

CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

ALEXANDRA PATRICIA MARTINEZ IBARRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COLOMBIA

2017

CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL
EN UN CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS

ALEXANDRA PATRICIA MARTINEZ IBARRA

Trabajo de grado para optar al título de Magister en Administración de Empresas

Directora:

MONICA GARCÍA SOLARTE

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
COLOMBIA

2017

Nota de aprobación

Firma Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, Junio de 2017

*Quiero reconocer a aquellos que me han acompañado en este camino de
desarrollo profesional y personal*

A Dios por los milagros que día a día hace en mí.

A mi hijo y mi esposo que son toda mi vida.

A mis padres y hermanos que siempre están presentes.

A Coomeva Servicios Administrativos por albergarme tantos años.

A Mónica García por su profesionalismo y apoyo.

A la Universidad del Valle por permitirme esta meta.

Dedico este logro a mi hijo Juan José

Inspirador de mis sueños

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	12
1.EL PROBLEMA DE LA CULTURA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	14
1.1 Antecedentes y formulación del problema.....	14
1.2 Objetivos.....	18
1.2.1 Objetivo general.....	18
1.2.2 Objetivos específicos.....	18
1.3 Justificación.....	19
1.4 Metodología.....	21
2. MARCO REFERENCIAL.....	23
2.1 Marco teórico.....	23
2.1.1 Cultura Organizacional.....	23
2.1.2 Perspectiva de la cultura corporativa.....	25
2.1.3 Perspectiva humanista-radical.....	30
2.1.4 Modelo cultural de Zapata y Rodríguez.....	32
2.1.5 El concepto de aprendizaje organizacional.....	38
2.1.6 Cultura y aprendizaje organizacional.....	53
2.2 Marco contextual.....	56
2.2.1 Caracterización de la empresa.....	56
3. DESARROLLO.....	70
3.1 Caracterización de la cultura en Coomeva Servicios Administrativos.....	70
3.1.1 La historia.....	70

3.1.2 El entorno y la sociedad.....	79
3.1.3 El habla, la lengua y el lenguaje.....	83
3.1.4 Proyecto de empresa.....	90
3.1.5 Sistema de producción de bienes materiales.....	94
3.1.6 Sistema de producción de bienes inmateriales.....	99
3.1.7 Sistema de producción de bienes sociales.....	103
3.1.8 Relaciones interpersonales.....	108
3.1.9 Relaciones de parentesco.....	112
3.1.10 Relaciones de poder.....	114
3.1.11 Liderazgo y estilos de dirección.....	116
3.1.12 Subculturas.....	119
3.1.13 Identidad organizacional.....	120
3.2 Caracterización del aprendizaje organizacional en Coomeva Servicios Administrativos.....	123
3.2.1 Compromiso con el aprendizaje.....	123
3.2.2 Construcción de una visión compartida de conocimiento.....	130
3.2.3 Experimentación y transferencia de conocimiento.....	133
3.2.4 Liderazgo para el aprendizaje.....	138
3.3 Análisis de la relación entre cultura y aprendizaje organizacional.....	142
3.3.1 Compromiso con el aprendizaje.....	142
3.3.2 Construcción de una visión compartida de conocimiento.....	146
3.3.3 Experimentación y transferencia de conocimiento.....	148
3.3.4 Liderazgo para el aprendizaje.....	154

3.4 Propuestas de mejoramiento enmarcadas en la cultura organizacional que impacta los procesos de aprendizaje en Coomeva Servicios Administrativos.....	160
4. CONCLUSIONES.....	163
5. RECOMENDACIONES.....	167
BIBLIOGRAFÍA.....	170

LISTA DE TABLAS

TABLA 1: Aprendizaje organizativo vs Organización que aprende.....	40
TABLA 2: Las cinco actividades que constituyen los ladrillos del Edificio de Bloques de la Organización.....	50
TABLA 3: Distribución del personal en las sedes de Cali.....	95
TABLA 4: Servicios prestados por Coomeva Servicios Administrativos en la actualidad.....	96
TABLA 5: Dimensiones del aprendizaje vs dimensiones de la cultura organizacional.....	156
TABLA 6: Acciones de mejoramiento.....	160

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1: Modelo cultural de Cameron y Quinn.....	27
GRÁFICO 2: Modelo cultural de Denison.....	28
GRÁFICO 3: Principales retos de la implementación de un modelo de Centro de Servicios Compartidos.....	57
GRÁFICO 4: Principales aspectos de éxito de un modelo de Centro de Servicios Compartidos.....	58

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A. Guía de entrevista.....	176
ANEXO B. Descripción de los entrevistados.....	183
ANEXO C. Tabla análisis documental.....	184
ANEXO D. Tabla observación participante.....	191

RESUMEN

El presente documento contiene el análisis de la relación entre la cultura y el aprendizaje organizacional en un Centro de Servicios Compartidos de la ciudad de Cali. Para el abordaje de la cultura organizacional se retomaron las dimensiones del modelo diseñado por Zapata y Rodríguez (2008) que contiene 13 dimensiones a saber, historia, el entorno y la sociedad, el habla, la lengua y el lenguaje, proyecto de empresa, sistema de producción de bienes materiales, inmateriales y sociales, relaciones interpersonales, de parentesco, liderazgo y estilos de dirección, subculturas e identidad organizacional. Para el análisis del aprendizaje organizacional, se tomó el enfoque de las organizaciones que aprenden, con las dimensiones compromiso con el aprendizaje, construcción de una visión compartida del conocimiento, experimentación y transferencia de conocimiento y liderazgo para el aprendizaje.

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. El método fue estudio de caso privilegiando la descripción, el análisis y la comprensión de las situaciones. Los instrumentos metodológicos utilizados fueron el análisis de contenido, la entrevista y la observación participante.

Con estos elementos se realizó un análisis de la relación o influencia de la cultura en el aprendizaje organizacional, identificando aquellas dimensiones de la cultura que son más sensibles al aprendizaje y finalmente generando algunas recomendaciones sobre las prácticas, conductas y acciones que impactan los procesos de aprendizaje organizacional.

ABSTRACT

This document contains the analysis of the relationship between culture and organizational learning in a Shared Services Center in the city of Cali. In order to approach the organizational culture, the dimensions of the model designed by Zapata and Rodriguez (2008), which contains 13 dimensions, namely, history, environment and society, speech, language and language, enterprise project, system Production of material, immaterial and social goods, interpersonal relationships, kinship, leadership and management styles, subcultures and organizational identity. For the analysis of organizational learning, we took the approach of learning organizations, with the dimensions commitment to learning, building a shared vision of knowledge, experimentation and transfer of knowledge and leadership for learning.

The study was descriptive looking to define the characteristics of the variables to be studied and to identify how phenomena manifest themselves in the particular context of the organization. The method was case study privileging the description, the analysis and the understanding of the situations. The methodological tools used were content analysis, interview and participant observation.

With these elements an analysis of the relationship or influence of the culture in the organizational learning was realized, identifying those dimensions of the culture that are more sensitive to the learning and finally generating some recommendations on the practices, behaviors and actions that impact the learning processes Organizational structure.

INTRODUCCIÓN

El interés por el tema de cultura y su influencia sobre el aprendizaje organizacional surge por que las empresas constantemente están sufriendo cambios que primordialmente provienen del entorno social, político y económico, los cuales obligan a las organizaciones a tomar medidas y realizar cambios internos que permitan mantenerse en el mercado. Estos cambios deben venir acompañados de continuos aprendizajes que permitan al grupo compartir la información, manejar la comunicación y compaginar las actuaciones de tal manera que todos los individuos actúen en pro de un objetivo común. La cultura organizacional juega un papel fundamental en la manera como las personas asumen su rol dentro de la organización y aplican en conjunto las directrices, planes y procedimientos, es así como provee el contexto particular que promueve o limita procesos de aprendizaje y desarrollo tanto individuales como colectivos (Enriquez, 2007).

Dada la relación entre cultura y aprendizaje organizacional, esta investigación busca abordar la incidencia de la cultura organizacional sobre el aprendizaje organizacional. En atención a la cultura organizacional se privilegiaran cuatro dimensiones: i) social e histórica, ii) simbólica, iii) subcultural, y iv) organizacional (Zapata, 2008). El aprendizaje organizacional se entenderá desde los modelos mentales, la visión compartida, el trabajo en equipo y el pensamiento sistémico (Senge, 1999).

Esta relación se evidenciará en una empresa de servicios compartidos, cuya finalidad es la de desarrollar procesos transaccionales que son transversales entre diferentes empresas que hacen

parte del grupo empresarial Coomeva. Las características particulares de este tipo de empresas y la escasez de investigaciones en el área, justifican la importancia del estudio.

1. EL PROBLEMA DE LA CULTURA Y EL APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes y formulación del problema

La conformación del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva comenzó hace 50 años con la creación de la Cooperativa Médica del Valle y en su crecimiento paulatino ha venido estableciendo organizaciones a través del tiempo hasta llegar a 17 empresas hoy día. La identificación de necesidades en sus asociados ha dado lugar a que abarque sectores como el cooperativo, financiero, salud, recreación, protección, educación y emprendimiento. Dada la magnitud de su crecimiento, en el año 2.000 se realizó una evaluación de un modelo que permitiera alternativas para mejorar los niveles de servicios, reducir los costos y mejorar los controles. Se definió que la mejor alternativa era generar una sola estructura que pudiera reemplazar las presentes en cada empresa, de manera tal que se lograra la consolidación, estandarización y rediseño de funciones comunes a más de un negocio, para proporcionar un mayor grado de servicio a un costo general más bajo.

Al cabo de 10 años de crecimiento acelerado y manejo de las condiciones cambiantes del entorno económico, político, social, cultural y tecnológico, la organización requiere atención y acción continua para enfrentar los retos permanentes y responder de manera oportuna y efectiva evitando poner en riesgo la sostenibilidad del Grupo. Todas las evaluaciones de su modelo y las acciones que se definan deben estar enmarcadas en un modelo de prácticas y de acciones de aprendizaje continuo para poder llevar a cabo los cambios necesarios y brindar apoyo a las necesidades del Grupo, apoyo que va dirigido a diferentes frentes, en diferentes momentos y con distintos fines.

Esa rapidez con que se presentan los cambios ha exigido a las organizaciones desarrollar una ventaja competitiva sostenible para mantenerse. Por lo anterior se han visto en la obligación de evaluar aquellos factores de éxito que les permiten tener continuidad en el tiempo, cumplir con su misión y con los objetivos planteados (Enríquez, 2007). En esa búsqueda de obtener información relevante sobre los factores que permiten el desarrollo de las empresas, desde principios de los años 80`s toma fuerza el estudio de la cultura organizacional reflejada a través de signos, símbolos, costumbres y valores particulares como un factor de estudio relevante para las organizaciones, ya que éstas dejan de ser vistas únicamente desde una perspectiva económica sino que comienzan a abordarse desde una perspectiva social, tomando en consideración su entorno y el personal que en ella trabaja (Zapata, 2002).

De igual manera, esta “tendencia a la globalización demanda con mayor exigencia a las organizaciones realizar cambios para ajustarse y seguir siendo competitivas en su entorno” (Enríquez, 2007, p.156). Esta noción de ventaja competitiva se sostiene bajo la idea que las capacidades de las personas a través de la adquisición y explotación del conocimiento, han sido el punto de partida para el diseño de estructuras y de sistemas de incentivos que favorezcan la transmisión de la información bajo el precepto que las personas poseedoras del conocimiento estén dispuestas a compartirlo (Garzón y Ficher, 2008). Además, “en una economía donde lo único seguro es la incertidumbre, la única fuente de ventaja competitiva duradera y segura es el conocimiento” (Nonaka, 1991, p.1).

Las transformaciones constantes del contexto obligan a las empresas a tomar medidas y realizar cambios internos que permitan mantenerse en el mercado, estos cambios deben venir

acompañados de continuos aprendizajes que faciliten a sus empleados compartir la información, manejar la comunicación y compaginar las actuaciones de tal manera que todos los individuos actúen en pro de un objetivo común. En consecuencia, “el aprendizaje organizacional a través de la gestión del conocimiento se ha convertido en un aspecto crucial para el futuro de las organizaciones” (Enríquez, 2007, p.156), por el cambio continuo en las condiciones socioeconómicas y tecnológicas.

En razón a lo anterior, los procesos de aprendizaje organizacional se constituyen en un componente clave para el logro de las metas de las empresas de servicios compartidos y a su vez para sus clientes. En este entendimiento y a través de la revisión bibliográfica previa, se evidencia que es necesario que la empresa cuente con unas condiciones que propicien esos espacios de aprendizaje organizacional y su aplicación a los diversos procesos y servicios. Dichas condiciones están dadas por la cultura organizacional ya que ésta impacta de manera directa la forma de actuar, de percibir y de sentir de las personas al interior de la organización y determinan los resultados que ellas puedan obtener.

De acuerdo a lo anterior, toma sentido indagar por la incidencia de la cultura organizacional en los procesos de aprendizaje con el fin de entender los contextos donde se da el aprendizaje en las organizaciones (Enríquez, 2007). Proceso especialmente importante en Coomeva Servicios Administrativos, ya que no cuenta con estudios donde relacionen estas dos variables. El único acercamiento realizado hasta el momento es un ejercicio de investigación aplicada con la firma CdM Research, donde se investigaron variables relacionadas únicamente con cultura

organizacional en el año 2013 y los resultados se presentaron consolidando el Grupo Empresarial, por lo que no existen resultados individuales de Coomeva Servicios Administrativos.

Partiendo de la importancia del estudio de la relación entre cultura y aprendizaje al interior de esta organización, así como el tipo de cultura que interviene en los procesos de aprendizaje de los centros de servicios compartidos como entes de acción transversales a un grupo empresarial, surge el interés por indagar y analizar, **¿Cuál es la relación entre la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en un centro de servicios compartidos de un grupo empresarial de Cali?**

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Establecer la relación entre la cultura y el aprendizaje organizacional en Coomeva Servicios Administrativos como Centro de Servicios Compartidos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, a través de un estudio cualitativo que permita identificar oportunidades de mejora al interior de la organización.

1.2.2 Objetivos específicos

1.2.2.1 Caracterizar las dimensiones de la cultura organizacional de acuerdo al modelo de Zapata y Rodríguez (2008) en Coomeva Servicios Administrativos.

1.2.2.2 Describir las dimensiones del aprendizaje desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden, en Coomeva Servicios Administrativos.

1.2.2.3 Analizar la relación entre la cultura y el aprendizaje de Coomeva Servicios Administrativos, así como determinar las dimensiones de la cultura más sensibles al aprendizaje organizacional.

1.2.2.4 Proponer acciones de mejoramiento de prácticas, conductas y acciones enmarcadas en la Cultura Organizacional que impactan sus procesos de aprendizaje organizacional.

1.3 Justificación

Una vez realizada la revisión bibliográfica, se encontraron investigaciones que permiten evidenciar que se presenta una relación entre cultura y aprendizaje en las organizaciones. Sin embargo, pese a la relevancia que han ido cobrando los Centros de Servicios Compartidos en el país, se evidencia escasez de investigaciones que den cuenta de estudios referentes a los contextos culturales organizacionales en los cuales se encuentran inmersos los individuos que diariamente se ven enfrentados a obtener nuevos conocimientos y aprendizajes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos teniendo en cuenta las particularidades de este tipo de organizaciones.

La importancia y el interés de estudiar un centro de servicios compartidos con referencia a la consolidación de una cultura organizacional que propicie procesos de aprendizaje, radica en el hecho de servir como punto de referencia para futuras intervenciones en el ámbito organizacional, ya que no se encontraron investigaciones de este tipo en el contexto colombiano.

Dado lo anterior, toma especial relevancia asumir como estudio de caso para la presente investigación a Coomeva Servicios Administrativos S.A., Centro de Servicios Compartidos (CSC) dedicada al desarrollo de los procesos simultáneos y transaccionales de todas las compañías del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), los cuales se realizaban anteriormente de forma descentralizada. El GECC se ha constituido como uno de los grupos empresariales más importantes del país agrupando 17 empresas, generando empleo directo a más de 13.000 personas e indirecto a más de 2.000 personas a nivel nacional y ofreciendo más de 140 servicios en diversos sectores como el Cooperativo, Financiero, Salud, Recreación y Protección.

Coomeva Servicios Administrativos concentra procesos de empresas de diversos sectores ya mencionados en áreas funcionales como contabilidad, impuestos, centro de contacto, compras, mantenimiento, infraestructura, selección y contratación de personal, salud ocupacional, seguridad industrial, gestión documental y mensajería, servicios generales y activos fijos. Para poder prestar estos servicios con éxito además cuenta con áreas de apoyo como operaciones y procesos, gestión humana, experiencia del cliente, administrativa y financiera, jurídico y auditoría. Tanto las áreas de servicios como las de apoyo deben desarrollar y consolidar una serie de aprendizajes relacionados con cada uno de los diversos sectores que conforman el grupo, para lo cual es primordial conocer si cuenta con una cultura organizacional que propicie tales procesos de aprendizaje, los estimule y los refuerce constantemente para poder lograr el éxito organizacional y su razón de ser para el Grupo Empresarial.

1.4 Metodología

Se realizó un estudio 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. Se optó por el método de estudio de caso privilegiando la descripción, el análisis y la comprensión de las situaciones reales que se presentan en la organización, que son susceptibles de ser revisadas frente a un marco teórico y que se constituyen en un ejemplo particular de las tendencias generales de la sociedad (Weiss, 1994).

Como instrumentos metodológicos se utilizaron el análisis de contenido, la entrevista y la observación participante, desarrollando las siguientes fases:

Inicialmente, se llevó a cabo un análisis de contenido de documentos como fuentes secundarias de información. Este método de clasificación de los elementos de los documentos permitió ubicar información correspondiente a las categorías de análisis para la caracterización de la cultura organizacional, para la identificación y descripción de los procesos de aprendizaje. Se buscó comprender la significación de los datos al interior de la organización y su correlación con las categorías de análisis seleccionadas.

Buscando mayor profundidad en la información de las variables a evaluar, se realizaron también entrevistas semi-estructuradas. La entrevista consistente en una conversación con un fin específico donde el entrevistador lleva un libreto preestablecido con preguntas formuladas en un orden lógico referidas al tema de investigación. La información resultante se analizó de acuerdo a

las categorías de análisis establecidas. Los sujetos entrevistados se seleccionaron a través de una muestra no probabilística en cuatro áreas de apoyo de la organización: operaciones y procesos, gestión humana, experiencia del cliente, administrativa y financiera y jurídico, las cuales son transversales a las todas las unidades de servicios de la Organización.

Paralelamente, se llevó a cabo la observación participante que, según Kawulich (2005) es un instrumento en la investigación cualitativo para recoger datos sobre la gente, los procesos y las culturas. La observación participante es clave para obtener el conocimiento y comprensión del contexto, ya que esto da sentido a las situaciones, de manera que se pueda dar explicación a la motivación humana. Este es un elemento primordial para la investigación cualitativa que va más allá de los cuestionarios que aborda la investigación cuantitativa. (Zapata y Rodríguez, 2008)

Una vez se contó con toda la información obtenida a través de estos tres instrumentos de recolección de datos y con base en el marco teórico conceptual, se realizó un análisis histórico, analítico y de interpretación de los miembros de la organización que se tomaron como muestra. Los datos fueron sistematizados según el modelo de cultura organizacional de Zapata y Rodríguez (2008) y el modelo de aprendizaje organizacional de Garvin (1993), de acuerdo a las categorías de análisis seleccionadas. En esta etapa se realizó la relación entre cultura y aprendizaje organizacional, así como la identificación de las dimensiones de la cultura organizacional que son más sensibles al aprendizaje organizacional. Finalmente, se realizaron unas recomendaciones para el mejoramiento de las prácticas, conductas y acciones enmarcadas en la cultura organizacional que impactan de manera efectiva en el aprendizaje organizacional.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 Marco teórico

A continuación se realiza una descripción de las nociones que se estudiarán a lo largo de la investigación, teniendo en cuenta que principalmente se hace alusión a dos conceptos claves que son cultura organizacional y aprendizaje organizacional.

