de manera escrita, preferiblemente por el correo corporativo	5	
4	debo cumplir con el horario laboral de la empresa	5	
5	se realiza la presentación y familiarización de los nuevos empleados que se integran al equipo de trabajo	4	de acuerdo
6	reconozco el protagonismo de Doña Faride en la historia de STF GROUP S.A	4	
7	la empresa se inclina por contratar mujeres de edad avanzada para la función de confección	4	
8	en la empresa se fomenta el cuidado y conservación del medio ambiente	4	
9	al comunicarme con mis superiores debo emplear un vocabulario más técnico	4	

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
10	la información que trasmite la empresa se emite por los canales institucionales	4	de acuerdo
11	el impacto que tiene STF GROUP ( económico, ambiental ,social, tecnológico ) con la región es positivo	4	
12	En mi área buscamos alternativas para brindar un mejor servicio	4	
13	cuento con la infraestructura y las herramientas (Físicas, tecnológicas, de conocimiento, etc.) para el desarrollo apropiado de mis actividades en la empresa	4	
14	hay prácticas que fomentan el reciclaje en el personal	4	
15	los residuos de telas son reutilizados en la confección de otros productos	4	
16	Cuándo hay una vacante la organización toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas	4	
17	La organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores	4	
18	La organización celebra fechas especiales (día de la madre, del padre, navidad, fin de año).	4	
19	las celebraciones, ceremonias y eventos han cambiado a través de los años	4	
20	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia	4	
21	me importan las consecuencias de mi trabajo en la labor de mis compañeros	4	

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
22	tengo mi grupo de amigos en mi área de trabajo	4	de acuerdo
23	los conflictos se solucionan con presencia de las partes involucradas y los líderes que los representa	4	
24	participo en las decisiones que se toman e involucran mi trabajo	4	
25	en la organización se trabaja bajo presión	4	
26	Mi jefe(a) tiene la disposición para recibir sugerencias y comentarios	4	
27	mi trabajo es supervisado constantemente por mi superior	4	
28	Mi superior distribuye el trabajo de acuerdo a nuestras responsabilidades, capacidades y competencias.	4	
29	Participo en los cambios de mi área para mejorar la forma de trabajar	4	
30	la empresa está dividida en áreas funcionales	4	
31	en la organización hay colaboradores provenientes de otras regiones	4	
32	el personal en su mayoría es femenino	4	
33	En la empresa nos comunicamos de forma efectiva entre las diferentes áreas.	4	
34	Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área.	4	
35	fomento el cuidado de la empresa	4	
36	Conozco la historia de la organización	3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
37	se reconoce en público el ascenso de un miembro del equipo de trabajo	3	

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
38	se realizan constantemente juntas directivas para socializar procesos, estrategias, ideas, soluciones, entre otros aspectos	3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
39	considero que la empresa realiza prácticas de responsabilidad social	3	
40	tengo conocimiento sobre la fundación 'Amor, Vida, Esperanza'	3	
41	puedo comunicarme directamente con mis superiores (jefes, coordinador, gerente, director)	3	
42	cuando trasmito una información, suele presentarse distorsión del mensaje	3	
43	me comunico siempre con personas de mi misma posición jerárquica	3	
44	empleo palabras sencillas y cotidianas con mis jefes inmediatos	3	
45	puedo expresar libremente mi punto de vista sobre el proceso que realizo en mi diario acontecer	3	
46	conozco mi manual de funciones	3	
47	cuando ingrese a la organización me realizaron el proceso de inducción antes de la incorporación a mi puesto de trabajo	3	
48	se brinda un trato digno , reconociendo las iniciativas de los compañeros y valorando a los demás	3	
49	Conozco y comprendo las políticas de la organización	3	
50	el salario que recibo por mi labor en la organización es el adecuado	3	
51	la empresa realiza eventos religiosos	3	

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
52	en la empresa es frecuente observar discusiones entre el personal	3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
53	respeto y tolero las opiniones y decisiones de mis compañeros	3	
54	el nivel de empatía y solidaridad entre los colaboradores es alto	3	
55	son frecuentes los disgustos entre el personal de las diferentes áreas	3	
56	Mi jefe(a) promueve la integración del equipo de trabajo del área	3	
57	conozco los niveles jerárquicos de la organización	3	
58	puedo comunicarme con los directivos de la empresa con facilidad	3	
59	mi superior interviene por mi cuando se presentan problemas que involucren mi trabajo	3	
60	mi superior me consulta antes de tomar una decisión final	3	
61	si cometo una falta con mi trabajo recibo una amenaza o un castigo	3	
62	En mi área se reconoce el logro de resultados	3	
63	me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa	3	
64	En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta la empresa	3	
65	reconozco el legado que han dejado a través de la historia los líderes de la empresa	2	
66	conozco el desarrollo evolutivo que ha tenido la empresa desde sus inicios	2	
67	hay normas sobre el uso del vestuario en la empresa	2	