2.1.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional se convirtió en un tema de interés a partir de los años 70`s cuando se hace evidente la complejidad de los procesos sociales internos y externos que impactan a las organizaciones de manera determinante en su productividad. Lo anterior ha hecho que se estudie el fenómeno cultural cada vez con mayor rigurosidad (Zapata, 2009). Para comenzar, se retomará el concepto general de cultura:

“La cultura es un fenómeno simbólico que integra un conjunto complejo de representaciones organizadas por un código de relaciones y valores: tradiciones, religión, leyes, política, ética, artes, y todo aquello que, nazca donde nazca, impregne al hombre en su conciencia más honda y dirija su comportamiento en todas las formas de su actividad” (Enriquez, 2007, p.158).

De acuerdo a lo anterior la cultura encierra todo lo que tiene que ver con las creencias, concepciones, tradiciones, leyes, valores, políticas, entre otras que configuran el comportamiento de un grupo de individuos en particular.

En concordancia con lo anterior, la cultura en las Organizaciones ha sido descrita como un conjunto creencias y valores compartidos por un grupo reflejados en símbolos, prácticas y actuaciones relacionadas con sus particulares formas de percibir, pensar y sentir el contexto organizacional (Allaire y Firsirotu, 1992; Ouchi, 1981; Schein, 1988). Normalmente se revela a través de una construcción enmarcada en creencias, símbolos e ideologías que construyen los miembros de una organización y que le permiten a ésta relacionarse con el medio (Hatch, 1997). Siendo una agrupación compleja y multidisciplinaria, incluye la mayor parte de los elementos que constituyen las relaciones sociales en los grupos organizacionales (Aktouf, 1990, Zapata, 2009). Para que una cultura organizacional sea fuerte debe contar con dos características. La primera es la intencionalidad, dada por la aprobación o no de determinadas actuaciones en la organización; el segundo es un importante acuerdo acerca de los valores entre los miembros de la misma (O'Reilly, 1991).

Existen dos paradigmas que prevalecen en el estudio de la cultura organizacional. El paradigma de la Cultura Corporativa y el paradigma Humanista Radical. El primero está dado por una serie de “fórmulas ideológicas” que emplean los directivos para encaminar a los miembros de la organización a cumplir con los objetivos de la misma, siendo utilizado como un elemento de control y circunscripción a la empresa. El paradigma Humanista Radical considera la globalidad del contexto, teniendo en cuenta la sociedad y al interior de la organización los esquemas de

significación en las interrelaciones de los individuos. Para ellos la realidad es heterogénea y diferenciada y se centra en el contexto de las situaciones organizacionales (Zapata, 2009). Para efectos de la presente investigación retomamos de manera general ambas perspectivas y nos adentramos luego en el modelo propuesto por Zapata y Rodriguez (2008) quien toma elementos de ambas con una propuesta integradora.

2.1.2 Perspectiva de la Cultura Corporativa

Esta perspectiva se inspira en la teoría estructural – funcionalista, donde la cultura es un mecanismo regulador de la adaptación, en este contexto la cultura se entiende como una forma de adaptarse al medio (Zapata, 2002). Una de las definiciones más importantes está dada por Schein (1990) la describe como un “sistema de valores y creencias influido por las estructuras de las organizaciones, la tecnología y el entorno para producir normas de pensamiento y acción que son compartidas por todos los miembros de la organización” (p.112). Para este autor existen tres niveles de cultura; el primero es el de los artefactos y creaciones que tiene que ver con la infraestructura de la Organización donde se pueden ver manifestaciones de la cultura pero todavía no se puede interpretar. El segundo de los niveles es el de los valores que puede ser difícil de medir ya que se puede encontrar un resultado idealizado o racional. El tercer nivel es el de las presunciones básicas, donde realmente se encuentra la manera como el colectivo percibe, siente y actúa dentro de la Organización.

La Cultura Organizacional es definida por un grupo de valores comunes en un grupo, que influye en su comportamiento de manera predecible (Hofstede, 1980). Los valores atribuyen

significado, por tanto motivación y guía, así como normas y compromisos que orientan el comportamiento (O'Reilly, Chatman y Caldwell (1991), Erez y Earley, 1993; Mueller, Thomas y Jaeger, 2002). La cultura agrupa aspectos simbólicos y afectivos relacionados con los mitos, ideologías y valores expresados en comportamientos (Allaire y Firsirotu, 1992). El conjunto que forman estos comportamientos aprendidos y repetidos por el grupo se constituye en una colectividad particular y diferenciada (Rocher, 1968). Por todo lo anterior, la cultura organizacional está inmersa en los procesos de descenso, la adaptación y el cambio en las organizaciones complejas (Allaire y Firsirotu, 1992)

A continuación los modelos más reconocidos en el estudio de la cultura organizacional Corporativa.

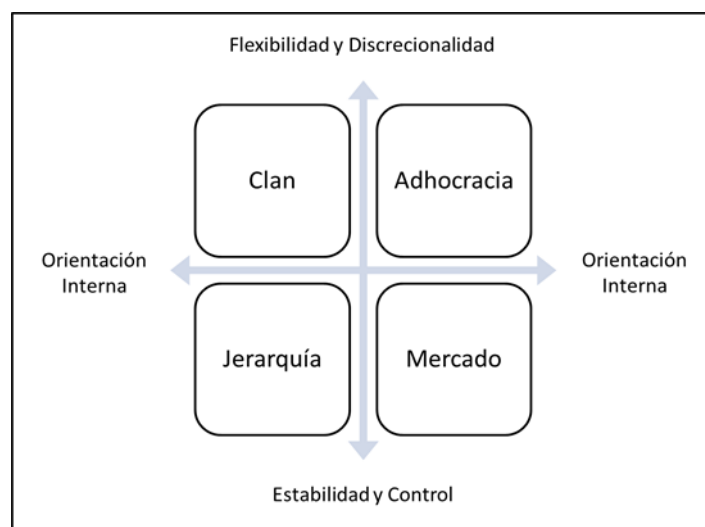
2.1.2.1 Modelo cultural de Cameron y Quinn

Este modelo determina cuatro tipos de cultura a partir de dos dimensiones. La primera de ella es Estabilidad vs Flexibilidad, donde se establece lo más importante en la una organización entre orden y control o dinamismo y flexibilidad. La segunda dimensión es Orientación interna vs Orientación externa de la organización (Cameron y Quinn, 1999). Al combinar ambas dimensiones pueden salir cuatro tipos de cultura descritas por Ruiz y Naranjo (2012) de la siguiente manera:

- Cultura de Clan: Brinda importancia a la flexibilidad y orientación interna, enfatiza el desarrollo humano, trabajo en equipo, participación, compromiso.

- Cultura Adhocrática: Valora la flexibilidad y su orientación es externa, operan en situaciones de cambio permanente buscando sus líderes en el mercado, le brindan importancia a la iniciativa, creatividad y asunción de riesgos.
- Cultura de Mercado: Su énfasis es externo, estable y de control buscando mejorar su productividad y competitividad. Con objetivos ambiciosos y competitividad interna y externa.
- Cultura Jerárquica: De orientación interna buscando estabilidad y control. Sus principales valores son la eficiencia, cumplimiento de normas y formalización de procesos.

GRÁFICO 1: Modelo cultural de Cameron y Quinn



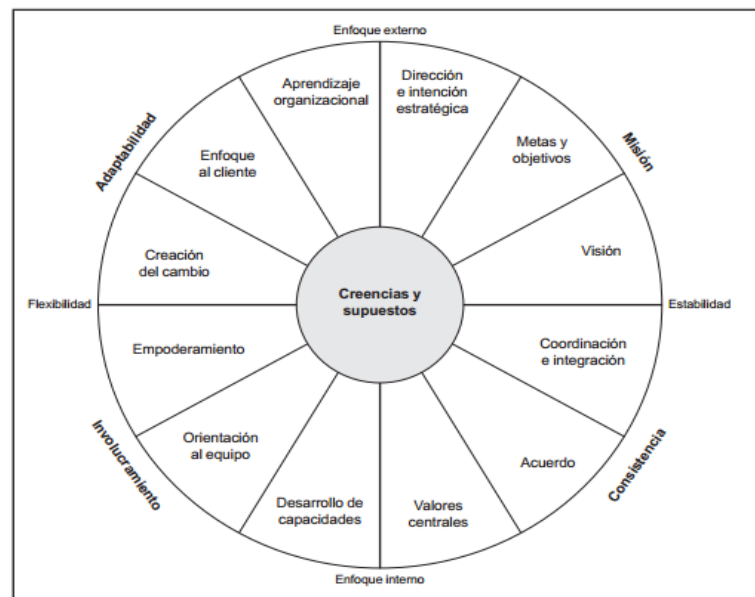
Fuente: Cameron y Quinn (1999)

2.1.2.2 Modelo cultural de Denison

Su modelo parte de las dos dimensiones de Cameron y Quinn (1999) y describe cuatro características dominantes a partir de las cuales se presentan tres dimensiones para cada uno de los

tipos de cultura por lo que al final tiene 12 dimensiones totales en su modelo. Cada organización se ubica en un cuadrante de acuerdo a sus características.

GRÁFICO 2: Modelo cultural de Denison



Fuente: Fey y Denison (2003).

Denison (2003) contempla los siguientes tipos de cultura:

- Involucramiento: empoderamiento de las personas, el desarrollo de la capacidad humana en todos los ámbitos de la organización. Brinda importancia al compromiso de los empleados y su capacidad de influencia.
- Consistencia: se centra en el comportamiento de las personas a partir de valores centrales, habilidad de lograr acuerdos y las actividades de la organización bien coordinadas.

- Adaptabilidad: capacidad para responder a los cambios del entorno y responder a las exigencias de los clientes. Son impulsadas por sus clientes, asumen riesgos, aprenden de los errores y tienen capacidad y experiencia en el cambio.
- Misión: sentido de propósito o dirección, es estratégica y así define sus metas organizaciones y su misión. Se basa en la visión que tiene la organización sobre el futuro.

2.1.2.3 Modelo cultural de Hofstede

Inicialmente este modelo fue concebido para estudiar las culturas regionales y nacionales y luego fue adaptado a las organizaciones. Hofstede (1979) define cinco patrones culturales:

- Distancia al poder: Cuando es alto señala aspectos como inequidad, centralización, autoritarismo, división de clases. Cuando es bajo muestra búsqueda de imparcialidad, descentralización y contribución de las personas.
- Masculinidad – Feminidad: Cuando se aproxima a la masculinidad muestra segregación ocupacional, estereotipos de género, diferencias de estatus entre hombre y mujer. Cuando se acerca a la feminidad se trata de integración profesional entre géneros, trato equitativo.
- Tolerancia a la incertidumbre: un alto grado deja ver cualidades favorables hacia la diversidad, unificación con minorías y reconocimiento de los derechos de los demás.
- Colectivismo – Individualismo: el colectivismo se demuestra por actitudes de cohesión social, valoración de las relaciones y la equidad.

- Orientación Corto plazo – Largo plazo: la orientación hacia el corto plazo hace énfasis en el status y los resultados inmediatos. La orientación de largo plazo se relaciona con la perseverancia, la obtención de metas a mediano y largo plazo, así como la adaptación al entorno.

2.1.2.4 Modelo cultural de O'Reilly

Este modelo define la Cultura Organizacional como un sistema de control social dentro de las organizaciones y su nivel de ajuste se determina por la forma como los individuos ubican su comportamiento y actitudes en un sistema de valores compartidos (O'Reilly, Chatman y Caldwell, 1991).

Partiendo de dos supuestos, 1) que la experiencia de una persona puede tener incidencia en su comportamiento y 2) que las personas permanecen en las organizaciones porque se sienten atraídas por las metas, valores o necesidades de la organización, O'Reilly y Anger (2007) plantean siete valores a través de los cuales definen el nivel de ajuste de las personas o grupos a las organizaciones: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al equipo, estabilidad y orientación a la gente.

2.1.3 Perspectiva Humanista-Radical

En contraposición a la perspectiva de la Cultura Corporativa, la perspectiva Humanista-Radical tiene una mirada de carácter antropológico en la que brinda relevancia a los rasgos

culturales de la sociedad, de la persona y de la organización, de esta manera prioriza los significados de las interacciones humanas en el contexto organizacional (Zapata, 2002). Desde este enfoque es necesario renovar la gestión con una visión global desde lo humano que permita dar a los trabajadores control sobre su ambiente y sus condiciones de trabajo (Arkouf, 1992).

Para los principales representantes de esta corriente “la cultura es un conjunto complejo y multidimensional de casi todo lo que hace la vida en común en los grupos sociales” (Arkouf, 2002, p.70), en consecuencia “la cultura es un complejo colectivo, hecho de “representaciones mentales” que ligán lo inmaterial y lo material”. (Arkouf, 2002, p.71). Está compuesta por “presupuestos básicos” que se forman, cambian y se desarrollan al interior de la organización, donde hacen parte creencias, ideologías y símbolos (Zapata, 2013), tratándose de un proceso continuo de evolución y cambio con el propósito de adaptarse al entorno y de buscar una igualdad interna (Morgan, 1991).

Dado su carácter social e histórico, al interior de la organización pueden surgir subculturas que están dadas por grupos que al desarrollar una identidad particular se distinguen por sus percepciones, cúmulo de experiencia, funcionamiento de la empresa y organización de la misma (Thevenet, 1992; Sainsaulieu, 1990). Estas subculturas o mini sociedades son decisivas para la eficiencia de la organización e impactan de manera importante los resultados de la misma (Morgan, 1991). Dado el origen social de estos colectivos vale la pena aclarar que la cultura no surge de la voluntad de los dirigentes sino de la participación y cotidianidad de un colectivo de personas que hacen parte de un contexto particular (Sainsaulieu, 1990).

El mito se constituye en factor fundamental para la estructuración, sostenimiento y mantenimiento de la cultura. Es la base universal para explicar cómo se representan los eventos en un contexto particular por medio de ideas, sentimientos y creencias, convirtiéndose en un modo de conocer y dar una explicación de la realidad, por lo tanto es la base para los ritos, rituales y ceremonias. Es la manera en que se entiende el contexto para poderlo cambiar (Arkouf, 2002; Zapata, 2013).

Como resultado de un análisis profundo de ambos modelos y esquemas de análisis de la Cultura Organizacional, Zapata (2013) propone un modelo integrador de carácter multidisciplinario y complejo que parte de lo general a lo particular a partir de cuatro grandes dimensiones: social e histórica; símbolos; subculturas y gestión empresarial, para llegar a trece dimensiones explicativas de los componentes, rasgos y características de la cultura.

Zapata y Rodríguez (2008) ha estudiado estas dimensiones en el contexto cultural colombiano, lo que agrega valor a sus definiciones ya que están aplicadas teniendo en cuenta las particularidades sociales y antropológicas nacionales, razón por la cual se constituyen en un referente vital para la escogencia como base conceptual para el análisis de las variables en la presente investigación.

2.1.4 Modelo cultural de Zapata y Rodríguez

En esta perspectiva, el análisis de la cultura organizacional está planteado sobre un modelo sistemático de representación colectiva que incluye elementos materiales, inmateriales y sociales

que soportados en el estilo de dirección, valores y principios conforman el todo de una organización. Estos componentes organizacionales en una perspectiva sistémica y un énfasis antropológico permiten entender que la finalidad de la cultura organizacional es la de integrar el imaginario con lo simbólico de cada individuo dentro de un colectivo organizacional para facilitar el desarrollo de su capacidad y de este modo la organización aprenda a hacer frente a los problemas de una manera más competente encontrando mejores soluciones a los problemas para que pueda lograr sus objetivos organizacionales.

2.1.4.1 La Historia

Hace referencia a la evolución del contexto social de la organización. Permite conocer y entender los mitos, los héroes, las etapas históricas, la evolución de estrategias y estructuras. Permite reconstruir aspectos como: a) la evolución de la empresa, rupturas en la organización, la respuesta de la empresa ante determinados contextos, b) procesos decisorios que han marcado los acontecimientos, c) las políticas de administración del personal para identificar los perfiles de personalidad que se buscaron en cada periodo de su historia.

2.1.4.2 El entorno y la sociedad

El entorno social y cultura externo influye en la organización de dos maneras; en primer lugar determina las restricciones de su actuar y en segundo lugar contribuye en la cultura interna. Tiene en cuenta factores como el económico, social, político, cultural, geográfico, tecnológico

ambiental. Ya que estos factores inciden de manera importante para los resultados de la organización, ésta debe tener en cuenta su entorno local, pero también nacional y global.

2.1.4.3 El habla, la lengua y el lenguaje

Constituye un elemento esencial para entender el significado y el sentido de la comunicación en los integrantes de la organización. Para su estudio retoma el signo, la significación, la palabra, la comunicación, la jerga, el chisme o comadreo y las expresiones y refranes de lo organizacional.

2.1.4.4 Proyecto de empresa

Incluye los elementos del direccionamiento estratégico como son la misión, visión, valores, principios y políticas, ya que son la vía para el logro de los objetivos organizacionales y se desarrollan a través de planes, procesos y actividades.

2.1.4.5 Sistema de producción de bienes materiales

Busca entender cómo se lleva a cabo la producción e intercambio de bienes y mercancías. Contiene la descripción de la actividad de la empresa, su función y sus productos para poder comprender con qué capacidades, competencias y habilidades cuenta a través de sus miembros. Se trata de entender también las transformaciones que se han presentado en el saber hacer de las cosas a través de las diferentes etapas en la historia de la organización.

2.1.4.6 Sistema de producción de bienes inmateriales

Se relaciona con la interpretación de los símbolos, representaciones mentales, lo imaginario, la magia, las religiones y creencias que influyen en el actuar de la organización y que constituyen el imaginario colectivo a través de la interacción social. Esta es la base sobre la cual se generan los principios, símbolos y valores únicos y comunes a la organización. Incluye la simbología, las representaciones, las creencias, mitos, religión, magia, hechicería y brujería, historias, leyendas, ideologías, relaciones político ideológicas, la ideología gerencial y el imaginario organizacional.

2.1.4.7 Sistema de producción de bienes sociales

Basado en el sistema de producción de bienes y servicios se generan formas distintivas de relacionarse, que se evidencian a través de actos y hechos y se reflejan por medio de reglas, normas, costumbres, ceremonias y valores. Ritos hechos sociales, eventos, formas de control social y comportamientos sociales en general. Bajo este precepto estudia los bienes sociales estructurales, valores, ritos, ceremonias, hechos sociales, eventos, normas, reglas, control social, bienes sociales coyunturales, conductas sociales, grupos de referencia, grupos informales, uso del tiempo libre, hábitos, relaciones formales e informales, arte, deportes y música.

2.1.4.8 Relaciones interpersonales

Identifica los tipos de relaciones de acuerdo al estatus, el rol social y el proceso en el que participa. Estudia la distancia jerárquica, el clima organizacional, las dualidades entre lo

individual/colectivo, masculino/femenino, universal/particular, la evasión de la incertidumbre, y conflicto de intereses.

2.1.4.9 Relaciones de parentesco

Hace referencia a las relaciones familiares o grupos parentales que conforman la organización, bajo el precepto que los negocios en muchas oportunidades se crean en grupos particulares de la comunidad o vecindad. Estudia como elementos principales el contexto del parentesco, el parentesco y la cultura, la estructura del parentesco, los tipos de descendencia unilineal, el parentesco bilateral y la clasificación de los parientes.

2.1.4.10 Relaciones de poder

El poder tomado como la capacidad de hacer que las otras personas realicen aquello que no harían de no ser por la presente situación. El poder determina la toma de decisiones, roles jerárquicos, nivel de influencia, estructura y propiedad. Analiza los diferentes tipos de poder, las fuentes y bases del mismo, los efectos de las relaciones de poder, las relaciones horizontales de poder. Más concretamente revisa roles y funciones de los directivos, estilos de dirección, tipos de dominación, manera de gobernar a las personas.

2.1.4.11 Liderazgo y estilos de dirección

El modo de ser, pensar, sentir y de actuar de los directivos de la organización marca el estilo de liderazgo con el que se podría catalogar. Ellos influyen y caracterizan los marcos de referencia y los paradigmas de liderazgo de la organización. El análisis de la cultura con relación al liderazgo incluye los estilos de liderazgo: carismático, tradicional, legal, democrático, tecnocrático, autocrático y burocrático.

2.1.4.12 Subculturas

Al interior de las organizaciones se forman subculturas que se caracterizan por tener sus propias ideologías políticas, creencias religiosas, procedencia geográfica, clase social, niveles jerárquicos, etc. Que marcan el quehacer propio de estos grupos. No siempre son coherentes unas con otras, tienen su propia significación del trabajo, sus propias percepciones y relaciones con sus procesos. Entre las variables que se analizan están: dimensión pública o privada, profesión o formación, funcionalidad, jerarquías, estructuras y niveles, etnias y raza, religiones, ideologías políticas, actividad económica, clases sociales, localización geográfica, actitud frente al trabajo y tratamiento de las minorías.

2.1.4.13 Identidad organizacional

Tiene que ver con la visión común de sus integrantes que transforma las relaciones con nosotros mismos, relaciones con los demás, con la naturaleza y con la trascendencia. Deviene de la identidad individual y colectiva para constituirse en la identidad organizacional.

Todos estos elementos de la cultura organizacional se encuentran interrelacionados y hacen parte de una visión sistémica que tiene en cuenta factores internos, externos y la interacción entre estos. Para Zapata y Rodriguez (2008) el estudio de estos factores enlazados a través del concepto de cultura organizacional permite que una organización tenga una mejor aproximación al cumplimiento de sus objetivos a través de lo humano.

2.1.5 El concepto de Aprendizaje Organizacional

De manera general podemos encontrar que en el estudio del aprendizaje organizacional existen numerosas conceptualizaciones, como tema de investigación es relativamente reciente y se ha investigado desde diferentes campos como son la psicología, la sociología, la economía y la administración (Garzón y Ficher, 2008). Aunque hay una aceptación generalizada del concepto y sus implicaciones en la sostenibilidad de las empresas, no se ha logrado un consenso entre los diferentes autores y vertientes en su estudio que permitan emitir una definición concreta y única sobre lo que es el aprendizaje organizacional (Fiol y Lyles, 1985; Alcover y Gil, 2002; Huysman, 2001; Huber, 1991).

Donde se ha encontrado un consenso significativo es en la importancia que tiene su investigación a nivel organizacional. Es así como en momentos de incertidumbre y cambio constante se considera que sólo las organizaciones que aprenden, consiguen mantenerse y obtener ventajas competitivas (Garvin, 2008; Senge, 1992; Alcover y Gil, 2002; Nonaka, 2000, Huysman, 2001).

De acuerdo a Garzon y Ficher (2008), su estudio es de gran relevancia porque la tendencia actual de las organizaciones es hacia la creación y valoración del conocimiento; el conocimiento es decisivo para el desarrollo de la economía y la productividad; las capacidades de los empleados a través de la promoción del aprendizaje es un elemento estratégico para las organizaciones y el conocimiento del capital humano hace la diferencia entre una organización y otra. Una organización que cuente con personal formado, con pericia, contactos y redes, pero que los desconozca y que no sepa cómo utilizarlos y transformarlos en ventajas competitivas, no podrá competir en el mercado.

Dado lo anterior, realizar un acercamiento a este concepto no es sencillo y requiere la revisión de diferentes autores y perspectivas. El aprendizaje organizacional es un fenómeno compuesto y complejo, con investigaciones desarrolladas sobre este campo dispar y sus resultados poco acumulativos (Garzón y Ficher, 2008). Su estudio se ha dado desde dos enfoques principalmente distinguiendo los términos *Aprendizaje Organizacional* y *Organizaciones que aprenden*. Como lo indica Huysman (2000), ambos conceptos se contraponen dado que el primero hace referencia a una tendencia conservadora y rígida mientras que la segunda denota al aprendizaje como lo deseable orientado a la mejora y la renovación. El término aprendizaje organizacional está más

asociado a cómo se describe y guía el aprendizaje, es decir al proceso de aprendizaje como tal, por otro lado, las organizaciones que aprenden cambian el concepto de guía por el de mejora y se centran en los factores relacionados con cómo debería llevarse a cabo el aprendizaje. Algunas de las principales diferencias entre estos dos enfoques se pueden ver a continuación.

TABLA 1: Aprendizaje organizativo vs Organización que aprende

	Aprendizaje Organizativo	Organización que aprende
Resultado	Cambio organizativo potencial	Mejora de la organización
Motivo	Evolución organizativa	Ventaja competitiva
Artículos	Descriptivos	Prescriptivos
Objetivo de los artículos	Construcción de una teoría	Intervención
Estímulo de la aparición	Ha emergido	Ha sido planificado
Audiencia	Académica	Práctica
Base científica	Teorías de la decisión, estudios de la organización	Desarrollo de la organización, dirección estratégica

Fuente: Huysman, 2000, pag 134.

De acuerdo a estas importantes diferencias, para la presente investigación retomaremos el concepto de Organización que aprende, dado su esencia estratégica para las organizaciones, así como su carácter práctico, orientación a la mejora continua, ventaja competitiva y planificación. A continuación entonces, se dará una breve reseña del concepto de Aprendizaje Organizacional visto desde la primera perspectiva para posteriormente pasar a ahondar en el concepto de la Organización que Aprende y las conceptualizaciones más importantes que se han realizado en este sentido, finalmente nos centraremos en los planteamientos de David Garvin, quien nos muestra una mirada no sólo teórica sino práctica de cómo crear organizaciones que aprenden.

2.1.5.1 Aprendizaje Organizacional

El aprendizaje organizacional es definido como una capacidad que permite a las organizaciones crear, sistematizar, difundir y transformar sus insumos, para generar nuevos conocimientos encausados en el logro de sus objetivos (Gore, 1998; Nonaka y Takeuchi, 1999; Choo, 1998; Prieto, 2004), a través de flujos de información que permiten la formación y evolución de memorias de conocimiento para actuar intencionalmente en los entornos cambiantes (Senge, 1999; Prieto, 2004). Implica aprovechar las intuiciones y las ideas de un empleado individualmente, que comúnmente son subjetivas, poniéndolas a disposición de la empresa para que las pruebe y las utilice (Nonaka, 2007). Involucra además, un proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión de las situaciones (Fiol y Lyles, 1985).

El conocimiento va desde lo particular a lo general, es decir que se parte del conocimiento adquirido por un integrante de la organización que se transforma en conocimiento valioso para la organización en general (Nonaka, 1999). Se considera además que todos los individuos de la organización están en capacidad de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización con su creatividad, sus propias cualidades y limitaciones, son capaces de trabajar en equipo (Senge, 1999). Garzón y Ficher (2008) agregan que es necesario generar una cultura y condiciones para el desarrollo de estas nuevas capacidades orientadas a la perdurabilidad. Referencian también, variables multidimensionales para considerar y valorar el aprendizaje organizacional en el análisis de los resultados de las organizaciones, haciendo alusión a las fuentes, los niveles, la cultura y las condiciones del aprendizaje como las dimensiones más representativas del aprendizaje en la organización.

Algunos autores consideran la alineación con el medio ambiente. Dado que el fin último de la empresa es sostenerse en el tiempo, las organizaciones se alinean con sus entornos para seguir siendo competitivas e innovadoras (Lawrence y Dyer, 1983; Thompson, 1967, Fiol y Lyles, 1985). Otras definiciones se dan desde la perspectiva de la construcción social, planteando que gran parte del conocimiento relevante en las organizaciones no existe en el papel, sino en la organización como comunidad (Brown y Duguid, 1991, citados por Easterby-Smith, Araujo y Burgoyne, 2001). Es así como las organizaciones deben aprender como colectivos de personas a aumentar y cualificar sus conocimientos para incrementar sus posibilidades de acción (Huysman, 2001).

Para Huber (1991) el aprendizaje de las organizaciones se presenta si una de sus unidades obtiene un conocimiento y éste es identificado como potencialmente útil. Es decir que entre más unidades de la organización adquieran conocimiento con potencial de utilidad, más beneficio obtendrá y más posibilidades de interpretación podrán darse. Esto podrá llevarse a cabo a través de cuatro construcciones que deben ir articuladas: la obtención de conocimiento, la distribución de los mismos, la interpretación de la información y la memoria de la organización.

En esta perspectiva la adquisición de conocimientos requiere el desarrollo de cinco subprocesos que Huber (1991) explica de la siguiente manera: 1) el esquema de los conocimientos que se tenían al momento de comenzar la organización, 2) el aprendizaje obtenido a través de la experiencia, 3) el aprendizaje a través de observar otras organizaciones, 4) la inserción de los conocimientos necesarios pero que la organización todavía no ha obtenido y 5) la búsqueda de información del contexto y el desempeño de la organización.

El aprendizaje organizacional también es visto como un proceso normal que sucede al interior de las organizaciones sea ésta consciente o no de tal circunstancia (Martinez, 2005). Para este autor se trata de un proceso de movimientos continuos de conocimiento en espiral hacia adelante y atrás (Nonaka, 2007) a través de tres niveles, el individual, el grupal y el organizativo. Dentro de este proceso identifica cuatro estilos de aprendizaje diferentes: 1) a través de rutinas en cualquiera de los tres niveles, 2) por medio de marcos de referencia, 3) como consecuencia de procesos de feedback y 4) el obtenido por la estimulación de fuentes externas a la organización. Cada uno de estos estilos aporta para poder asegurar la efectividad en el aprendizaje en la organización.

2.1.5.2 Organizaciones que aprenden

Para Senge (1999) una organización que aprende es aquella que de forma continua y sistemática se esfuerza por obtener el máximo provecho de sus experiencias para aprender de ellas. Considera que todos los individuos de la organización están en capacidad de tomar decisiones, de enriquecer la visión de la organización con su creatividad, sus propias cualidades y limitaciones, son capaces de trabajar en equipo. La organización en aprendizaje asegura continuamente que sus miembros estén aprendiendo y poniendo en práctica todas sus capacidades.

Senge (1999) hace hincapié en que para lograr ser una organización que aprende es necesario un cambio de enfoque orientado a la adquisición de las cinco disciplinas. Para este autor, “una disciplina es una senda de desarrollo para adquirir ciertas aptitudes o competencias” (p. 20), se requiere por tanto compromiso constante y voluntad de aprendizaje permanente.

2.1.5.2.1 Las cinco disciplinas del aprendizaje continuo

- Desarrollar la Maestría Personal. Consiste en aprender a reconocer capacidades propias y ajenas, esto brinda conciencia de los alcances de cada uno y permite proponer soluciones creativas a los problemas de la organización. Esta disciplina lleva a las personas a profundizar y clarificar su visión personal, alinear sus energías y tener una visión objetiva de la realidad. Así mismo permite aclarar sus intereses y orientar su vida hacia sus aspiraciones más importantes.
- Identificar y desarrollar modelos mentales. Los modelos mentales son “supuestos hondamente arraigados, generalizaciones e imágenes” (Senge, 1999, p. 17) que contribuyen a la manera como las personas ven el mundo y la manera cómo actúan frente a las situaciones que se les presentan. Esta disciplina permite promover estilos de comunicación para el crecimiento de la organización, de tal manera que las personas sean capaces de expresar sus pensamientos influyendo o dejándose influir por otros.
- Construir una visión compartida. Radica en crear la visión personal que de sentido a la vida y al trabajo permite apoyar la visión central de la organización y la propia visión va alimentando la visión de la empresa. Una visión compartida conlleva un compromiso real con la organización ya que confluyen tanto la visión del líder con la visión del individuo.
- Fomentar el aprendizaje en equipo. El equipo es la unidad fundamental para el aprendizaje al interior de las organizaciones, la afinidad de relaciones al interior del grupo permite espacios de diálogo para que se pongan en evidencia momentos de

inteligencia de grupo. Esta disciplina permite igualmente identificar patrones de relacionamiento que erosionan el aprendizaje del equipo para intervenirlos, de tal manera que no permitan el estancamiento.

- Generar el pensamiento sistémico. La quinta disciplina es la integración de las anteriores, denominada por Senge (1999) como “la piedra angular conceptual de las cinco disciplinas” (p. 92). Ayuda a las personas a pensar en términos de sistemas, a ver la totalidad y no las partes, lo que permite comprender el mundo que le rodea y la manera de modificarlo. Permite ver patrones, interrelaciones, principios generales y la complejidad dinámica.

Su énfasis en el cambio de enfoque tiene que ver con dejar de ver las relaciones lineales de causa y efecto para ver interrelaciones entre las diferentes partes, evaluando los procesos y no los aspectos específicos (Senge, 1999). La práctica del pensamiento sistémico comienza con el Feedback entendido como toda la línea de influencia que se tiene en ambas direcciones de causa y efecto, tal línea no es recta sino que es circular, de tal manera que lo que puede ser visto inicialmente como línea de salida, también puede terminar siendo línea de llegada.

Adicionalmente Senge (1999) enfatiza en que las cinco disciplinas se pueden abordar desde tres niveles:

- Prácticas: son el qué hacer, las actividades que se realizan en el día a día relacionadas con cada una de las disciplinas, que son conscientes y constantes. Es lo más evidente

en la aplicación de las disciplinas. Gradualmente estas actuaciones se incorporan en el comportamiento y se vuelven automáticas.

- Principios: son las ideas rectoras y los conceptos. Sirven como ayuda para comprender las disciplinas, su justificación y su práctica.
- Esencias: es el estado de quien ha comprendido el dominio de las disciplinas. Es el estado donde de manera natural se llevan a cabo las disciplinas. Cuando una persona ha aprendido las disciplinas, su comportamiento cambia de manera contundente.

En esta misma línea de estudio, Nonaka (2007) explica las condiciones necesarias para que se dé el aprendizaje en las organizaciones. Partiendo de la espiral del conocimiento, comienza por la *intención* como la aspiración de la empresa por alcanzar las metas trazadas en la estrategia. Continúa con la *autonomía* que debe ser utilizada por los miembros de la organización en la medida que las circunstancias lo permitan. La *fluctuación y el caos creativo* permiten a las organizaciones adoptar una actitud de apertura, explorando la ambigüedad, la redundancia y el ruido para mejorar los sistemas de conocimiento. Contar con un fácil y rápido acceso a la información permite incrementar la *variedad de requisitos* que se requieren en un momento dado pasando por la menor cantidad de pasos posible.

A partir de los trabajos de Senge el concepto de las organizaciones que aprenden ha sido retomado por numerosos autores y ha sido incluso relacionado con otros enfoques del estudio de las ciencias sociales. Uno de los que han aparecido más recientemente se relaciona con los principios de la Ciencia de la Complejidad, los cuales fueron asociados a los conceptos de aprendizaje en las organizaciones. Desde esta óptica el aprendizaje organizacional es visto como

un sistema social que tiene una evolución compleja y enfatiza como dimensiones principales la auto organización, la aparición y la co evolución (Antonacopoulou y Chiva, 2005). Como aspectos principales se resalta el individuo y la visión social, desde la perspectiva del individuo se considera que el aprendizaje es un hecho individual y por tanto se entiende que las organizaciones aprenden a través de los individuos y el punto de vista social considera que las organizaciones aprenden a través de colectivos o comunidades.

En este orden de ideas el aprendizaje en las organizaciones es un sistema evolutivo social muy complejo que se enmarca en la naturaleza contextual y la auto-organización del aprendizaje en los sistemas sociales. Este nuevo marco para el estudio del aprendizaje se centra en el compromiso, la multidisciplinaridad y la inter – conectividad.

Céspedes, Jerez y Valle (2005) en el estudio de las organizaciones de aprendizaje identificaron cuatro dimensiones que deben estar presentes para poder desarrollar la capacidad de aprendizaje.

- Compromiso con el aprendizaje: involucra comprender su importancia, interés por su consecución, fomentar la participación para la toma de decisiones, capacidad para el cambio, reconocer la innovación y eliminar antiguos modelos mentales.
- Perspectiva de sistema: comprende elementos como conciencia colectiva, identidad común, contribución al logro de los objetivos organizacionales, generación de modelos mentales compartidos.

- Apertura y experimentación: implica adelantarse a los cambios, apertura a la novedad y la experimentación, renovación y mejora de los conocimientos, innovación y flexibilidad, así como la asunción de riesgos.
- Transferencia de conocimiento: abarca equipos multifuncionales de trabajo, espacios para compartir ideas abiertamente, cambio de rutinas y procesos de trabajo y cultura organizacional.

Por su parte Cardona y Calderón (2006) describen el aprendizaje organizacional como “una capacidad dinámica en una relación iterativa con el conocimiento, permite generar, renovar, redirigir y reconstruir las competencias distintivas, respaldando la búsqueda constante en la mejora de resultados empresariales” (p.38). Sus estudios se orientaron a establecer la relación entre el aprendizaje organizacional y el rendimiento de las organizaciones por lo que resaltan que se debe presentar una alineación de la empresa entre la intención de aprender y los objetivos estratégicos de la misma, de esta manera se pueden llegar a definir cuáles son los conocimientos que se necesitan adquirir, compartir y acumular al interior de la organización.

En el estudio de esta relación dimensionan el aprendizaje a través de tres componentes: 1) Orientación al aprendizaje: generación y desarrollo del conocimiento a partir de la decisión y compromiso de la organización; 2) Conocimiento compartido: relacionado con el concepto de visión compartida de los objetivos organizacionales y lo que se requiere para alcanzarlos. Que conocimientos se requiere adquirir para cerrar la brecha entre el rendimiento actual y el deseado. 3) Retención y recuperación del conocimiento: incluye dos aspectos, la decisión de mantener los

recursos y capacidades y la habilidad de aprender de las equivocaciones y experiencias pasadas (Cardona y Calderón, 2006).

Como se había mencionado anteriormente, una mirada no sólo teórica sino práctica del concepto de Organización que Aprende está dado por Garvin (1993), quien ha realizado numerosos estudios sobre dirección general y cambio estratégico. Entre sus intereses más importantes ha estado el de identificar aquellos aspectos prácticos que permiten la implementación de las acciones necesarias para crear una Organización que Aprende. En este sentido resolvió centrarse en tres aspectos fundamentales; el significado, la gestión y la evaluación. Los cuales se desarrollan a continuación y harán parte de los conceptos utilizados para los aspectos metodológicos de la presente investigación.