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
68	mi jefe inmediato realiza reuniones con frecuencia para discutir temas sobre mis inconformidades y puntos de vista sobre mi labor	2	en desacuerdo
69	al presentarse inconvenientes con otras áreas que involucren mi trabajo , puedo manifestarle mi inconformidad al superior de esa área	2	
70	Conozco la misión y visión de la empresa	2	
71	la empresa informa el direccionamiento estratégico de la organización	2	
72	La empresa divulga constantemente la misión, visión y valores corporativos	2	
73	conozco los valores corporativos de la empresa	2	
74	se respeta los procesos establecidos de cada función	2	
75	recibo capacitaciones constantes que fortalecen mis competencias y habilidades para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de la empresa	2	
76	para ingresar a la organización se necesita una recomendación o influencia interna	2	
77	existen tradiciones o eventos , organizados directamente por los trabajadores fuera del ámbito formal	2	
78	comparto espacios de ocio, diversión y comadreo con mis superiores	2	
79	siento temor al dirigirme hacia mis superiores	2	
80	participo en la toma de decisiones de mis superiores	2	
81	Su jefe inmediato comparte información sobre la organización	2	

PREGUNTAS		STF GROUP S.A	
		MODA	CUALITATIVA
<b>82</b>	considera que su labor esta encamina hacia el cumplimiento de la misión de la empresa	2	en desacuerdo
<b>83</b>	me siento satisfecho con los espacios que dispone para realizar actividades lúdicas y recreativas	1	muy en desacuerdo
<b>84</b>	se fomentan ideologías políticas en la empresa	1	

Fuente: Elaboración propia, 2020.



## 11.2. ENTREVISTA REALIZADA A LOS SUPERIORES DE LA EMPRESA STF GROUP S.A

Fueron 3 entrevistados, el gerente de compras, el coordinador de compras y el gerente de mercadeo.

Aquí se presenta la agrupación de las respuestas que tiene similitudes y la frecuencia, con el fin de obtener una respuesta específica por acá pregunta.

ENTREVISTA	CATEGORÍAS (PATRONES O RESPUESTAS CON MAYOR FRECUENCIA DE MENCIÓN)	FRECUENCIA
¿Cómo se da a conocer la historia de la organización al personal?	Se da a conocer en el proceso de inducción	2
¿Cuáles son las estrategias y objetivos que se han implementado?	Estrategia de expansión, diversificación, ventas, mercadeo, objetivos de productividad	2
¿Cómo se transmiten los objetivos al personal?	Los objetivos corporativos los transmite cada líder de área, aunque no es muy habitual.	3
¿Qué cambios han surgido en la estructura organizacional?	Debido al crecimiento de la organización, se han creado nuevos puestos directivo, funciones y áreas.	3
¿Cuál ha sido el compromiso social que tiene la empresa?	mejorar las condiciones de vida de las personas, ofreciendo alimentación y educación digna	2
¿Qué aspectos se consideran importante para mejorar la calidad de vida de las personas?	satisfacción laboral, crecimiento personal y profesional	3

¿Cómo considera que ha sido la contribución de la empresa en la región?	generadora de empleo, desarrollo social, económico y tecnológico para la región	3
¿Cuáles han sido los mecanismos de acción que implementa STF para la preservación del medio ambiente?	Fomenta el reciclaje de cajas, botellas, tapas y la clasificación de los residuos, reutilización de hojas para impresión.	3
¿Cómo se promueve el trato cordial, digno y respetuoso entre el personal?	El personal de STF debe ser amable, respetuoso y cordial, ya que todos somos un equipo de trabajo y nos necesitamos entre sí.	3
¿Cómo le gustaría que fuera transmitida la información en la empresa?	En la actualidad toda información es transmitida por medio del correo institucional de manera formal, y así está bien, ya que sirve de soporte para aclarar inconvenientes.	2
¿Cómo cree que se percibe la comunicación en la empresa? ¿Formal o informal?	muy formal, todo se solicita y se transmite por escrito	3
¿Cómo es su lenguaje y comunicación hacia el personal?	lenguaje preciso, sencillo y directo	3
¿Cómo le gustaría que fueran percibidos los valores corporativos?	deben ser percibidos como la esencia de la organización y ser interiorizados por el personal	3
¿Cómo se dan a conocer las políticas de la empresa?	se transmiten por el correo institucional	3