Para Garvin (1993) “Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento” (p.56). Las describe como aquellas capaces de producir, obtener y transferir el conocimiento, de tal manera que este se vea reflejado a través de un cambio de comportamiento. De esta manera define el aprendizaje organizacional como una orientación de la organización a aprender, sostiene que el aprendizaje debe ser promovido por los líderes de la organización y que las experiencias compartidas entre sus miembros aportan de manera positiva al aprendizaje ya que permiten la transformación y comunicación de los conocimientos.

El Edificio de bloques, como lo ha denominado Garvin (1998) está conformado por una serie de ladrillos que se describen en cinco actividades primordiales:

TABLA 2: Las cinco actividades que constituyen los ladrillos del Edificio de Bloques de la Organización.

Actividades	Mentalidad	Herramientas	Modelo de Conducta
1. Resolución sistemática de problemas: Filosofía y métodos del movimiento por la calidad	Basado en el método científico para diagnosticar problemas	*Ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) *Presentar hipótesis, Comprobar hipótesis	*Exactitud y Precisión *Razonamiento interdisciplinar *Atención a los detalles
	Obtener datos, en lugar de suposiciones para la toma de decisiones	Gestión con base a hechos	
	Empleo de herramientas estadísticas sencillas para concretar datos y sacar conclusiones	*Histogramas *Gráficos de Pareto *Correlaciones *Diagramas causa - efecto	
2. Experimentación: Búsqueda de nuevo conocimiento y su comprobación	Motivada por horizontes de oportunidad y expansión	Programas de continuidad: experimentos pequeños para conseguir mejoras incrementales	*Flujo estable de nuevas ideas. *Sistema de incentivos Programas de entrenamiento
		Proyectos de demostración: Involucra cambios holísticos y sistémicos. Desarrollar nuevas capacidades empresariales	*Líderes sensibles a los precedentes y transmisores de señales para establecer nuevas normas *Equipos multidepartamentales *Orientación a la experimentación y la resolución de problemas
3. Aprender de las experiencias del pasado	Repasar los éxitos y fracasos de manera sistemática	*Lecciones aprendidas *Evaluación post - proyecto *Casos de estudio *Revisión de proyectos *Bases de datos	*Utilizar el conocimiento obtenido de los fracasos *Reflexión y autoanálisis
4. Aprender de los demás: obtener nuevas perspectivas ajenas a la organización	Tomar prestado el conocimiento de otras empresas	Benchmarking	*Orientación a la investigación *Análisis de resultados *Actitud receptiva
5. Transmisión de conocimiento	Las ideas producen un mayor impacto cuando son compartidas por todos	*Informes *Visitas *Reuniones con expertos *Técnicas de marketing *Traslados	*Apertura al cambio *Incentivos adecuados

Fuente: Elaboración propia a partir de Garvin (1998)

Son tres los factores generales que son fundamentales para la medición del aprendizaje organizacional a través de “el edificio de bloques de la organización de aprendizaje” (Garvin, Edmondson y Gino, 2008); un ambiente de aprendizaje, procesos y prácticas concretas de aprendizaje y liderazgo que refuerce el aprendizaje. Cada uno de estos bloques y sus componentes son de vital importancia para el proceso pero pueden ser independientes y medidos por separado.

A continuación se describen cada uno de los bloques:

- Ambiente de aprendizaje. Un ambiente que apoya el aprendizaje cuenta con cuatro características que lo distinguen:
 - *Seguridad psicológica.* Consiste en la tranquilidad de expresar las ideas sobre el trabajo, por parte de los miembros de la organización. La ausencia de temor a ser menospreciado o marginado cuando presente desacuerdos, haga preguntas o exprese puntos de vista minoritarios.
 - *Apreciación de las diferencias.* Cuando las personas toman conciencia sobre los puntos de vista diferentes, son capaces de aprender. Esta característica tiene que ver con la aceptación de perspectivas y visiones diferentes de las cosas, lo cual imprime motivación, energía y estimula el cambio.
 - *La apertura a nuevas ideas.* La construcción de nuevos enfoques y no solo la corrección de errores y la solución de problemas, es un elemento fundamental del aprendizaje. Las organizaciones que aprenden promueven a sus empleados a que tomen riesgos y exploren lo desconocido.
 - *Tiempo para la reflexión.* Reside en la capacidad de pensamiento analítico y creativo, que puede llevar a un mejor diagnóstico de los problemas y a un mayor aprendizaje de las experiencias. Un ambiente de aprendizaje es aquel que le permite a los líderes tomarse una pausa de la acción y hacer una reflexión de los procesos de la organización.

- Procesos y prácticas concretas de aprendizaje. Implica el manejo de la información, desde su generación, asimilación, difusión y almacenamiento. Involucra las prácticas de la organización para la experimentación en el desarrollo de nuevos productos o servicios, inteligencia de negocios, investigación de tendencias en tecnología y servicio al cliente, identificación y resolución de problemas, educación y capacitación. La manera de realizar todos estos procesos debe estar claramente definida y sistematizada al interior de la organización. Puede darse de manera interna a través de grupo de trabajo y otros modelos para compartir la información o de manera externa a través de foros con expertos invitados o capacitación externa.
- Liderazgo que refuerza el aprendizaje. Se estimula el aprendizaje de los empleados a través de los líderes cuando estos escuchan a los empleados y cuestionan de manera permanente a través del diálogo y el debate. Igualmente cuando los líderes resaltan la importancia de dedicar tiempo a la identificación de los problemas, la transmisión del conocimiento y las reflexiones tras las auditorias. Así mismo, cuando los líderes demuestran voluntad de entender los puntos de vista ajenos y tienen la capacidad de involucrar a los empleados para que ofrezcan nuevas ideas y opiniones.

Estos tres elementos que poseen las empresas de aprendizaje son mutuamente incluyentes y necesitan un reforzamiento permanente por parte de la organización. Una organización de aprendizaje se interesa por mantener, evaluar e incentivar los comportamientos relacionados con las tres dimensiones anteriormente expuestas. Sin embargo, éstas no son suficientes por si solas,

se necesita una cultura que apoye la aplicación de estos procesos. Los líderes deben identificar los aspectos culturales de su organización que pueden variar la aplicación de las técnicas y procesos de aprendizaje (Garvin, Edmondson y Gino, 2008).

De acuerdo a Garvin (1998) el proceso de aprendizaje organizacional guarda muchas similitudes al proceso de toma de decisiones y de comunicación, ya que las actividades se deben distribuir a toda la organización, se va desarrollando en el tiempo, involucra a personas de diferentes áreas o puestos y se apoya en las rutinas ya establecidas. Cada una de las empresas debe hallar la manera de compaginar los mecanismos para el desarrollo del aprendizaje de acuerdo a su cultura particular y a sus necesidades. Es un proceso que se desarrolla en el tiempo y finalmente la empresa encuentra un estilo particular y diferenciado que se institucionaliza y termina siendo el dominante al interior de la organización.

2.1.6 Cultura y aprendizaje organizacional

La cultura organizacional interviene de manera contundente en los procesos de aprendizaje organizacional, implica distintos valores que determinan diferentes maneras de cambiar, así aparecen nuevas formas de trabajo, cambios organizacionales sea por fusión o asociación, y la misma estructura social donde se encuentran ubicadas las organizaciones, someten a la organización a renovaciones. (Enriquez, 2007).

“Aunque exista, como lo expresa Antonacopoulou (2001), un largo camino por recorrer antes de llegar a un acuerdo sobre qué es el aprendizaje dentro de las organizaciones y cómo puede

diferenciarse del aprendizaje individual, surgen dos necesidades: la de comprender cómo aprenden las organizaciones, y la de entender los contextos culturales cambiantes en donde se da dicho aprendizaje” (Enriquez, 2007, p. 158).

Pese a que los cambios se generen desde el exterior, la organización debe generar cambios internos que impliquen el aprendizaje ya que éste es el medio para obtener los resultados. Así mismo, las organizaciones deben aprender como colectivos de personas a aumentar y cualificar sus conocimientos para así poder incrementar su capacidad de acción. La transformación de las organizaciones se da a través de la interacción del aprendizaje y su cultura y se legitima a través de la aplicación de sus valores.

Una cultura orientada al aprendizaje desarrolla suposiciones, conocimientos y normas que permiten compartir la información y el conocimiento, viendo en esto una oportunidad de crecimiento y de generar sentido de pertenencia. Se requiere que la empresa cuente con capacidad de adaptación, prácticas cotidianas que impulsen la comunicación y transmisión de conocimiento por medio de símbolos, de la motivación de actitudes de innovación, del desarrollo de competencias individuales y colectivas orientadas al aprendizaje (Nonaka, 1999. Schein, 1990. Choo, 1998. Senge, 1999).

Gillezeau (1999) concluye que permanentemente las organizaciones deben estar en pro de la construcción de una cultura fuerte y sana en torno a la superación de los retos y la consecución del éxito. Una cultura realista, participativa, sensible, flexible y creativa permite la conformación de

equipos inteligentes con pensamiento crítico, creativo y holístico que llevan a generar en las personas sentimientos de contribución, satisfacción y retribución justa.

Se confirma la necesidad de contar con mecanismos de gestión orientados a afrontar las nuevas realidades en la búsqueda de la creación de valor a través de la innovación. Un ambiente orientado a la creatividad y la innovación requiere una comunicación abierta, equipos de trabajo desarrollados, objetivos establecidos con claridad y comunicados a toda la organización, generación de compromiso en los trabajadores, así como estrategias orientadas a impulsar la adquisición de conocimiento, acceso a los sistemas de información cada vez más avanzados y capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios (Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina, 2012).

En una investigación realizada a instituciones educativas se recomienda que para conseguir un espacio propicio para el aprendizaje organizacional es necesario que se desarrolle una cultura orientada a la apertura, innovación y transformación. Se requiere orientación al cambio y flexibilidad, así como capacidad para evaluar y planificar los logros, trabajo en equipo que oriente el aprendizaje conjunto (Pirela y Sanchez, 2009).

2.2 Marco contextual

2.2.1 Caracterización de la empresa

2.2.1.1 Definición de centro de servicios compartidos

“El Centro Corporativo es una unidad central de la organización orientada a crear valor adicional y transversal para las distintas unidades de negocio, sin entorpecer su operativa o desempeño económico individual” (IE y everis, 2010, p.22). Es un área o empresa que presta servicios comunes a las diferentes Unidades que antes se realizaban de manera descentralizada, eliminando así re procesos y sistemas redundantes. Teniendo en cuenta que es una organización dentro de la organización, debe ser flexible y adaptable a los cambios que se van presentando, así como deben ser competitivos en precio y calidad con el mercado (Zamorano, 2014).

2.2.1.2 Los principales objetivos de un centro de servicios compartidos son:

- Gestionar y optimizar las Unidades de Negocio con el fin de maximizar su valor. Permite reproducir las buenas prácticas, la transferencia de conocimiento y la creación de sinergia de manera transversal a toda la organización.
- Asesorar a las líneas de Negocio. Este modelo de negocio optimiza las relaciones con los grupos de interés principales de la Organización.
- Proteger los intereses de la empresa, ya que realiza gestión de riesgos, asesora jurídicamente y normativamente a las diferentes Unidades de Gestión.

- Lograr ahorros en la prestación de los servicios de soporte. Provee economías a escala y la prestación eficiente y homogénea de los servicios.

En general las empresas han encontrado en el modelo de Centro de Servicios Compartidos la forma de mejorar procesos internos transversales a todas las Unidades de Negocios en aspectos como las economías de escala, una mejor estandarización de los procesos, un mejor servicio al cliente interno y externo, establecimiento de controles, sinergia entre las áreas de la Organización y la implementación de una única plataforma tecnológica que permita consolidación de la información y una operación homogénea (Zamorano, 2014).

De acuerdo a IE y everis (2010) los directivos destacan como principales retos de la implementación de un modelo de Servicios Compartidos la sinergia, reducción de costes y centralización como se observa en el siguiente gráfico.

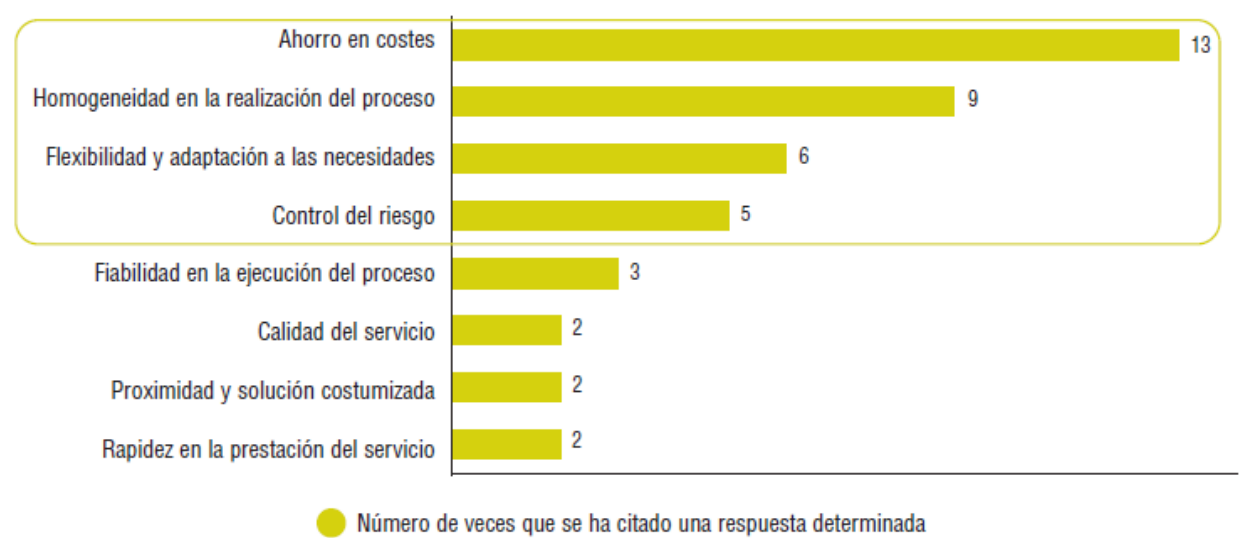
GRÁFICO 3: Principales retos de la implementación de un modelo de Centro de Servicios Compartidos.



Fuente: IE y everis, 2010. Pág. 34.

De igual manera, destacan que los principales aspectos de éxito que señalan los directivos en la prestación de servicios de soporte son el ahorro en costes, la homogeneidad en la realización del proceso, flexibilidad y adaptación a las necesidades y control del riesgo.

GRÁFICO 4: Principales aspectos de éxito de un modelo de Centro de Servicios Compartidos.



Fuente: IE y everis, 2010. Pág. 34.

2.2.1.3 Identificación de la empresa

Coomeva Servicios Administrativos S.A es un Centro de Servicios Compartidos, que suministra al Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), servicios de tipo administrativo y logístico. Pretende ser una organización que genere valor al grupo para que sus empresas se

puedan centrar en su razón de ser, mientras que ésta desarrolla las actividades operativas y administrativas.

A continuación se describe el direccionamiento estratégico, extraído la página web:

2.2.1.4 Misión

Contribuir al crecimiento del GECC y de sus grupos de interés incrementando la productividad, la competitividad y la sinergia, mediante el ofrecimiento de soluciones integradas, operación, prestación y tercerización de servicios.

2.2.1.5 Visión

Ser reconocidos como una empresa que aporta a la competitividad y productividad de las organizaciones mediante la integración de soluciones y prestación de servicios de soporte empresarial.

2.2.1.6 Promesa de valor

Su competitividad, nuestro compromiso.

2.2.1.7 Objetivos estratégicos



2.2.1.8 Política de Calidad

Coomeva Servicios Administrativos es un centro de servicios compartidos, comprometido en mantener su preferencia. Trabajamos con calidad, efectividad y confidencialidad en busca del mejoramiento continuo.¹

Extraído de <http://serviciosadministrativos.intracoomewa.com.co/>

¹ Extraído de <http://serviciosadministrativos.intracoomewa.com.co/>

2.2.1.9 Sistema de Gestión Integral

A partir del 20013 la organización comenzó la implementación y mantenimiento de buenas prácticas en el manejo de los sistemas de gestión, tomando como base la norma ISO 9001. El enfoque se ha definido hacia el cumplimiento de los requerimientos del cliente y el incremento de su satisfacción.

Con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización, se ha mantenido un enfoque preventivo. De tal manera que pueda estar preparada para eventos que puedan afectar la continuidad del negocio, en este caso de los servicios que se prestan. Por lo anterior, a partir del 2014 se inicia la implementación del “Sistema de Gestión del Riesgo Operativo y Continuidad de Negocio. Con lo anterior se busca integrar tres enfoques de gestión que son calidad, riesgo y continuidad.



2.2.1.10 Valores

Los valores a continuación fueron extraídos de la página web de la organización:

Solidaridad: Aportamos y potencializamos esfuerzos y recursos para resolver necesidades y retos comunes; la solidaridad es la que nos lleva a unirnos para crecer juntos y a interesarnos por lo que le pasa a los demás, para lograr una mejor calidad de vida, un mundo más justo y el camino hacia la paz.

Honestidad: Somos coherentes con el pensar, decir y actuar, enmarcados dentro de los principios y valores empresariales; es un valor que manifestamos con actitudes correctas, claras, transparentes y éticas.

Servicio: Satisfacemos y superamos las expectativas de quienes esperan una respuesta de la empresa, generando un ambiente de tranquilidad, confianza mutua y fidelidad.

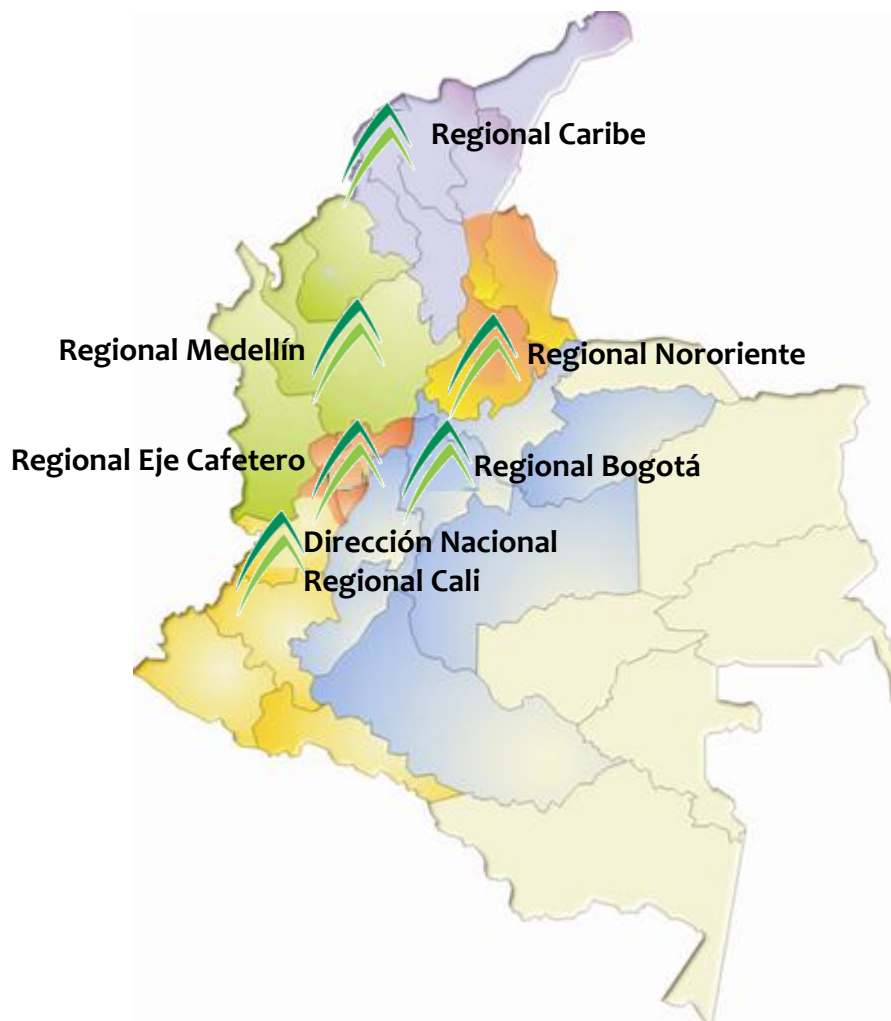
Trabajo en Equipo: Somos un grupo de personas que se necesitan entre sí; actuamos comprometidos con un propósito común y somos mutuamente responsables por los resultados.

Cumplimiento de Compromisos: Somos conscientes y responsables por el cumplimiento de los resultados esperados; por la satisfacción del asociado; por el compromiso con el entorno y el desarrollo personal de los colaboradores y de las empresas del GECC.

Confianza: Sentimiento de credibilidad construido y generado por la organización frente a sus asociados y grupos de interés. Capacidad para decidir y actuar individualmente o en grupo, sin reserva, dentro de la ética y la moral.

2.2.1.11 Cobertura

Coomeva Servicios Administrativos se divide en seis regionales, a través de las cuales presta sus servicios a una extensa zona del país.



2.2.1.12 Procesos de apoyo para la prestación de los servicios

2.2.1.12.1 Gestión Humana

Es el área orientada a facilitar los procesos de desarrollo y bienestar alineado con los objetivos estratégicos organizacionales. Su objetivo fundamental es lograr una correlación entre el desempeño de las personas y las metas organizacionales en términos de participación y contribución.

2.2.1.12.2 Operaciones y Procesos

Aporta a los procesos estratégicos a través de la implementación del mejoramiento continuo para los servicios prestados por la empresa. Primordialmente asesora en mejores prácticas para la gestión, el incremento de la productividad y el logro de los objetivos.

2.2.1.12.3 Auditoría Interna

Vela por el cumplimiento de los procedimientos y decisiones emitidos por la Junta Directiva, de la Asamblea o de la Gerencia. Es un apoyo directo a la Gerencia General para el cumplimiento de la reglamentación.

2.2.1.12.4 Tecnología Informática

A través de la prestación de servicios de tecnología fiables e innovadores, aporta al mejoramiento continuo y sostenimiento de la productividad de cada uno de los negocios de la organización.

2.2.1.12.5 Seguridad

Enmarcada en una seguridad preventiva, determina las directrices que se requieren para que los colaboradores cumplan su función laboral en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva.

2.2.1.13 Servicios

A continuación la descripción de los servicios que presta Coomeva Servicios Administrativos:

2.2.1.13.1 Servicios de Gestión Humana

Nómina: A través de personal especializado en áreas de tecnología, seguridad social y nómina, se realiza toda la operación de nómina desde la recepción de las novedades hasta el pago de las personas.

Salud Ocupacional y Seguridad Industrial: Se brinda asistencia en salud ocupacional, en busca de ambientes laborales seguros y saludables. Se focaliza en el cumplimiento de la reglamentación legal en salud y riesgos profesionales. El objetivo final en el cliente es el incremento de la productividad, la calidad y el bienestar de los colaboradores.

Selección, Contratación y Desvinculación: Se provee al Grupo empresarial el personal de todo nivel, desde el más operativo hasta alto directivo. Se busca que éste sea competente y comprometido con lo que requiere la organización.

2.2.1.13.2 Servicios Contables

Contabilidad: Brinda a los clientes información económica suficiente y precisa para la toma de decisiones de tipo operativo, inversiones y financiación. Se encarga de realizar el reconocimiento y registro contable, de manera oportuna y suficiente.

Impuestos: Se presta servicios de asesoría en planeación tributaria para la optimización del manejo de los impuestos, dentro del marco legal vigente.

2.2.1.13.3 Servicios Logísticos

Activos Fijos e Inventarios: Se enfoca en el suministro de información valiosa para la administración de los activos fijos muebles, el bodegaje de activos y el inventario de los mismos.

Compras: Se dedica a la compra de tangibles, de servicios, de activos fijos e inventariables y compras de Outsourcing.

Mantenimiento correctivo y preventivo: Dirigido a ofrecer servicios de mantenimiento preventivo y correctivo. Se enfoca en prevenir el deterioro y conservar los bienes en buen estado, para que duren en el tiempo.

Servicios Generales: Brinda servicios de aseo en sedes administrativas y hospitalarias. Cubren servicios de cafetería y eventos especiales.

Infraestructura: Este servicio comprende el diseño de espacios físicos funcionales, confortables y adecuados para sus diferentes necesidades, basados en su identidad corporativa, valorando y administrando costos y presupuestos incurridos en obra.

Diseños: Arquitectónicos, eléctricos, comunicaciones (datos), hidro-sanitarios, sistemas de aire acondicionado, sistemas de audio y video, seguridad y diseños estructurales.

Ejecución de proyectos: Civiles, Eléctricos, Sistemas de aire acondicionado.

Administración delegada de proyectos.

Gestión Documental: Servicio diseñado para la custodia y conservación de documentos, incluye servicios de mensajería interna y externa, manejo de tulas, correspondencia masiva, transporte de carga y digitalización de documentos.

2.2.1.13.4 Otros Servicios

Telefonía Celular: Se realiza la administración de la telefonía celular de las empresas del grupo empresarial. Se gestiona la facturación, los pagos y la distribución de los centros de costos.

Centro de Contacto: Servicio orientado a satisfacer las necesidades de comunicación de los clientes. Permite prestar servicios de servicio al cliente, líneas 018000, cobranza, telemarketing y servicios automatizados.

2.2.1.14 Segmento del mercado atendido por la empresa

Con el ánimo de generar valor a las empresas del grupo a través de la disminución de los costos y la simplificación de los procesos, no presta servicios a otras empresas externas.

A continuación las empresas que componen el grupo:

Cooperativa Médica del Valle Coomeva, Clínica Palma Real, Coomeva Medicina Prepagada, Coomeva Emergencia Médica, Coomeva EPS, Clínica Farallones, Hospital en Casa, Coomeva Turismo Agencia de Viajes, Coomeva Recreación y Cultura, Coomeva Hoteles y Resort, Club Los Andes, Coomeva Solidaridad y Seguros, Coomeva Corredores de Seguros, Coomeva Fundación, Coomeva Servicios Administrativos e Induguadua.

2.2.1.15 Tamaño de la empresa Coomeva Servicios Administrativos

Personal de planta: 1943

Persona por Empresa Temporal: 271

Total: 2214

3. DESARROLLO

3.1 Caracterización de la cultura en Coomeva Servicios Administrativos

La caracterización de la Cultura Organizacional de Coomeva Servicios Administrativos se realizó a través de las 13 dimensiones sugeridas por Zapata y Rodriguez (2008). Como instrumentos metodológicos se utilizaron la entrevista, el análisis de contenido y la observación participante.

- a. Las entrevistas se realizaron de acuerdo a la Guía de Entrevista que se encuentra en el Anexo A. Fueron aplicadas a 10 empleados de áreas de apoyo de la organización, de diferentes niveles como consta en el Anexo B.
- b. El análisis de contenido se realizó de acuerdo a la tabla que se encuentra en el Anexo C.
- c. La observación participante se realizó a través de una bitácora, cuyos resultados más relevantes se encuentran en la tabla del Anexo D.

3.1.1 La historia

La historia de Coomeva Servicios Administrativos S.A, se remonta al año 2000 cuando se identificó la necesidad de agrupar todos los servicios compartidos entre las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Es así como hasta ese momento cada una de las empresas contaba con su propia área de contabilidad, compras, mantenimiento, entre otras. Se creó entonces

la unidad estratégica de negocio llamada Servicios Compartidos Coomeva, la cual dependía de la Cooperativa Coomeva.

La legalización de la unidad de negocio se logró el segundo semestre del año 2002 cuando se dio la conformación de la estructura y el inicio de las operaciones. En el 2003 durante el mes de febrero se institucionalizaron las consignas con las cuales funcionarían las áreas de negocio, principalmente orientadas al servicio, la evaluación de los procesos administrativos, la búsqueda de mejores alternativas para la prestación de los servicios, una mayor cobertura y una mejor tecnología.

Se convierte en una empresa legalmente constituida el primero de mayo de 2005, con el nombre de Coomeva Servicios Administrativos S.A., con esto comienza a hacer parte de las empresas del Grupo. Los primeros servicios que se prestaron en dicho momento fueron contabilidad, impuestos, compras, gestión documental, mantenimiento y estadística. En palabras de uno de los entrevistados:

“Coomeva Servicios Administrativos nace aproximadamente hace 12 años, nace tras la idea que trae el presidente del grupo Coomeva de fundamentar un centro de servicios compartidos. Es una nueva modalidad de negocio que entra a converger todas, todos los servicios que son comunes a todas las empresas del grupo empresarial, los hace convergen en unos solo, con el fin de generar valor, un valor mayor a la organización, de optimizar recursos, de optimizar costos, entonces de allí nace el centro de servicios compartidos. En su inicio nace como una unidad, como una área

más de Coomeva y tras su expansión y la creación de sus unidades de negocio, ya entra a convertirse en una empresa más del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva” (Entrevistado 2).

A partir del 2006 se comienza a convertir en una sólida empresa del grupo empresarial con la actualización de su cadena de valor y la apertura de nuevos servicios como son Servicios de Aseo y Cafetería. Así mismo se genera la Dirección Nacional como Unidad independiente dentro de la organización. En el 2007 se enfoca en el mejoramiento de su modelo de servicio, en la revisión y reestructuración de sus procesos y servicios, así como reevalúa su estructura organizacional con el fin de cumplir con su promesa de valor, “ser los aliados estratégicos de las empresas del Grupo y contribuir con su creación de valor”²

En el año 2008 ya contaba con una estructura de negocios robusta que se había ampliado a servicios relacionados no solamente con el área financiera y de logística, sino que también tenía servicios de Gestión Humana como selección, nómina y salud ocupacional, al igual que había conformado y fortalecido servicios de comunicaciones a través del Centro de Contacto.

Como parte fundamental de la historia de la empresa, cabe señalar que a través del tiempo el Concejo de Administración del Grupo ha estado muy atento al avance y proyección del Centro de Servicios Compartidos. Es por esto que en varias oportunidades se han presentado cuestionamientos acerca de su pertinencia y de su valor para el Grupo Empresarial. Lo anterior ha provocado la generación de proyectos que se han convertido en Hitos para la historia más reciente de la empresa, a continuación el resumen de uno de los entrevistados:

² Extraído de www.coomева.com.co

“Después de ello vienen otros hitos que ya entran a converger más en temas de proyectos, entonces llega el proyecto CREA que entra a cambiar el modelo de costeo, el modelo de optimización de la empresa. Después del proyecto CREA, llega el proyecto INTEGRA que ese es el proyecto que viene, que entra a integrar la Unidad de Tecnología Informática que hacía parte de la Cooperativa como tal, de la Unidad Corporativa, y la entra a converger ya en Coomeva Servicios Administrativos como un servicio compartido más del grupo. Y se me pasó, un primer proyecto que fue el proyecto QUANTUM, que es la optimización tecnológica de todo el grupo empresarial que nace desde Coomeva Servicios Administrativos. Entonces esos han sido como los principales hitos que ha tenido la organización” (Entrevistado 2)

En el año 2009 tras demostrar que contaba con una sostenibilidad financiera que le permitía ser reconocida como una empresa rentable dentro del grupo empresarial. Por mandato del Consejo de Administración, el interés de la organización se orientó a consolidar altos estándares en los procesos y servicios, por lo que inició a la preparación y evaluación para la implementación de un ERP que le permitiera fortalecer la prestación del servicio y la operación del área de Gestión Humana. Como consecuencia se dio inicio al proyecto QUANTUM que involucró la implementación del sistema ERP, el sistema de Gestión Humana y la actualización del Sistema de Calidad, finalizando en el año 2010.

El proyecto QUANTUM se ejecutó bajo la metodología de implementación de soluciones tecnológicas AIM (Siglas en inglés de Metodología de Implementación Aplicada), y estuvo compuesto por las siguientes fases: análisis, diseño, elaboración, construcción, transición, salida en vivo y por último el soporte. Como consecuencia se logró la implementación del ERP y del

sistema de Gestión Humana con éxito. Este sistema actualmente es el que opera para la prestación de servicios financieros, compras y Gestión Humana, con algunas actualizaciones.

Una vez implementado y en funcionamiento la herramienta tecnológica, la atención se centra en la eficiencia de los procesos y nuevamente entra en acción el Consejo de Administración y solicita una evaluación de los procesos involucrados con los servicios prestados a las empresas del Grupo. Surge así el proyecto CREA que tiene como objeto cumplir con el mandato organizacional en Coomeva Servicios Administrativos.

En el 2012, CREA surge como un programa de proyectos que está orientado a la simplificación, eficiencia y mejora continua, disminución de costos, eliminación de redundancias y estructuras paralelas, captura de sinergias y economía de escala, mejoramiento del servicio y la oportunidad, mejorar la focalización, obtener un mejor control interno, asegurar los procesos y facilitar la evaluación, replicabilidad y apoyo para el crecimiento y finalmente, divulgación de las mejores prácticas.

Dicho programa se desarrolló durante dos años y estuvo conformado por seis proyectos que se describen a continuación:

- a) Estabilización: Consistió en la estabilización del ERP, a través del cierre de las brechas identificadas en la evaluación inicial del proyecto, lo que permitió disminuir en un 80% el nivel de soporte.
- b) Depuración: Tuvo como meta poner a disposición de las empresas, información de las maestras veraz y actualizada, para la toma de decisiones en las empresas del grupo.

- c) Competitividad: Se definió un sistema de costeo como base para la fijación de los precios de venta, para determinar políticas comerciales y para el control interno del costo. De esta manera se logró optimizar los costos y gastos de la organización.
- d) Clientes Satisfechos: Se estableció un plan para mejorar la estrategia y estructura del servicio, para lograr una mayor competitividad en el mercado.
- e) Optimización: Fortalecer los procesos para lograr una mayor competitividad, a través de la calidad, oportunidad, servicio y costo.
- f) Organización: Trazar la ruta para contar con el recurso humano competente y competitivo en relación a los cambios estratégicos.

Uno de los cambios más significativos que identifican las personas entrevistadas en esta etapa, es el cambio modelo económico, que pasó de ser un modelo de utilidad a un modelo de costos, en el que el mayor objetivo es lograr ahorros significativos a los clientes más que rentabilidad financiera para la empresa. Es así como Coomeva Servicios Administrativos pasó de ser evaluada por las ganancias o utilidad, a ser evaluada por los ahorros o eficiencias tanto internas como las logradas hacia el cliente. En palabras de uno de los entrevistados:

“Antes nos mediamos por utilidades, ahora ya nos piden ahorros, generar ahorros a cada una de las empresas del grupo, nuestros clientes y de alguna u otra forma, ser competitivos en el mercado. Ser un centro de servicios compartidos que le genere ahorros al grupo” (Entrevistado 1).

En el año 2014, se comienza a trabajar en el direccionamiento estratégico 2015 – 2016. Con el objetivo central de mejorar la competitividad de Coomeva Servicios Administrativos frente al

mercado, surge un nuevo proyecto denominado INTEGRA. Este proyecto tiene como fin transformar el modelo de operación. Su alcance involucra el diseño del modelo organizacional del Centro de Servicios Compartidos, el traslado de UTI Unidad de Tecnología Informática a Coomeva Servicios Administrativos y el mejoramiento y transformación de las áreas de servicios más críticas.

En cuanto al diseño del modelo organizacional, se tuvieron en cuenta las siguientes condiciones: Visión del cliente, a través de la cual se buscó asegurar la generación de valor y la respuesta a las necesidades sentidas de cada cliente. Flexibilidad, para que se pudieran integrar fácilmente nuevos servicios y soluciones. Eficiencia, mejorando el uso de la tecnología y recursos. Efectividad, para mejorar la oportunidad y calidad. Simplicidad y claridad, de modo tal que se mejorara el relacionamiento y la rendición de cuentas.

La segunda etapa que consistió en el traslado de la UTI a Coomeva Servicios Administrativos, representó un cambio significativo tanto para las personas que fueron trasladadas como para la empresa, ya que se trata de un área muy antigua que constituía una Unidad de Negocio de la Cooperativa Coomeva y pasó a ser un área de negocio de Coomeva Servicios Administrativos. El cambio de empresa se realizó a través de una sustitución patronal en Septiembre de 2015 y aún ahora se encuentran en proceso de adaptación y cambio, ya que no solamente se dio el cambio de empresa sino que el área en si fue evaluada y como consecuencia fue objeto de cambios en su estructura organizacional y de servicio.

Como última etapa del proyecto INTEGRA, se dio la evaluación de algunas áreas críticas del organización que produjeron cambios significativos. Uno de los más representativos fue la creación del Pool Administrativo, que consistió en centralizar todas las actividades de carácter administrativo en la Gerencia Administrativa y Financiera. Este cambio tuvo como consecuencia que las áreas que anteriormente contaban con un apoyo administrativo propio, tuvieron que realizar cambios significativos en sus procesos internos de facturación, solicitudes de compras, generación de informes, entre otros.

A lo largo de su historia, Coomeva Servicios Administrativos los colaboradores han identificado tres personas que han marcado la historia de la organización y han sido representativas en ciertos momentos de la misma. En primer lugar se identifica al Doctor Humberto Ramírez quien fue el primer Gerente General que tuvo la empresa, pese a las dificultades que representó reunir a personas de todas las empresas en una sola unidad de negocio, así como las dificultades y negativas que tuvo, fue un abanderado de la idea de negocio que significó el surgimiento de Coomeva Servicios Administrativos y logró salir adelante de las diferentes circunstancias que rodearon la creación de la empresa. Así lo corrobora uno de los entrevistados:

“Yo creo que el primer gerente de CSA Humberto Ramírez, me parece que fue un hombre que pues lucho porque cuando nacen las empresas pues tiene una, y máximo una empresa de estas, que está naciendo de gente de colaboradores que estaban en Coomeva y que los tuvimos que pasar a servicios administrativos. Yo creo que este hombre fue un abanderado y lo hizo bien, pues de hecho esta la empresa ya con 11 años. Me parece que este fue un muy buen protagonista de la historia de esta empresa” (Entrevistado 8).