¿Establecen manuales y procedimientos claramente diseñados y formalizados?	Si, cada actividad debe tener el manual de funciones y procesos autorizados por el gerente y directo del área.	3
¿Cómo se fomenta el cumplimiento de los procesos y procedimientos?	Los procesos deben ser cumplidos, para generar un orden y tener controlado de cada actividad.	3
¿Qué aspectos se consideran importante para la organización, que se incorporen en la cultura organizacional?	Se identifique la cultura organizacional y se dé a conocer al personal con frecuencia.	2
¿A qué se debe el crecimiento y la expansión que ha logrado STF?	Estrategia de expansión, búsqueda de oportunidades y nuevos resultados.	2
¿Qué ventajas competitivas destaca de STF?	Personal calificado, comprometido con la empresa, trabaja con esfuerzo y pasión para lograr los mejores resultados.	2
¿Cuáles cree que son los valores agregados de las empresas, para con sus clientes?	Calidad y garantía de los productos-tarjetas bonos y puntos de descuento.	3
¿Qué percepción le interesa que tengan los proveedores y clientes de la empresa?	esfuerzo, compromiso y persistencia que conlleva la operación de la empresa	3
¿Qué mitos considera que han permanecido en la trayectoria de la empresa?	se desconoce los mitos	3

¿Cómo se manifiestan las ideologías políticas y religiosas en la empresa?	Las ideologías políticas no se evidencian en la empresa, pero la religión si es manifestada a través de ceremonias.	3
¿Las funciones del personal como impactan la consecución de los objetivos?	El personal y los puestos de trabajo son importantes para la empresa y tienen un impacto positivo.	2
¿Cuál es el propósito de las celebraciones o eventos corporativos?	Integrar al personal, fortalecer las relaciones de grupos de trabajo.	3
¿Cómo le gustaría expresar la cultura corporativa de la empresa?	fomentar su conocimiento a través de un documento escrito, que sea sencillo y entendible, para que el personal comprenda la cultura de la empresa	2
¿Cuáles son los aspectos que conformarían el desarrollo de un buen clima organizacional para la empresa?	La cooperación, el trabajo en equipo, el respeto mutuo, la responsabilidad.	2
¿Cómo se contribuye a mejorar la integridad física y moral de los colaboradores?	cuenta con buenas condiciones físicas y ofrece beneficios por parte de entidades de salud, financieras, educación, etc.	2
¿Aparte de las interacciones jerárquicas, se presentan otro tipo de interacciones?	relaciones interpersonales entre los grupos de trabajo	3
¿Qué comportamientos le interesa fomentar entre el personal de la empresa?	Actitud conciliadora, empática, proactivos, que tengan autocontrol y sentido de pertenencia.	3

¿Qué actitudes y comportamientos le interesa que perciban de usted?	Compromiso, resolutivo, íntegro y dispuesto para realizar un trabajo en equipo productivo.	3
¿Cómo es el proceso de toma de decisiones?	Existe autonomía para tomar decisiones en ciertas actividades, sin embargo hay procesos que dependen de la aprobación de los presidentes de la compañía.	3
¿Cuáles son las habilidades o cualidades que debe tener el personal de STF?	Trabajo en equipo, resolutivo, comunicación asertiva y adaptabilidad.	3
¿Qué tan importante son para usted la unidad, la participación, la cooperación y el espíritu de grupo?	son los componentes esenciales para cumplir los objetivos	3
¿Qué tan importante son para usted las actividades grupales, como las ceremonias, las comidas en común, las reuniones, y los eventos corporativos?	Fortalecer los círculos sociales que existen entre los trabajadores y así mismo interactuar con personas de otras áreas.	3
¿Cómo se fomenta el cumplimiento de las normas, reglas y procedimientos en la empresa?	las normas se dan a conocer al personal y este debe acatarlas y darles cumplimiento	3
¿Cómo se da a conocer el conducto regular jerárquico que existe en la empresa?	En el proceso de inducción se explica los niveles de mando alto, y cada área es encargada de orientar al personal sobre los líderes correspondientes.	3

¿De qué forma se impulsa la innovación y las mejoras continuas en las actividades?	Apoyando al colaborador en continuar con sus estudios, promoviendo las ideas y creatividad de las personas.	2
¿Cómo se resuelven los obstáculos que se presentan?	Se deben afrontar, buscar alternativas que permitan solucionarlos manteniendo la mejor actitud.	2
¿Cómo se fomenta la productividad de los colaboradores para alcanzar los resultados esperados?	Estableciendo rutinas de trabajo, organizando las actividades que se van a desarrollar en el transcurso del día y llevando un constante seguimiento y control de las actividades.	2
¿Qué percepción se tiene sobre los cambios?	Los cambios son muy frecuentes en la compañía, por ende el personal es muy flexible a los cambios.	3
¿Cómo se enfrentan los conflictos en la organización?	Por medio del dialogo, con las partes involucradas.	3
¿Para usted qué importancia representa la autonomía de las áreas funcionales de la empresa?	Representa menor tiempo de respuesta, agilidad en los procesos, permiten mayor rendimiento de las áreas.	3
¿Qué aspectos se consideran importantes en el momento de contratar personal?	Que cumplan con el perfil exigido, dinámicos, activos, proactivos y responsables.	3
¿De qué aspecto quiere que se sientan orgullosos los colaboradores al pertenecer a la empresa?	Es una empresa con alto compromiso social, que es persistente, gracias a su esfuerzo y pasión ha logrado todo, y genera condiciones óptimas de trabajo.	2

¿Qué características de identidad quiere que perciban los colaboradores?	compromiso, calidad, dedicación, y amor por lo que se hace	2
¿Qué tipo de símbolos, eslogan permiten determinar la identidad de la empresa?	“somos una familia”, “se parte de nuestra familia”, “studio f te cuida”, también puede ser el tipo de carro que se les da a los directivos de la empresa (tipo camioneta).	2

### 11.3 ENCUESTA APLICADA A LA MUESTRA OBTENIDA

	FACTORES	1	2	3	4	5
	<b>HISTORIA</b>					
1	Conozco la historia de la organización					
2	Reconozco el legado que han dejado a través de la historia los líderes de la empresa					
3	Se reconoce en público el ascenso de un miembro del equipo de trabajo					
4	Se realizan constantemente juntas directivas para socializar procesos, estrategias, ideas, soluciones, entre otros aspectos					
5	Conozco el desarrollo evolutivo que ha tenido la empresa desde sus inicios					
6	Se realiza la presentación y familiarización de los nuevos empleados que se integran al equipo de trabajo					

7	Las políticas de la organización presentan modificaciones con frecuencia					
8	Reconozco el protagonismo de la señora Faride en la historia de STF GROUP S.A					
<b>EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD</b>						
9	Considero que la empresa realiza prácticas de responsabilidad social					
10	La empresa se inclina por contratar mujeres de edad avanzada para la función de confección					
11	Los colaboradores, en su mayoría son mujeres					
12	Tengo conocimiento sobre la fundación 'Amor, Vida, Esperanza'					
13	En la empresa se fomenta el cuidado y conservación del medio ambiente					
<b>LENGUAJE Y COMUNICACIÓN</b>						
14	Al comunicarme con mis superiores debo emplear un vocabulario más técnico					
15	Puedo comunicarme directamente con mis superiores (jefes, coordinador, gerente, director)					
16	Cuando transmito una información, suele presentarse distorsión del mensaje					
17	Me comunico siempre con personas de mi misma posición jerárquica					



18	Cuando voy a emitir un mensaje o información debe ser de manera escrita, preferiblemente por el correo corporativo					
19	Hay normas sobre el uso del vestuario en la empresa					
20	Mi jefe inmediato realiza reuniones con frecuencia para discutir temas sobre mis inconformidades y puntos de vista sobre mi labor					
21	Empleo palabras sencillas y cotidianas con mis jefes inmediatos					
22	Puedo expresar libremente mi punto de vista sobre el proceso que realizo en mi diario acontecer					
23	La información que trasmite la empresa se emite por los canales institucionales					
24	Al presentarse inconvenientes con otras áreas que involucren mi trabajo , puedo manifestarle mi inconformidad al superior de esa área					
	<b>PROYECTO DE EMPRESA</b>					
25	Conozco la misión y visión de la empresa					
26	La empresa informa el direccionamiento estratégico de la organización					
27	Conozco mi manual de funciones					
28	Cuando ingrese a la organización me realizaron el proceso de inducción antes de la incorporación a mi puesto de trabajo					