Igualmente se identifica al Doctor Luis Mario Giraldo, quien fue también Gerente General antes de la actual administración, los entrevistados identifican que hubo un cambio en su administración que llevó a la obtención de una identidad como organización y al reconocimiento de las demás empresas del grupo como un Centro de Servicios Compartidos que podía aportar valor a sus negocios. A continuación la visión de uno de los entrevistados:

“Yo considero que con la llegada del doctor Luis Mario digamos que la empresa tuvo un aire porque la empresa siempre estuvo considerándose para un cierre desde que se creó en el 2005 la empresa siempre estuvo como en tela de juicio la continuidad de la empresa como sociedad a parte de Coomeva y con la llegada del doctor Luis Mario digamos que siento que inicio una etapa de crecimiento comercial en la empresa en cuanto a que considero que fue logrando una identidad un poco diferente al Nit dentro de Coomeva o a esa unidad que todavía se pensaba y se veía como chiquita y pienso que con el doctor Luis Mario fuimos iniciando el trabajo para lograr una identidad de una empresa ya externa a la Cooperativa” (Entrevistado 9).

Finalmente, identifican la actual gerencia, Ingeniero Victor Manuel Torres, como una persona muy representativa en la historia reciente de la empresa, puesto que venía de liderar una Unidad de Negocio Corporativa, los entrevistados consideran que logró un acercamiento inicial a las demás empresas del grupo y al Corporativo que fue fundamental para actualizar cuestiones como credibilidad y cercanía. Igualmente reconocen el cambio en el modelo de servicio que se presentó desde su nombramiento en el cargo.

“Cuando llegó el ingeniero Victor nuevamente estaba muy movido el tema de si nos íbamos a devolver a Coomeva, si nos íbamos a quedar, si la empresa era viable o no. Entonces pienso que si bien desde estoy aquí, hace 9 años y medio, siempre se ha hablado y se ha puesto en tela de juicio la continuidad o la viabilidad, pienso que cuando llego el ingeniero Victor se tomaron decisiones importantes, se modificó el modelo de operación de la empresa, lo cual pienso que fue significativo independiente que fuera bueno o malo pero significativo” (Entrevistado 9).

3.1.2 El entorno y la sociedad

El entorno más cercano que impacta a Coomeva Servicios Administrativos (CSA) está representado por las empresas que conforman el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, ya que son sus clientes directos y la razón de ser de la organización. Como Centro de Servicios Compartidos, CSA vela por el cumplimiento de los mandatos de la Unidad Corporativa que rige a todas las empresas del grupo y además, debe cumplir con una adecuada prestación del servicio de acuerdo a las exigencias de cada una de las empresas del grupo. Dichas exigencias pueden ser de tipo legal, político, tecnológico y económico, de acuerdo al cliente del que se trate. A continuación el punto de vista de uno de los entrevistados con referencia a este punto:

“Por ejemplo estoy pensando en este momento en el dólar, entonces yo sé que de cierta forma el dólar ha afectado sobre todo los procesos tecnológicos, porque pues nuestros grandes proveedores de tecnología están influenciados y se mueven con respecto al dólar, entonces por ese punto puede afectar. En temas de política, el tema con la EPS, pues fundamentalmente es lo que nos ha afectado, entonces si, por esa parte también” (Entrevistado 4).

Se refuerza con otro comentario de un entrevistado:

“Digamos que una de las empresas más importantes del grupo es la EPS y la EPS tiene un altísimo contenido político, social, económico, financiero y eso nos influye totalmente cualquier cambio en la legislación que se vaya a hacer o cualquier propuesta o plan que se vaya a hacer. Y además de que en los últimos 5 años ha habido como 3 reformas tributarias y eso no solamente porque aquí prestamos ese servicio a las demás empresas sino por todo lo que eso involucra, entonces esos cambios son importantísimos, claro. (Entrevistado 5).

El Grupo Empresarial está conformado por empresas muy diversas que se encuentran dentro de diferentes sectores de la economía, como son el cooperativo, financiero, salud, asegurador y recreación. Algunas de estas empresas están vigiladas por organismos de control del Estado como son la Superintendencia de Salud, la Superintendencia Financiera y la Supersolidaria. Lo anterior obliga a que los procesos para la prestación del servicio sean revisados con frecuencia de acuerdo a las normativas que se expiden a través de Leyes, Decretos y demás reglamentaciones del Estado. Un ejemplo de ello es expresado por uno de los entrevistados:

“Yo siento que CSA por ser en sí, un centro de servicios compartidos, si las demás empresas del grupo se afectan por esas situaciones, nosotros nos vamos a afectar, o sea nosotros seríamos como un efecto dominó (...) eso lo vivimos cuando cambio el tema de la EPS que ya no se puede facturar con IVA, eso fue una norma, entonces a nosotros nos afectó fue porque somos proveedores de la EPS. Entonces en últimas, si siento yo, que es más un tema que si las otras empresas se ven

afectadas, nosotros también nos veríamos muy afectados, pues dependemos totalmente de ellas, especialmente de la EPS” (Entrevistado 1).

Lo anterior obliga a la empresa a estar en constante actualización no solamente en legislación sino en las herramientas tecnológicas necesarias para dar respuesta a los requerimientos. Los negocios que en mayor medida se ven impactados por aspectos legales son los Servicios financieros (contabilidad e impuestos), nómina y seguridad y salud en el trabajo (SST), teniendo en cuenta que los dos primeros operan a través de herramientas ERP y un sistema especializado en Gestión Humana.

Para el caso de Seguridad y Salud en el Trabajo, recientemente se presentó un rediseño de todo el servicio que se presta a los clientes en lo referente a Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, para la adecuación del servicio a la nueva legislación que exige por parte de las empresas un cambio que implica la implementación de un Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Así mismo, hace un par de años el negocio que presta servicios de Nómina abrió una nueva línea de negocio con el fin de apoyar a los clientes en la respuesta a los requerimientos de la UGPP (Unidad de Gestión Pensional y Parafiscales).

Por otro lado, algunas empresas del Grupo Empresarial cuentan con herramientas tecnológicas particulares a su razón de ser como es el Aplicativo que utilizan las empresas de Turismo. Esto obliga a que se realicen desarrollos tecnológicos particulares para la integración de tales aplicativos con la plataforma tecnológica propia de la organización. Dados los anteriores

aspectos legales y tecnológicos, lo que se puede evidenciar es que la empresa cuenta con metodologías y mecanismos de actualización constante.

La influencia del entorno también se puede evidenciar en los modos de ser de las diferentes regiones donde hace presencia la organización a nivel nacional. La organización se encuentra distribuida en seis regionales que abarcan gran parte de la geografía nacional, como son la zona Caribe, Centro Oriente, Nororiente, Noroccidente, Eje Cafetero y Suroccidente. Cada una de las Regionales cuenta con una cultura externa que ejerce influencia en las maneras de ejecutar los procesos y de percibir su realidad. A continuación lo referencia un entrevistado:

“Yo creo que el hecho que la mayoría de personas estén ubicadas en el valle del Cauca, creo que es un tema diferencial y diferencial en el sentido de que yo opino que los vallunos somos tranquilos, somos descomplicados, somos flexibles, somos muchas veces como relajados en cierta forma para tomar decisiones, para poder asumir responsabilidades de cosas que pasan. En eso entonces, eso para mí influye en el grupo y creo que desde los altos cargos hasta el último cargo, pues casi todos somos del Valle y esa cultura para mí, es la que vive Coomeva” (Entrevistado 4).

Los constantes cambios y avances en el entorno tecnológico y organizacional, han obligado a la empresa en buscar la constante actualización de sus herramientas de tecnología y de procesos. Es así como en los últimos 5 años, se han venido desarrollando proyectos sucesivos comenzando con QUANTUM, posteriormente CREA y actualmente en ejecución el proyecto Integra.

La implementación de sistemas de gestión para la mejora del desempeño y el reconocimiento social y de sus clientes ha venido en auge desde hace unos años. Inicialmente la empresa implementó el sistema de gestión de calidad desde el 2003 que ha venido actualizando en el tiempo, más recientemente el sistema de riesgo y continuidad del negocio, la última certificación obtenida fue en el Sello de Equipares y actualmente se está trabajando en la Certificación de Seguridad y Salud en el Trabajo.

3.1.3 El habla, la lengua y el lenguaje

Una de las representaciones de la comunicación en el Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva más importantes, es la Imagen Corporativa. Esta se puede evidenciar en los Logotipos, la firma del correo electrónico, los estándares de mobiliario y plantillas de presentación. Cada año el área de Comunicaciones Corporativa es la encargada de actualizar dichos elementos y socializarlos a todo el personal a través de la Intranet (Anexo C).

La estandarización de la imagen corporativa es muy importante para el Corporativo y Coomeva Servicios Administrativos se acoge a ella año tras año. Lo que tradicionalmente identifica a las empresas del Grupo son los pinos y el color verde, que a su vez va acompañado de un color adicional en los pinos para diferenciar el Sector al que pertenece la empresa. El color del Sector que contiene a Coomeva Servicios Administrativos es un verde más claro ya que pertenece a Otras Empresas.



Fuente: Página www.coomeva.com

Como parte de la imagen corporativa el Grupo, se tiene diseñado un “Protocolo de presentación personal de la empresa: Nuestra Imagen, Nuestra Marca” donde se describe el código de presentación personal y vestuario establecido. Contiene además recomendaciones acerca de aspectos como el uso de accesorios, maquillaje y otros elementos relacionados con la imagen. Este protocolo se refuerza constantemente a través de diferentes actividades como concursos, según consta en el Anexo D. Tabla de observación participante.

Se encuentran igualmente el Protocolo para manejo de correo electrónico y el Protocolo de atención y servicio telefónico que hacen parte del modelo de servicio del Grupo Coomeva llamado Pasión Coomeva y es de obligatorio cumplimiento para todos los colaboradores de la compañía.

Los tres protocolos se encuentran publicados en la Intranet y son de libre acceso. Se corrobora a continuación:

“CSA y el grupo Coomeva se ha enfocado bastante en que todas las personas tengan como esas mismas frases y han llegado mucho las frases de servicio, que son esas mismas de contestar igual el teléfono, de llegarle a todas las personas igual, de la amabilidad con que se contesta, de la amabilidad con que se responden los correos. Siempre ha tenido muy marcado eso y cuando por ejemplo no le respondes como debe ser o de una forma cordial las personas también te dicen. Ese es otro tema importante, que no se quedan calladas, como que bueno, pues no pasa nada, sino que te dicen ve mira, diciendo de esta forma las cosas se podría llegar o cautivar más” (Entrevistado 7).

A través del análisis documental (Anexo C) se encontró que, un componente más que hace parte del habla y el lenguaje característico de Coomeva Servicios Administrativos está conformado por las frases y palabras “clave” que se repiten constantemente en el direccionamiento estratégico y en la firma electrónica de la empresa y hacen referencia a la orientación de servicio que tiene la organización y el compromiso con los clientes. Algunos ejemplos se muestran a continuación:

- Promesa de valor: Su competitividad, nuestro compromiso.
- Valores corporativos: Servicio
- Firma electrónica: Con el mayor de los gustos.
- Objetivos estratégicos: Soportar a los negocios del Grupo Coomeva y a terceros mediante un modelo de servicios compartidos. Administrar y proveer una oferta flexible de

servicios generadora de valor. Lograr excelencia operacional en servicios compartidos del Grupo Coomeva.

Los colaboradores reconocen la importancia de dichas frases como se evidencia a continuación:

“Yo creo que la frase que nosotros usamos a la firma con el mayor de los gustos digamos que ha logrado posicionamiento, pues el hecho que uno la estampe en un firma en un correo digamos que me parece que es poderosa” (Entrevistado 8).

La organización ha establecido los medios de comunicación formales como son:

- Correo electrónico: @coomeva.com.co. Todas las personas que pertenecen a la organización sea como empleados directos o contratados por Agencia de Empleos Temporales y que para sus funciones requiera un computador y un correo, cuentan con un correo corporativo que los identifica como pertenecientes al grupo empresarial.
- Intranet: <http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/>. A través de la Intranet los colaboradores de la empresa tienen acceso a información actualizada sobre la organización y sus procesos. Por este medio pueden acceder a los aplicativos de gestión relacionados con Gestión Humana, documentos digitalizados, aplicativo de administración de la documentación del sistema de calidad y el aplicativo por medio del cual se gestionan las glosas de auditoría.
- Correo electrónico de Comunicación Intena, ComunicacionesCSA. Desde este correo se envía información relacionada con Gestión Humana, información general de la compañía,

directrices organizacionales, eventos a realizarse y cualquier otro tipo de información de manejo de la compañía.

- Fondo de pantalla: Es establecido por el área de Comunicaciones Corporativas y generalmente está relacionado con procesos de Gestión Humana que se estén desarrollando en el momento y es de carácter informativo y recordatorio. Algunos de los anuncios que se realizan son las fechas de cierre de procesos como la evaluación de desempeño, actividades de cultura y cambio organizacional.
- Boletín de Gestión Humana: De publicación mensual, permite dar a conocer a quienes conforman la organización, las actividades de bienestar, cultura, desarrollo y seguridad y salud en el trabajo que se vayan a realizar en dicho periodo.
- Boletín del Café: Informativo diseñado para establecer una relación más cercana entre el área de Gestión Humana y el personal de Servicios Generales (Aseo y Cafetería). Se instala en las neveras de las cocinetas de las sedes donde prestan servicios para dar a conocer información del área de Gestión Humana.
- Grupos primarios: Mecanismo utilizado por los jefes para informar a los colaboradores de su área sobre las políticas, direccionamiento y demás datos importantes para su gestión. Igualmente es el espacio donde se hace seguimiento a los procesos y resultados.
- Somos Coomeva: pantallas ubicadas en las diferentes instalaciones de la empresa donde se da a conocer información general como cumpleaños, reconocimientos, nuevos colaboradores, ascensos, entre otros.
- Carteleras: Administradas por Gestión Humana, contienen información actualizada para los colaboradores.

- Existen algunas otras comunicaciones de carácter corporativo como son el Boletín Clic, comunicados de la Presidencia y el Boletín Corporativo de Bienestar.

A través de las entrevistas se identificaron los medios formales más reconocidos:

“Yo me detengo a revisar las carteleras me parece que es un buen mensaje, lo leo. El canal de comunicaciones de CSA me parece que también es un buen medio para quien no tenga computador. El correo electrónico también me parece que cuando llega un correo lo tengo que ver y el voz a voz definitivamente” (Entrevistado 8).

Como aspecto a destacar, en la observación participante se pudo evidenciar (Anexo D) que las personas reconocen de manera positiva el estilo de comunicación que se realiza a través de las pantallas y correos electrónicos por parte de Gestión Humana. Dichas comunicaciones se salen del protocolo formal de información, dirigiéndose a los colaboradores en primera persona, utilizando imágenes que reflejan calidez y con un lenguaje incluyente que denota un alto nivel de confianza y cercanía.

La Gerencia General prefiere dirigirse a los colaboradores de manera verbal, privilegiando este medio de comunicación sobre el escrito. El Gerente aprovecha diferentes escenarios como celebraciones especiales o eventos de formación para dirigirse a los colaboradores, suele hacerlo en un tono de confianza e informalidad, normalmente relata historias acerca de la empresa y su relación con los clientes utilizándolos como ejemplo para ilustrar las ideas que quiere transmitir, generalmente utiliza un lenguaje sencillo y accesible a cualquier tipo de público. Este medio de

información privilegia las personas que se encuentran ubicadas en la Sede Principal pero deja de lado, las Regionales y demás Sedes donde se encuentra personal propio (Anexo D).

Los colaboradores entrevistados y la observación participante (Anexo D) referenciaron la utilización de medios de comunicación informales dentro de la compañía como son “La conversación de pasillo, el rumor, la llamada telefónica, el spark, no se cruzarse en una puerta a la salida de una reunión” (Entrevistado 6). Se referencia que en los pasillo principalmente se comentan temas personales, relacionados con estados de salud, sus relaciones de pareja, sus relaciones con otros compañeros de trabajo o jefes y con sus estudios.

Igualmente es común que se comenten situaciones de trabajo que particularmente hayan causado malestar a los integrantes de la conversación, haciendo referencia a inconformidades, frustraciones o incomodidades con la organización o sus jefes. Así lo manifiesta uno de los entrevistados:

“Generalmente es todo lo malo todas las cosas malas y malucas y todas las cuestiones que representan inconformidades, o que son cuestiones pues frustraciones (...) no necesariamente son cosas personales sino situaciones de ahí de la oficina que a uno lo dejan bajo de nota” (Entrevistado 1).

En las situaciones más complejas se comentan situaciones de carácter confidencial. Por tanto, la organización se ha visto en la necesidad de aclarar información que se ha dispersado por medio de voz a voz. A continuación lo referenciado por uno de los entrevistados:

“Si, y desafortunadamente, desafortunadamente tenemos que salir a, pues a, aclarar muchas veces cosas que no son. Sin embargo que puedo decirte yo, que en la gran mayoría de las veces, o sea, no en el mismo detalle que lo han contado, pero generalmente cuando sale algún comentario, desafortunadamente sale algo de verdad que, desafortunadamente, no entendería porque” (Entrevistado 8).

Aunque el teléfono es un mecanismo formal de comunicación para la organización, en ocasiones los colaboradores utilizan este medio de modo informal. No solamente dejando de utilizar el protocolo telefónico sino estableciendo conversaciones de temas personales y familiares que nada tienen que ver con las actividades laborales. De igual manera, el Spark fue establecido inicialmente para la comunicación organizacional pero se presta para transmitir información no formal. Acerca del uso del spark el entrevistado No. 1 menciona:

“El spark precisamente por eso no lo uso, porque no me gusta que la gente se desahogue por esos medios, que además son corporativos yo no entiendo porque la gente no entiende que ese es un medio corporativo de comunicación y que no debería utilizarse para chismear ni para decir cosas por allí” (Entrevistado 1).

3.1.4 Proyecto de empresa

El actual Direccionamiento Estratégico de la empresa cubre el periodo 2015 – 2019 e incluye la misión, visión, promesa de valor, objetivos estratégicos, cadena de valor, política de calidad y

valores corporativos. Contiene igualmente la proyección y el modelo de gestión para la consecución de las metas.

Los elementos del Direccionamiento Estratégico se encuentran publicados en la página de la empresa y son de libre consulta para los clientes y público en general. Sin embargo, al consultar en la plataforma documental corporativa y la intranet, se encontró el documento desactualizado y solo se evidencia divulgación en las épocas previas a las auditorías del Sistema de Gestión de Calidad (Anexo C).

Entre las diez personas entrevistadas se encontró que dos de ellas no recordaban la misión y visión de la organización, al no poder describirlas en sus propias palabras. No obstante, el resto de las personas lograron identificar los aspectos relevantes haciendo hincapié en que la misión central de este centro de servicios compartidos es generar eficiencias y ahorros para el grupo empresarial. Se corrobora en las entrevistas así:

“La misión de Coomeva Servicios Administrativos es ser esa empresa soporte, que agrega valor a las empresas del grupo Coomeva ya, soportando toda la operación logística y administrativa de las empresas del grupo Coomeva y generando eficiencias y ahorro para ellas mismas” (Entrevistado 2).

“La misión es prestarles servicios administrativos a las empresas del grupo de una manera eficiente y que le genere un valor ahorro de ahorros en sus procesos y un ingreso obviamente para la empresa” (Entrevistado 5).

Es de anotar que también se observó una clara conciencia de la necesidad de posicionar a la empresa como un aliado estratégico para los clientes, centrándose en su orientación de servicio al cliente. El objetivo central es generar valor a través de la prestación de los servicios logísticos y administrativos para que las empresas se dediquen a su razón de ser como negocio. A continuación lo declarado por uno de los entrevistados:

“Independientemente pues, de todo el texto que tenemos, siempre será el tema de servir, somos una empresa de servicios y siempre debemos caracterizarnos por ser unos buenos servidores (...) recuperar en nuestros clientes la visión de nosotros de un buen servicio” (Entrevistado 3).

Al interrogar sobre los valores que más se viven al interior de la organización, se encontraron la solidaridad, compañerismo, camaradería y trabajo en equipo. Son comunes igualmente valores como la responsabilidad y el servicio. Se mencionaron otros menos reiterados como la confianza y honestidad. Algunas de las declaraciones:

“El respeto yo creo que en su mayor medida el respeto, la honestidad, la confianza se ve y es muy importante. La camaradería, ese compañerismo (...) el servicio, nosotros, es increíble pero ya es como algo muy arraigado que toda persona que pasa por CSA o que haya pasado por CSA, el servicio lo caracteriza mucho donde vaya” (Entrevistado 6).

“Por ejemplo yo veo la solidaridad, me parece que la gente acá es súper solidaria, el compañerismo, el trabajo en equipo. Yo pienso que ese se desarrolla bien pero en realidad creo que la solidaridad y el trabajo en equipo son los más importantes” (Entrevistado 9).

“Para mí, el mayor valor que nosotros tenemos en esta empresa es el servicio. Nosotros tenemos, digamos que en lo que he visto de resultado de encuestas, de presentaciones que hacen de grupos focales que hacen de esta empresa, generalmente nos reconocen como una empresa de buen servicio. De hecho, cuando uno llega o un visitante llega a CSA dicen que sienten una cultura o un ambiente distinto, entonces para mí, realmente es el servicio” (Entrevistado 8).

Algunas personas mencionan algunos valores en que consideran que la empresa puede mejorar como “La coherencia (...) pero definitivamente yo creo que se podían ahorrar eso si de pronto algunas personas que nos lideran lo dieran como ejemplo que fueran lo humano que quieren que nosotros seamos” (Entrevistado 6).

“Yo considero que aquí hay una cultura o hay un valor negativo que puede ser el de, que palabra puedo describir, como de la tranquilidad de que no va a pasar nada. Si, como falta de consecuencias, como que si yo no entrego el trabajo no pasa nada, si yo no voy a la reunión no pasa nada, si yo cancelo la reunión no pasa nada, si yo no cumplo no pasa nada. Entonces, esta esa cultura como que no pasa nada, nadie me va a decir nada, pues si de pronto mi jefe se enoja, pero no pasa nada” (Entrevistado 4).

Los colaboradores observaron que en la organización se promueve la diversidad al contratar personas independientemente de su raza, condición económica y religión. Esta visión es congruente con su reciente política de Equidad y Diversidad, base para la certificación que ha obtenido en Equipares – Sello de Oro, que es promovido por el Gobierno Nacional a través del Ministerio del Trabajo.

Se encontró igualmente que las personas de la organización en el grupo Staff no encuentran diferencias en la aplicación de los valores entre los niveles jerárquicos. Los valores se aplican de igual manera tanto en los niveles altos como bajos de la organización.

Las personas identifican con seguridad y claridad su rol y su aporte para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, sea desde la aportación de información, el manejo de los recursos o la aplicación de sus conocimientos para el mejoramiento.

3.1.5 Sistema de producción de bienes materiales

Coomeva Servicios Administrativos es un Centro de Servicios Compartidos que sólo presta servicios a las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, siendo este su único segmento de clientes. Los servicios que presta son de tipo logístico, administrativo y de comunicaciones.

Para la prestación de tales servicios se distribuye en seis Regionales a nivel nacional, la Dirección Nacional se encuentra en Cali. En cada una de las Regionales cuentan con instalaciones alquiladas que albergan el personal de tipo administrativo y desde dónde se dan las directrices para el funcionamiento del servicio logístico que se presta en las instalaciones del cliente.

En los establecimientos regionales se encuentra el personal que presta servicios de tipo administrativo y logístico: Negociaciones y Compras, Seguridad y Salud en el Trabajo, Selección

y Contratación, Activos Fijos, Archivo, Cuentas por Pagar y Digitalización. El personal de staff está compuesto por el personal administrativo regional y Gestión Humana.

Dado que dichos servicios no requieren una gran cantidad de personal, las instalaciones son pequeñas con una capacidad para 30 a 50 personas aproximadamente. No obstante, la mayor parte del personal realiza sus funciones en las sedes del cliente, prestando servicios de aseo y cafetería, recepción, mantenimiento de instalaciones y aires acondicionados, mensajería.

En más de diez años de funcionamiento la organización ha tenido un crecimiento acelerado especialmente en la Dirección Nacional y los Servicios Nacionales, en Cali. La Sede Principal se encuentra en un Edificio de tres pisos en el Centro Comercial Holguines, al sur de la ciudad. Este Edificio tiene una capacidad para aproximadamente 250 personas.

Dada la demanda de servicios que ha ido aumentando a través de los años, se han abierto otras sedes donde se ha distribuido el personal de acuerdo al tipo de servicios que presta, como se expone en la tabla a continuación.

TABLA 3: Distribución del personal en las sedes de Cali.

Ubicación	Áreas / Servicios	
Centro Comercial Holguines L. 200	Dirección Nacional: · Gerencia General · Administrativo y Financiero · Gestión Humana · Jurídico · Auditoría · Operaciones y Procesos · Experiencia del Cliente	Servicios Nacionales: · Gerencia de Facility · Servicios Financieros · Servicios de Gestión Humana
Centro Comercial Holguines L. +14	Negociaciones y Compras Administración de Maestras	

Centro Comercial Holguines L. +224	Gerencia de Proyectos Servicios Financieros
Santa Lucía	Cuentas por Pagar
Sede Nacional	Archivo / Digitalización Mensajería Seguridad

Fuente: Elaboración propia.

La oferta de servicios ha ido cambiando con el pasar de los años. Cuando la empresa obtuvo su constitución legal ejecutaba servicios de mantenimiento, compras, gestión documental, contabilidad, presupuesto e impuestos y estadística. Se han eliminado de su portafolio de servicios los negocios de presupuesto y estadística. Un año más tarde comienza a prestar servicios de aseo y cafetería.

En la medida que se van presentando las necesidades de servicios de las empresas clientes y que se va obteniendo la madurez y tecnología necesarias, la oferta de servicios se ha ido incrementando hasta llegar a los servicios que presta hoy día, de acuerdo a la tabla a continuación.

TABLA 4: Servicios prestados por Coomeva Servicios Administrativos en la actualidad.

Área	Servicios prestados actualmente
Gestión Humana	Nómina Salud Ocupacional Seguridad Industrial Selección, Contratación y Desvinculación de Personal
Servicios Contables	Contabilidad Impuestos
Servicios Logísticos	Activos Fijos e Inventarios Compras Mantenimiento preventivo y correctivo Servicios Generales Infraestructura
Comunicaciones	Centro de Contacto

Fuente: Elaboración propia.

La empresa ha venido trabajando desde el 2013 en el establecimiento de un sistema de gestión internacional y se encuentra certificada con la norma de calidad ISO 9001. Desde el 2014 formalmente se encuentra implementando el sistema de gestión del riesgo operativo y continuidad de negocio. Ambas son exigencias del grupo empresarial para garantizar la calidad en la prestación de los servicios.

Surgió igualmente la necesidad de establecer un sistema de información que pudiera integrar la planeación de los recursos de la empresa por medio de una herramienta ERP, la cual fue implementada a partir del 2010. A su vez, se implementó una herramienta similar para Gestión Humana.

Lo anterior permitió que todas las empresas tuvieran una herramienta común que permitiera una mayor trazabilidad de los procesos. Aunque todavía se encuentra en discusión si realmente se realizó una adecuada implementación y facilitó la operatividad, ya que en muchos casos se presenta una gran cantidad de inconsistencias y falla reiterativamente la integración de los sistemas (Anexo D).

Las personas entrevistadas denotan conocimiento en la razón de ser de la organización, la reconocen como un Outsourcing empresarial e identifican con claridad los clientes. Los servicios prestados son reconocidos por todos. Al indagar por la pertinencia y suficiencia de las instalaciones y herramientas de trabajo se presentan diferencias en sus percepciones.

Los entrevistados que tienen cargos de tipo profesional y nivel analista, coinciden en que la organización cuenta con los espacios físicos suficientes para la demanda de población y en que cuentan con las herramientas de trabajo necesarias para la ejecución normal de sus funciones.

Por otro lado, las personas entrevistadas que tienen un rol de liderazgo, reconocen que hace falta el mejoramiento de los espacios físicos de acuerdo a la cantidad del personal, incluso hay quien habla de hacinamiento del personal en ciertas áreas. Las instalaciones son muy antiguas y no ha habido una actualización apropiada en la medida que la demanda se ha incrementado.

Frente a las herramientas de trabajo, mencionan que las herramientas tecnológicas son insuficientes para el correcto desarrollo de la labor. Falla la distribución de los equipos de cómputo para que quienes requieren ciertas especificaciones puedan acceder a ellos. Es así como podría disminuirse el tiempo y la calidad del trabajo con la implementación de actualizaciones y de sistematización de ciertos procesos que hoy día son manuales (Anexo D). En palabras de un entrevistado:

“Pero hay un tema que yo considero que hace falta fortalecer y es el tema tecnológico el tema de las herramientas yo no lo sufro porque yo no, digamos que no tengo que manejar sobre todo gran cantidad de información pero se conozco de primera mano que hay gente que si lo necesitan y no lo tienen” (Entrevistado 4).

También se encuentra referencia a la necesidad de mejora de las herramientas del personal operativo especialmente en las áreas de servicios generales, mantenimiento y mensajería. Con respecto a éstas, se menciona que se encuentran muy atrasadas con referencia al mercado.

3.1.6 Sistema de producción de bienes inmateriales

Haciendo parte de los bienes inmateriales de las organizaciones, se encuentra el símbolo. Para Coomeva Servicios Administrativos, uno de los símbolos más importantes es el logo y el color que lo representa. Sin ser una empresa cooperativa, es representada por los pinos y el color verde, que hace parte de la ideología cooperativa.

Como consecuencia, los valores, creencias y la ideología de la organización están totalmente impregnados de la filosofía cooperativa. Esta es compartida frecuentemente a los colaboradores por medio de la inducción corporativa y cursos virtuales. Tiene tal importancia que la realización y evaluación de los cursos virtuales de cooperativismo suman puntos para la evaluación del desempeño anual (Anexo D).

Un símbolo muy reconocido en la organización es la camiseta de Gestión Humana. Esta es utilizada por las personas que conforman esta área cuando se realizan eventos especiales. Cuando los colaboradores la ven, inmediatamente están alerta o preguntan que se va a realizar o que se va a celebrar (Anexo D).

El área de comunicaciones internas ha diseñado un estilo de comunicación con los colaboradores, con la utilización de imágenes, colores y mensajes muy cercanos a las personas que se ha convertido en un símbolo para la organización. Es así como los colaboradores han encontrado una diferenciación entre la comunicación de la organización y las comunicaciones corporativas del grupo empresarial (Anexo D).

La creencia como elemento de los bienes inmateriales juega un papel predominante en la cultura de la organización. De acuerdo a las entrevistas realizadas, se escuchan frases como “CSA es la cenicienta del Grupo Coomeva” (Entrevistado 1), “siempre es como el patito feo de la familia” (Entrevistado 2) y “la gente percibe la empresa como la prima pobre” (Entrevistado 9).

Quienes hicieron alusión a estos comentarios, explicaron que tienen una base de realidad por algunos cuestionamientos que se realizan a la organización sobre su viabilidad pero que cuando las personas ingresan o son trasladadas de otras empresas del grupo, se encuentran con una realidad diferente a la que imaginaban. A continuación un ejemplo referido por uno de los entrevistados:

“Por ponerte un ejemplo, cuando la transición de la unidad de tecnología informática a Coomeva Servicios Administrativos, muchos tenían como ese temor. Como que no, vamos a pasar a Coomeva Servicios Administrativos, como nos van a mandar para allá, etcétera, etcetera y llegan y se dan cuenta que realmente es una empresa muy bien constituida, con unos planes muy bien constituidos y que tiene realmente un calor humano y un clima laboral muy bueno” (Entrevistado 2).

Dichas frases hacen referencia también a situaciones que se presentan frente a directrices corporativas. Dado que vienen de un ente superior, se deben cumplir aun cuando no haya un acuerdo con ellas. Lo anterior, hace que en algún momento las personas sientan frustración por no poder hacer parte en la toma de decisión. A continuación un ejemplo:

“No solamente por cuestiones salariales, sino también por la forma como a veces los clientes nos exigen las cosas y son fuertes con nosotros y son críticos duros, duros. Y pues a veces a nosotros nos toca agachar la cabeza con ellos. O sea, yo sé, entiendo que es porque dependemos de ellos, pero pues hay ocasiones en que no deberíamos bajar tanto la cabeza y deberíamos pararnos en la raya y decir no” (Entrevistado 1).

Otra creencia que algunas personas manifiestan es la de pensar que los nuevos colaboradores ingresan porque tienen algún tipo de recomendación desde el corporativo y tienen el puesto seguro en la organización. Sin embargo, los entrevistados aclaran que dicha creencia suele ser falsa, ya que ellos mismos ingresaron sin ningún tipo de recomendación y al contrario, pasando por un proceso de selección muy estricto y en igual de condiciones para todos los candidatos. Así lo manifiesta una entrevistada:

“En algún pasillo si le preguntaron a uno Y a ti quien te trajo, quien te recomendó como si la gente entrara por recomendaciones pero cuando uno ya vive que tienes que hacer un concurso que tienes que hacer unas pruebas (...) pienso que todas estamos en igualdad de condiciones a participar en los cargos pienso que ese comentario en mi visión se cae” (Entrevistado 3).

Igualmente frecuente son los comentarios acerca del equipo de Contabilidad y de Impuestos, acerca de los cuales afirman que no tienen vida social. Lo anterior resulta del hecho que ellos tienen prolongadas jornadas de trabajo en determinados periodos del año, que llevan a pensar que pueden ser personas antipáticas o poco sociales. A continuación lo relatado por un entrevistado:

“Por ejemplo impuestos tiene una etiqueta grandota de que esa gente no tiene vida social, o sea uno que de pronto los ve por fuera. Pues uno se va tarde y ellos quedan, uno llega temprano y ellos ya están entonces como que no hay esa percepción Pero no, ellos sí la tienen y bastante son temporadas son esas etiquetas, también contabilidad también un área crítica que tiene sus temporadas o sus altos y bajos de ocupación” (Entrevistado 6).

No obstante, los mismos entrevistados aseguran que son personas sociables y amigables, que hacen parte de actividades sociales y que tienen un buen relacionamiento dentro de su equipo de trabajo y con las otras áreas de la organización. Lo anterior se ve reflejado en su participación muy activa en actividades decembrinas, Halloween y amor y amistad (Anexo D).

Las historias acerca del desarrollo de la empresa y de la relación de sus dirigentes con el crecimiento de la misma, hacen parte fundamental de las intervenciones del Gerente General en las reuniones y celebraciones especiales. Cuando el Gerente toma la palabra por lo general hace uso de historias para ilustrar los temas de los que desea hablar (Anexo D).

Lo anterior hace parte importante de sus presentaciones y los colaboradores esperan escuchar la historia que traerá cada vez. Las historias suelen ser contadas de manera cotidiana, jocosa y en

un tono de camaradería con los colaboradores. Esto se ha convertido en un ritual al que las personas se han habituado.

Con respecto a la religión, se puede observar en la observación participante (Anexo D) que la organización es respetuosa de las diferencias entre los colaboradores y éste no es un punto que se tenga en cuenta para los procesos de selección, ascensos o participación en cualquier tipo de actividad.

Sin embargo, la alta gerencia es reconocida por tener creencias católicas y darle prelación a los ritos de dicha religión. Dado lo anterior, es común que se celebren misas de acción de gracias en celebraciones especiales como el cumplimiento de los 10 años de la empresa, traslados a nuevas sedes, entre otras. Igualmente se realizan celebraciones religiosas católicas en diciembre con el día de las velitas, las novenas y otros momentos del año como la aplicación de la santa ceniza. La asistencia a dichas celebraciones es voluntaria, pero por lo general cuentan con una gran participación (Anexo D).

3.1.7 Sistema de producción de bienes sociales

Como parte de los bienes sociales, se resalta los rituales religiosos mencionados anteriormente como expresión de los valores católicos que la alta gerencia prioriza al interior de la organización. Estos son de gran acogida y refleja las creencias de una gran cantidad de personas, dado que se trata de la religión prevalente en el ámbito local.

Los eventos más representativos de la organización, que son tradicionales y han permanecido en el tiempo y por tanto fortalecen la permanencia de las personas en la organización son:

- Fiesta de Fin de año: Se realiza a nivel del grupo empresarial. Desde hace mucho tiempo se realiza en un club propiedad del grupo, pueden asistir los empleados directos y personal contratado por empresa de servicios temporales. Genera gran expectativa en las personas el grupo musical que ameniza la actividad.
- Fiesta de los niños: Llevada a cabo en el mes de diciembre y hace parte de las actividades corporativas. Se hace entrega del regalo de navidad a los niños, quienes van acompañados de un adulto que puede ser o no el empleado de la empresa.
- Celebración días de madre y padre: Es tradicional entregar un detalle en su día como reconocimiento a su esfuerzo de ser padres y madres trabajadoras.
- Quinquenios: Celebración corporativa que busca reconocer a los colaboradores por su contribución a la organización. Se realiza cada año y reconoce a partir de los cinco años.
- Halloween: Celebración que se realiza tanto con los colaboradores como con sus hijos. Normalmente se realiza un concurso de decoración por áreas alusiva a la fecha y se lleva a cabo una celebración con los niños.
- Día de amor y amistad: Suelen decorarse las áreas de las oficinas y se entrega un pequeño detalle a los colaboradores.
- Día del niño: Celebración que se lleva a cabo en el mes de abril. Se prepara una actividad donde los niños van acompañados de uno de sus padres.

- Día de la familia: Actividad de integración de la familia. Suele realizarse en un club recreacional, en la mañana se realizan actividades de sensibilización y conciencia sobre las diferentes etapas de la familia y en la tarde se disfruta del lugar.
- Semana cultural y deportiva: Conjunto de actividades culturales, deportivas y artísticas que se realizan en el mes de mayo en conmemoración del cumpleaños de la organización.
- Paseo de integración familiar: Puede ir el colaborador y tres miembros más de su familia. Se lleva a cabo en un lugar cercano a la ciudad de origen y tiene como duración un día.
- Juegos regionales y nacionales: Evento corporativo donde se incentiva la salud a través del deporte.

Al indagar en los colaboradores a través de las entrevistas, se encontró que el evento más reiterativo es la fiesta de fin de año, resaltan que es una actividad “poderosa” (Entrevistado 1), “esa es marcadísima” (Entrevistado 6) para la integración de los compañeros. Resaltan igualmente, el reconocimiento que brinda la empresa a través de la celebración de los quinquenios.

La celebración del Halloween también es un evento muy recordado, ya que permite llevar a los hijos de los colaboradores a las oficinas de sus padres, donde disfrutan de dulces, juegos con recreacionistas e interactuar con los compañeros de trabajo. Otras actividades importantes son los días de madre y padre, amor y amistad y navidad. En palabras de un entrevistado:

“Aquí se celebra todo, entonces eso también es algo positivo (...) las más importantes, la fiesta de fin de año de los empleados, las celebraciones como el día de la madre, el día del padre. Hay una celebración que es muy típica dentro del centro de contacto que es la fiesta de Halloween que es muy importante para ellos” (Entrevistado 2).