29	La empresa divulga constantemente la misión, visión y valores corporativos					
30	Conozco los valores corporativos de la empresa					
31	Se respeta los procesos establecidos de cada función					
32	Se brinda un trato digno , reconociendo las iniciativas de los compañeros y valorando a los demás					
33	Conozco y comprendo las políticas de la organización					
	<b>EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES</b>					
34	El impacto que tiene STF GROUP (económico, ambiental, social, tecnológico) con la región es positivo					
35	Recibo capacitaciones constantes que fortalecen mis competencias y habilidades para satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de la empresa					
36	En mi área buscamos alternativas para brindar un mejor servicio					
37	Cuento con la infraestructura y las herramientas (Físicas, tecnológicas, de conocimiento, etc.) para el desarrollo apropiado de mis actividades en la empresa					
38	Hay prácticas que fomentan el reciclaje en el personal					
39	Los residuos de telas son reutilizados en la confección de otros productos					

40	Me siento satisfecho con los espacios que dispone para realizar actividades lúdicas y recreativas					
<b>EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES</b>						
41	Se fomentan ideologías políticas en la empresa					
42	Cuándo hay una vacante la organización toma en cuenta primero a los trabajadores internos para dicho cargo antes que a personas externas					
43	Para ingresar a la organización se necesita una recomendación o influencia interna					
44	El salario que recibo por mi labor en la organización es el adecuado					
45	La organización utiliza incentivos como viajes, condecoraciones, entre otros, para premiar las buenas labores					
<b>EL SISTEMA DE PRODUCCION DE BIENES SOCIALES</b>						
46	La organización celebra fechas especiales (día de la madre, del padre, navidad, fin de año).					
47	Las celebraciones, ceremonias y eventos han cambiado a través de los años					
48	La empresa realiza eventos religiosos					
49	Existen tradiciones o eventos, organizados directamente por los trabajadores fuera del ámbito formal					
50	Debo cumplir con el horario laboral de la empresa					

51	Mi trabajo me permite dedicar tiempo a mi familia.					
	<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>					
52	En la empresa es frecuente observar discusiones entre el personal					
53	Me importan las consecuencias de mi trabajo en la labor de mis compañeros					
54	Respeto y tolero las opiniones y decisiones de mis compañeros					
55	Comparto espacios de ocio, diversión y comadreo con mi superior inmediato					
56	El nivel de empatía y solidaridad entre los colaboradores es alto					
57	Tengo mi grupo de amigos en mi área de trabajo					
58	Son frecuentes los disgustos entre el personal de las diferentes áreas					
59	Los conflictos se solucionan con presencia de las partes involucradas y los líderes que los representa					
60	Mi jefe(a) promueve la integración del equipo de trabajo del área					
	<b>LAS RELACIONES DE PODER</b>					
61	Conozco los niveles jerárquicos de la organización					
62	Puedo comunicarme con los directivos de la empresa con facilidad					

63	Siento temor al dirigirme hacia mis superiores						
64	Participo en las decisiones que se toman e involucran mi trabajo						
65	Mi superior interviene por mi cuando se presentan problemas que involucran mi trabajo						

	<b>LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCION</b>						
66	Participo en la toma de decisiones de mis superiores						
67	Mi superior me consulta antes de tomar una decisión final						
68	En la organización se trabaja bajo presión						
69	Mi jefe(a) tiene la disposición para recibir sugerencias y comentarios						
70	Si cometo una falta con mi trabajo recibo una amenaza o un castigo						
71	Su jefe inmediato comparte información sobre la organización						
72	En mi área se reconoce el logro de resultados						
73	Mi trabajo es supervisado constantemente por mi superior						
74	Mi superior distribuye el trabajo de acuerdo a nuestras responsabilidades, capacidades y competencias.						
75	Participo en los cambios de mi área para mejorar la forma de trabajar						

	<b>LAS SUBCULTURAS</b>					
<b>76</b>	La empresa está dividida en áreas funcionales					
<b>77</b>	En la organización hay colaboradores provenientes de otras regiones					
<b>78</b>	El personal en su mayoría es femenino					
	<b>LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL</b>					
<b>79</b>	Considera que su labor esta encamina hacia el cumplimiento de la misión de la empresa					
<b>80</b>	En la empresa nos comunicamos de forma efectiva entre las diferentes áreas.					
<b>81</b>	Me comprometo a lograr cada vez mejores resultados en mi área.					
<b>82</b>	Me siento orgulloso de pertenecer a esta empresa					
<b>83</b>	En mi área se actúa conforme a los valores que fomenta la empresa					
<b>84</b>	Fomento el cuidado de la empresa					

#### 11.4 ENCUESTA DE CLIMA ORGANIZACIONAL: DIRECCION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA STF GROUP S.A

Para la organización es muy importante la opinión de los colaboradores, para lo cual hemos diseñado una Encuesta de Clima Laboral con el fin de conocer su percepción frente a diferentes temas del diario acontecer y así poder identificar oportunidades de mejora dentro de las diferentes áreas de trabajo que la conforman.

Por lo anterior lo invitamos a responder el siguiente cuestionario de manera objetiva y basadas en la experiencia de trabajo del diario acontecer de STF GROUP S.A.

Lee cuidadosamente el cuestionario y recuerda que no debe quedar ninguna respuesta en blanco, todas las respuestas son válidas por cuanto, **no existen respuestas correctas o incorrectas.**

La escala de medición es de la siguiente forma:

	Puntaje
A. Totalmente de acuerdo	4
B. Parcialmente de acuerdo	3
C. En desacuerdo	2
D. No aplica (N/A)	1

Preguntas por dimensión

Dimensión	No.
Liderazgo:	1 a 5
Toma de decisiones:	6 a 10
Comunicación interpersonal:	11 a 15

Trabajo en equipo:	16 a 21
Seguridad y salud en el trabajo:	22 a 29
Infraestructura:	30 a 36
Claridad organizacional:	37 a 44
Políticas de RRHH:	45 a 50

**1. MI jefe genera espacios de retroalimentación a cada empleado**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**2. El Líder de mi área promueve el respeto y buen trato con los compañeros**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**3. Recibo las ordenes de mi jefe con claridad y coherencia**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**4. A mi jefe le interesa mi labor y me hace acompañamiento**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)



**5. Recibo el apoyo de mi jefe cuando las cosas no salen bien**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**Toma de decisiones**

**6. La toma de decisiones o las ordenes implantadas son justas según su criterio**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**7. Usted participa en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**8. Tengo la autonomía necesaria para tomar decisiones que faciliten el desarrollo de mis funciones**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**9. Las decisiones que se toman en la compañía son centralizadas y no se comunican a toda la organización**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**10. Las directivas tienen en cuenta su situación personal, cuando toman una decisión que le afecte en el trabajo o en su vida**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

### **Comunicación interpersonal**

**11. Es buena la comunicación, ayuda y colaboración que existe entre los trabajadores del área**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**12. Soluciona usted los problemas de trabajo con sus jefes y/o compañeros**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**13. Tiene usted un buen trato y relación con su jefe**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**14. Tienen algún código particular de comunicación en su área o siente que la comunicación es expresada de forma distinta a la tradicional**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**15. La comunicación con sus compañeros es buena**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**Trabajo en equipo**

**16. Encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**17. Son buenas las relaciones con sus compañeros de trabajo**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**18. Existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**19. Existe colaboración entre los empleados de su área**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**20. Mi grupo trabaja de manera eficiente y enfocada**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**21. Siento que formo parte de un equipo que trabaja hacia un objetivo común**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

## Seguridad y salud en el trabajo

**22. Cuando se presenta un incremento en las actividades, la empresa me permite adaptarme y organizar los tiempos de realización**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**23. El ritmo de trabajo del área conlleva a que se pase mucho tiempo en la misma actividad y esto reduce mi disposición para ejecutarlas de manera correcta**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**24. Siento con mucha frecuencia que tengo demasiadas actividades pendientes por realizar**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**25. La cantidad de tareas que se manejan en la empresa permite que se realicen pausas activas cuando se requiera**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo

D. No aplica (N/A)

**26. Cuando se incrementa el volumen de trabajo se me permite realizar pausas activas o interactuar con otros compañeros.**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**27. Los horarios de trabajo son suficientes para lograr realizar las actividades diarias**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**28. He sido capacitado y entrenado en todos los temas de seguridad y salud en el trabajo de la compañía**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**29. Existe un área de seguridad y salud en el trabajo, generadora de capacitaciones y políticas preventivas en la materia**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

## **Infraestructura**

**30. Me siento cómodo en las instalaciones que se me asignaron para el cumplimiento de mi labor**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**31. Me siento satisfecho con los espacios que dispongo para actividades lúdicas y recreativas**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**32. Las instalaciones sanitarias satisfacen las expectativas**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**33. Me siento cómodo en mi puesto de trabajo**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**34. La organización cuenta con zona de parqueo acorde a las necesidades del área y de todo el personal.**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**35. Considero que se pueden mejorar las instalaciones locativas**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**36. Considero que los niveles de orden y aseo de mis instalaciones son los adecuados**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

### **Claridad Organizacional**

**37. Conozco la misión y visión de la empresa**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**38. Me siento identificado con la misión de la empresa**



- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**39. La empresa divulga constantemente la misión, visión y valores corporativos**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**40. Mi jefe actúa en concordancia con los valores corporativos**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**41. La alta gerencia se interesa por divulgar la estrategia organizacional**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**42. Es claro el direccionamiento estratégico de la compañía**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**43. Las actividades de mi rol son coherentes con el direccionamiento estratégico de la empresa**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**44. En la inducción que recibí se compartió claramente la misión y la visión de la empresa**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

#### **Políticas de RRHH**

**45. Siento que la empresa se interesa por el bienestar de sus empleados**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**46. La empresa cuenta con políticas, planes de aprendizaje, formación, planes de ascensos y promociones**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**47. Los beneficios que tengo en la empresa satisfacen mis necesidades**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**48. La remuneración que tengo es justa de acuerdo a la de otros compañeros del mismo nivel y están ajustados a los que ofrecen empresas del mismo sector**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**49. La empresa cuenta con programas y actividades que generen integración y esparcimiento**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

**50. La organización cuenta con espacios que permitan conocer o expresar acciones de mejora**

- A. Totalmente de acuerdo
- B. Parcialmente de acuerdo
- C. En desacuerdo
- D. No aplica (N/A)

Fuente: Nicolás Vélez, gerente del área de compras.

## 12. BIBLIOGRAFÍA

- Alvarez, Y. (2011). El poder y las relaciones de poder en las organizaciones. Algunas aproximaciones teóricas desde las perspectivas de Michel Foucault, Pierre Bourdieu y Max Weber. *Gestión y Sociedad*, 145-161.
- Arias, Y., & Viáfara, K. (2016). *LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL AREA COMERCIAL Y EL IMPACTO EN SU ESTRATEGIA: ANÁLISIS EN DOS EMPRESAS DEL SECTOR ACERO, UBICADAS EN EL SUROCCIDENTE COLOMBIANO*. Cali: Universidad del Valle.
- Bolaños, V. (2019). *Cultura Organizacional y Desempeño: estudio en la empresa Simout S.A.* Cali: Universidad del Valle.
- Cardona, D., & Zambrano, R. (2014). Revisión de instrumentos de evaluación de clima organizacional. *Estudios Gerenciales*, 184-189.
- Cardona, Y., & Ledesma, C. (2017). *CULTURA ORGANIZACIONAL EN LOS TRABAJADORES ADMINISTRATIVOS DE LA FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE PACÍFICO*. Buenaventura: Universidad del Valle.
- Carro, J., Sarmiento, S., & Rosano, G. (2017 (33) ). La cultura organizacional y su influencia en la sustentabilidad empresarial. La importancia de la cultura en la sustentabilidad empresarial. *Estudios Gerenciales*, 352-365.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. México : McGraw Hill.
- Cujar, A., Ramos, C., Riaño, E., & Lopez, M. (2013 (29)). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 350-355.
- Duque, E., & Carvajal, A. (2015 (6)). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*, 114-123.
- El País. (21 de Octubre de 2018). *La sostenibilidad no es una moda*. Obtenido de El País: <https://www.elpais.com.co/valle-con-sentido/la-sostenibilidad-no-es-una-moda.html>

- El Tiempo. (29 de Junio de 2019). *El Valle, la tercera economía más grande del país*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/mas-contenido/el-valle-la-tercera-economia-mas-grande-del-pais-393492>
- El Tiempo. (01 de Julio de 2020). *Tasa de desempleo en Cali es alta, pero Valle busca sus alternativas*. Obtenido de El Tiempo: <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/cali-muestra-la-tasa-de-desempleo-mas-alta-durante-marzo-y-mayo-512864>
- Esqueda, S. (2007). *Especificidades culturales presentes en Iberoamérica y su incidencia en las razones de uso/consumo de los productos y en la preferencia de actividades de ocio*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid.
- Febles Acosta, J., & Oreja Rodriguez, J. (2008 (14)). FACTORES EXTERNOS E INTERNOS DETERMINANTES DE LA ORIENTACIÓN DE LA CULTURA ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13-32.
- Gamiz, L. (2015). *DIFERENCIAS CULTURALES EN MARKETING INTERNACIONAL: UNA APROXIMACIÓN A PARTIR DEL CASO DE LA PUBLICIDAD DE MCDONALD'S*. Segovia: Universidad de Valladolid.
- Gimenez, J. A., Jimenez, D., & Martínez, M. (2014 (23)). La gestión de calidad: importancia de la cultura organizativa para el desarrollo de variables intangibles. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 115-126.
- Guillén, I., & Aduna, A. (2008). La influencia de la cultura y del estilo de gestión sobre el clima organizacional. Estudio de caso de la mediana empresa en la delegación iztapalapa. *Estudios Gerenciales*, 47-64.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. McGraw-Hill.
- IMAE. (2019). *INDICADOR MENSUAL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA PARA SANTIAGO DE CALI*. Santiago de Cali: Universidad Javeriana.
- Madero, S., & Barboza, G. (2015). Interrelación de la cultura, flexibilidad laboral, alineación estratégica, innovación y rendimiento empresarial. *Contaduría y Administración*, 735-756.

- Martínez Ibarra, A. (2018). *Cultura y aprendizaje organizacional en un centro de servicios compartidos*. Cali: Universidad del Valle.
- Mosquera, A. (2014). *CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD DEL VALLE RESPECTO A LA CERTIFICACIÓN DE CALIDAD*. Cali: Universidad del Valle.
- Murillo, G. (2009 (25)). Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 71-100.
- Naranjo, J., Jimenez, D., & Sanz, R. (2012 (15)). ¿Es la cultura organizativa un determinante de la innovación en la empresa? *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 63-72.
- Palechor, B. (2016). *CULTURA ORGANIZACIONAL Y ESTILOS DE DIRECCIÓN. Estudio de Caso Fe y Alegría Cali*. . Cali: Universidad del Valle.
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2015). Cultura organizacional desde la teoría de Edgar Schein: Estudio fenomenológico. *Clío América* 9 (17), 17-25.
- Robbins, S., & Judge, T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.
- Rodríguez C., A., Hoyos I., J., Izaguirre O., J., & Vicente, A. (2011 (17)). ORGANIZACIONES EN EL MARCO DE UNA CULTURA SOCIAL INNOVADORA: PROPUESTA DE FACTORES EXPLICATIVOS. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 17-35.
- Salazar, A. M. (2008). *Estudio de la Cultura Organizacional, según Cameron y Quinn: Caso de una empresa del sector asegurador Venezolano*. Venezuela: Universidad Católica Andrés Bello.
- Salazar, J., & Gonzalez, D. (2012). *Redefinición de las descripciones y perfiles de cargo por competencias de los empleados del área administrativa en la planta de Cartón de Colombia Corrugado Barranquilla fundamentado bajo el modelo de análisis organizacional de Renée Bédard*. Barranquilla: Universidad del Norte.
- Sandoval, J. L. (2014 (30)). Los procesos de cambio organizacional y la generación de valor. *Estudios Gerenciales*, 167-171.

- Tarapuez, E., Guzman, E., & Parra, R. (2016 (32)). Estrategia e innovación en las Mipymes colombianas ganadoras del premio Innova 2010-2013. *Estudios Gerenciales*, 170-180.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1998). *Riding the waves of culture*. McGraw-Hill.
- Uribe, J. F., Patlán, J., & García, A. (2015 (60)). Manifestaciones psicossomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y administración*, 447 - 467.
- Zapata D., A. (2002 (27)). Paradigmas de la cultura organizacional. *Cuadernos de Administración*, 163-186.
- Zapata D., A., & Ramirez R., A. (2008). *Cultura Organizacional*. Cali: Artes gráficas del Valle Editores.
- Zapata, Á. (2009 (41)). El modo de ser cínico de los dirigentes. *Cuadernos de Administración*, 81-92.