Se observa que la participación en las actividades sociales organizadas por la empresa suele ser alta. Las inscripciones a eventos suele ser de manera inmediata, una vez son publicados. Lo anterior refleja el marcado interés de las personas por participar, compartir con sus compañeros y hacer parte del grupo (Anexo D).

De otro lado, también se puede evidenciar que algunas áreas de la organización demuestran poco interés en dichas actividades. Lo que ha llevado al área de Gestión Humana a replantear la estrategia, abordando a las personas e indagando acerca de sus intereses y preferencias para brindar alternativas diversas según la segmentación de la población, que en esta organización es muy diversa (Anexo D).

Por otro lado, un elemento más del sistema de producción de bienes sociales, se ve reflejado en las normas. Estas se hacen evidentes de variadas maneras; la principal es el Reglamento de Trabajo, donde reposan tanto los derechos como los deberes de los trabajadores. Se expone en cada una de las instalaciones de la organización y se actualiza cada vez que se encuentra necesario. (Anexo C).

Por el tipo de operación y la normatividad legal, el centro de contacto tiene, además del reglamento de trabajo, un conjunto de reglas que son particulares, a través de un documento denominado “Normas de Convivencia”. Estas reglas son particulares, restrictivas y de obligatorio cumplimiento para el personal operativo únicamente en esta área de la organización (Anexo C).

De acuerdo a las respuestas dadas por los entrevistados, se encuentra que existe un cumplimiento parcial de la norma. “Las normas como tal existen pero me parece que es muy deficiente el tema del seguimiento del control” (Entrevistado 8). Aunque las normas existen y son conocidas por todos, se presentan unos incumplimientos que son considerados poco relevantes, el que se menciona en mayor frecuencia hace referencia al protocolo de vestuario, como lo expresa una entrevistada: “pienso que lo que menos hacemos caso es en el tema del vestuario pero en general toda la norma corporativa se cumple” (Entrevistado 3)

De igual manera, se hace referencia a una flexibilidad con respecto al horario de trabajo, por la falta de controles establecidos especialmente para el ingreso a las instalaciones. Esto se da porque algunos jefes constantemente se encuentran visitando clientes y no permanecen en las oficinas para ejercer control sobre las personas. A continuación un relato de cómo una de las entrevistadas percibe la situación:

“Tenemos un horario de trabajo que decimos que es de 7:30 am a 12:20 pm y de 1:30 pm a 5:30 pm. Pero resulta que pues, mi jefe no está o está ocupado, entonces digamos que yo no le presto mucho interés, yo no me intereso mucho por llegar a las 7:30 am porque no tengo un sistema de control que le diga a mi jefe que yo no llegué a las 7:30 sino a las 9:00 am” (Entrevistado 8).

3.1.8 Relaciones interpersonales

De acuerdo a la percepción de las personas entrevistadas, las relaciones interpersonales en esta organización suele ser cercanas, informales y más fuertes entre miembros de una misma área. Es de resaltar que todos los entrevistados hicieron énfasis en las características positivas de las relaciones en general, a través de testimonios como el siguiente:

“Aquí cuando tú necesitas algo, averiguar por ejemplo algo, siempre hay alguien que te colabora o te dice pregúntale a tal, que tal sabe (...) a mí me paso cuando entre al área de impuestos, casi no había entrenamiento, ni nada, pero nunca nadie me dejo morir. Siempre sentí el apoyo de alguien, llama a tal o allá o tal entonces pude sacar las cosas adelante con la ayuda de las otras personas” (Entrevistado 5).

Algunas áreas presentan resistencia como lo menciona la siguiente entrevistada:

“Lo voy a hablar desde mi área. Desde mi área lo veo colectivo, porque además digamos que las actividades que hacemos nosotros pues se requiere de un esfuerzo humano, de un recurso, entonces necesitamos ir todos a cubrir x o y actividad, sin tener en cuenta el eje estratégico al que pertenezca. Sin embargo, hay otras área como nómina, contabilidad siento que trabaja cada uno desde lo que le toca y ya” (Entrevistado 8).

Aunque la mayoría de los entrevistados se orientó a afirmar que el comportamiento en general de las personas es colectivo, el siguiente testimonio está de acuerdo con el argumento del individualismo:

“Yo creo que es individualista en general, en general. Yo siento que aquí las personas se preocupan por lo mío, mantener mi cargo y responder por las cosas hasta aquí. Esto es suyo, esto no es mío y seguramente sí, es del otro, pero creo que el solo hecho, la sola actitud, la sola definición de que esto es mío y esto suyo rompe con ciertos lazos de colaboración que podrían necesitarse y pasa en todos los niveles” (Entrevistado 4).

Se pudo evidenciar que se presenta acuerdo al mencionar que uno de los aspectos más importantes que distinguen los vínculos en esta organización, es que no se presentan distancias jerárquicas. Los líderes son descritos como personas cercanas y de fácil acceso, resaltando dicha característica desde la Gerencia General, tal como lo menciona una de las entrevistadas a continuación: “No lo veo. No, incluso ni siquiera con nuestro gran líder que es un hombre muy cercano, yo creo que también el ser tan cercano, le da ejemplo de ahí para abajo a los demás, entonces no” (Entrevistado 8).

Entre hombres y mujeres se distingue equidad, reciprocidad, respeto mutuo e informalidad. A continuación la percepción de algunos entrevistados: “Buenas, yo pienso que en términos generales son buenas, normales, buenas” (Entrevistado 5). “Afectivas, cariñosas, me parece me parece amigables, me parece naturales, bien si” (Entrevistado 8).

“Muy buenas, muy buenas. Digamos que a nivel general yo siento que las relaciones son muy buenas y hablando de equidad, por ejemplo, siento que hay equidad en todas partes. En CSA siento que somos matriarcado, hay un gerente pero el resto somos un poco de niñas” (Entrevistado 3).

No obstante, se menciona que en algunos casos aislados se ha presentado algún tipo de coquetería que ha incomodado a las mujeres pero se ha corregido fácilmente. A continuación el testimonio: “Yo si veo a veces pues como el tema del hombre para la mujer que es bonita atractiva que a veces no les gusta a las mujeres pero sé que la empresa está trabajando para que no se dé eso” (Entrevistado 5).

Adicionalmente, uno de los entrevistados menciona que identifica cierto machismo en la percepción que se tiene de las personas para ocupar ciertos cargos, ya que los puestos más altos en la organización son ocupados por hombres. A continuación en palabras del entrevistado:

“Las relaciones entre hombre y mujeres pienso que es muy buena, es muy buena, es positiva. Pero pienso que a raíz de ser todavía una organización muy conservadora, todavía hay una relevancia muy machista dentro de la empresa y se ve reflejada dentro de muchos aspectos dentro de la organización. Entonces te voy a poner un ejemplo, porque dentro del staff de Coomeva Servicios Administrativos los hombres se llaman gerentes y las mujeres se llaman directoras? sabiendo que están en la misma línea pero llamarse gerente te da un status mayor” (Entrevistado 2).

Por otro lado, se encontró consenso al afirmar que hay ausencia de conflictos de intereses al interior de la organización. Sólo uno de los entrevistados encontró la presencia de este tipo de situaciones, mientras que los demás lo negó aun cuando es muy común encontrar relaciones de parentesco. A continuación las aseveraciones de algunos entrevistados que perciben ausencia de conflictos:

“Si bien no se manifiestan como un hecho radical o trascendental dentro de la empresa, uno como colaborador si evidencia que hay conflictos de intereses y relaciones interpersonales que pueden llegar a afectar o a beneficiar a unos y otros colaboradores dentro de la empresa (...) quizá no hayan afectado o quizá hayan llegado a un problemática dentro de la empresa pero que si han llevado a contextualizarse dentro del proceso y llevarlo a una medida” (Entrevista 2).

Además de las características declaradas por los entrevistados, en la observación participante se puedo encontrar que es muy común encontrar a las personas estableciendo conversaciones de pasillo, donde se comentan temas personales pero también laborales. Al medio día, las personas se reúnen con frecuencia después del almuerzo para esperar la hora de volver al trabajo. La mayoría de estos grupos se forman de manera natural en las áreas de trabajo. (Anexo D).

Actualmente el clima laboral de la organización es favorable, la última evaluación de ambiente laboral dio como resultado un incremento de 19 puntos con respecto a la anterior que fue realizada dos años atrás. La percepción general es positiva.

3.1.9 Relaciones de parentesco

La organización se distingue por ser permisiva con respecto a las relaciones de parentesco al interior de la misma, con la salvedad que las personas que hacen parte de la misma familia o las parejas, no deben estar en la misma área funcional pero la regla principal es que no pueden ser jerárquicamente dependientes. Con respecto a este tema, el Código de Ética es muy claro al establecer los límites para las relaciones al interior de la compañía.

No hay límite en los grados de parentalidad ni el tipo de relación para laborar en Coomeva. Existen muchos tipos de relaciones en la organización, se presentan tíos y sobrinos, padres e hijos, primos, hermanos, parejas, entre otras. Siempre que cumpla con la norma de no ser jefe uno del otro.

Las personas califican las relaciones familiares como positivas y hacen énfasis en afirmar que ayudan a mantener un ambiente de trabajo más familiar y que la permanencia de miembros de la familia hace que todos estén en pro de los mismos objetivos. A continuación algunos testimonios:

“Pienso que son muy claras, en el tema de que no deberían estar familiares en la misma área con roles de jefe y subordinado. Me parece que eso lo tienen muy claro y en las relaciones yo pienso que ayudan a fomentar el amor corporativo no? (...) en el centro de contacto están los hijos de mucha gente, mucha gente. Me parece muy agradable porque estamos en un grupo corporativo familiar y no creo que afecte de manera negativa” (Entrevistado 3).

“Si y creo que influyen en bien (...) Yo pienso de que ayudan a la organización a que sea más como una familia, a que las personas que tienen esa relación estén empujando para la misma parte” (Entrevistado 7).

“Digamos que no deberían afectar porque nuestro código de buen gobierno no permite que yo sea, que yo tenga, una relación con alguien que dependa de mi o que yo dependa de él. Entonces, digamos que eso en la medida de lo posible, no permite que se genere problema, que pueda llegar a haber. Con el código de buen gobierno eso está tachado” (Entrevistado 8).

Las relaciones de pareja se ven como un fenómeno natural en el ambiente de trabajo, ya que la cercanía y convergencia de intereses permite compartir más espacios con los compañeros. Actividades como las fiestas de fin de año, paseos, concursos y demás actividades lúdicas aportar al fortalecimiento de las relaciones de pareja y de amistad. Reconocen respeto en el trato y asertividad en el manejo de los conflictos personales para que no se vean reflejados en el desempeño diario (Anexo D).

Niegan igualmente que la presencia de familiares produzca conflictos o ambientes de trabajo tensos al interior de la organización, puesto que las personas se encuentran en diferentes áreas y en muchos casos, en espacios físicos distintos. A continuación algunos ejemplos de cómo contestan los entrevistados cuando se indaga sobre la presencia de conflictos de interés en la organización: “No, cuando yo llegue habían parejas y ni siquiera conflicto de interés, no he visto conflicto de interés” (Entrevistado 9). “No, la verdad no he visto que influyan además porque las que conozco son de áreas diferentes” (Entrevistado 5). “La verdad no. Nunca, en ninguna de las

que conozco, ha habido un conflicto que esté afectando el desarrollo normal de la organización” (Entrevistado 4).

Sólo se presentó el caso de un colaborador que referencia la identificación de conflictos de intereses:

“Si bien no se manifiestan como un hecho radical o trascendental dentro de la empresa, uno como colaborador si evidencia que hay conflictos de intereses y relaciones interpersonales que pueden llegar a afectar o a beneficiar a unos y otros colaboradores dentro de la empresa (...) quizá no hayan afectado o quizá hayan llegado a un problemática dentro de la empresa pero que si han llevado a contextualizarse dentro del proceso y llevarlo a una medida” (Entrevistado 2).

3.1.10 Relaciones de poder

Hay una sensación en las personas de la organización con respecto a que las relaciones de poder son muy equilibradas. La percepción de las personas está orientada a que las decisiones se toman en consenso y no hay disputas de gran complejidad como para que alguno de los líderes pretenda imponerse sobre el otro. Se evidencia a través del siguiente testimonio:

“Yo creo que dentro de la organización, yo he visto que el poder está muy bien distribuido. Yo veo de que hay unas personas que tienen un poco más de voz y voto pero es por el cargo pero es también porque sustentan muy bien lo que están diciendo, porque de la forma que lo dicen y con los hechos y datos que lo demuestran, demuestra que tiene la razón” (Entrevistado 7).

El poder es ejercido a través de la puesta en marcha de atributos personales pero también la posición que ocupe la persona. La percepción de los entrevistados es que se maneja tanta democracia que cada uno de los líderes toma las decisiones y las ejerce, cuando definitivamente se trata de una decisión en conjunto, por lo general todos participan. No se identifican posiciones autoritarias. A continuación algunos testimonios:

“Aquí las decisiones son tomadas en comités (...) pero afortunadamente aquí las decisiones son concertadas entonces aquí que se note que uno tiene más poder que el otro no” (Entrevistado 6).

“Aquí digamos que todas las decisiones se toman como de forma colegiada, no hay uno que diga no pues la decisión ya la tome. Me parece que no hay una decisión autónoma de una posición autoritaria sino que siempre se discuten” (Entrevistado 5).

No obstante lo anterior, se reconoce que en algunas ocasiones se presenta lo que el entrevistado califica como “intentos fallidos” de un líder aplicar poder sobre los demás. Sin embargo, los mismos miembros del grupo, por considerarse en igualdad de condiciones, no permiten que esto se presente y con argumentos logran llegar al consenso en las decisiones, siempre con el precepto de que ninguno se puede imponer injustificadamente ante los demás. A continuación un testimonio:

“Yo pienso que, salvo algunas situaciones en donde de pronto se, hay como unos intentos digamos de alterar digamos el ambiente, pienso que son muy estables y muy (...) equitativa y no

siento que haya poderes supremos dentro de los superiores (...). Salvo algunas situaciones donde alguno quiere tomar un rol de ejercer un poder sobre los demás, son cosas muy fugaces y eso no se desarrolla eso no avanza, digamos naturalmente el grupo hace que se desvanezca cualquier intento de poder desequilibrar (...) intentos fallidos” (Entrevista 9).

3.1.11 Liderazgo y estilos de dirección

Hay consenso en afirmar por parte de los entrevistados que el estilo de liderazgo en la organización es democrático. Es común observar que las decisiones se toman en conjunto y los jefes por lo general hacen partícipes a las personas del área sobre las decisiones a tomar.

“A nivel general creo que aquí en CSA manejamos como el democrático, pues no sé, yo lo percibo desde el back, veo que es muy importante como el aporte que pueda tener cada uno de los colaboradores porque me parece que lo valoran” (Entrevistado 6).

“Yo pienso que aquí hay un estilo democrático con unos lineamientos claros. Pienso que el ingeniero da unas directrices y tú cúmpelas pero no me meto hasta allá a decirte los 18 pasos que tienes que hacer. El ingeniero da las directrices y ya cada negocio y cada área hace a su pensar las mejores tareas para lograr los objetivos, ya cuando las cosas se salen del tamaño ya el ingeniero interviene” (Entrevistado 3).

La percepción positiva de este tipo de liderazgo radica en que las personas sienten que son tenidas en cuenta y participan en las decisiones que se toman y que los afecta. Esto los hace sentir importantes y valiosos para sus jefes y para la organización.

“El estilo de liderazgo de nosotros es un liderazgo participativo en la función, que quiere decir esto que el líder de nosotros se mete a la operación, opera. Es desde el punto de vista operativo – táctico” (Entrevistado 8).

Sin embargo, manifiestan que en muchos casos luego de tomar las decisiones, hace falta el seguimiento para lograr los objetivos propuestos. Las personas en algunos casos, pierden interés en dar por terminados los proyectos porque sienten que el líder no hace el suficiente control de los procesos y no tiene consecuencia el no lograr las metas establecidas.

También se menciona que los numerosos niveles de jerarquía en ocasiones disminuyen la capacidad de toma de decisiones de los jefes y la autonomía de los mismos. Se observa además, que en algunos casos, ya en ciertos niveles más bajos de la jerarquía hay jefes de tipo muy operativo que prácticamente no tienen capacidad de toma de decisiones.

En general, el estilo de liderazgo es descrito como “flexible, es un estilo totalmente flexible, para mí es un estilo amigable, cómodo” (Entrevistado 4). A pesar de lo positivo que logran identificar mencionan también que falta un esquema de consecuencias que permita tener claras las consecuencias de las acciones.

Al indagar sobre los líderes más representativos de la organización. Estos son descritos como personas que han realizado todo el tránsito de cargos operativos a cargos de responsabilidad. Son dedicados, coherentes, que dan libertad para actuar, con claridad en los conocimientos, credibilidad, carisma y simpatía. A continuación la descripción de uno de líderes mencionados en varias entrevistas:

“Es una persona muy equilibrada, muy objetiva, de un corazón amplio y he visto que a veces aplica todos los estilos de liderazgo de acuerdo a su momento. Afortunadamente a veces es una persona muy democrática de manejar las cosas pero a veces le ha tocado imponer las cosas” (Entrevistado 10).

Otro de los líderes mencionado en dos entrevistas se referencia a continuación.

“Me encanta como maneja las cosas es de los que se remanga la camisa y vamos a remar juntos, me encanta ese tipo de liderazgo (...) todas las opiniones son importantes, que ninguna idea es mala, todas las ideas son aceptadas. Es un líder transparente” (Entrevistado 6).

Entre los aspectos que les gustaría que pudieran mejorar tales líderes, mencionan que podrían tener más disciplina, no ser tan permisivos y tener más claridad a la hora de plantear los objetivos al equipo de trabajo. En general son vistos como más tácticos-operativos que tácticos-estratégicos.

“Siempre he sido un poquito crítica porque siento que los líderes deberían ser un poco más táctico - estratégico pero como han salido de la operación, pues generalmente terminan allí muy involucrados y muy quedaditos allí” (Entrevistado 8).

3.1.12 Subculturas

En las observaciones realizadas se encontró que existen varias subculturas al interior de la organización. Algunas de las características de tales subculturas tienen que ver con la edad, en otros casos la actividad que realizan y los equipos de trabajo.

La subcultura más claramente identificable es el grupo correspondiente al centro de contacto de la organización. Esta área está conformada primordialmente por jóvenes entre los 18 y los 24 años de edad, algunos son bachilleres y otros son estudiantes activos. Aquí se presenta la más alta rotación ya que se tienen grandes exigencias normativas y el control que se ejerce sobre su actividad es muy cercano.

Para este grupo, el área de Gestión Humana tiene diseñadas actividades especiales de retención y motivación, algunas de ellas son la Noche de Gala que es una actividad para reconocer a los mejores. Así como celebraciones especiales de Halloween, paseos con sus familias, entre otras.

El área que reúne los servicios financieros constituye otra subcultura. Las personas reconocen que se trata de áreas que tienen largas jornadas de trabajo y que participan poco de las actividades

sociales y de bienestar que realiza la organización. Sin embargo, tienen una alta participación cuando se trata de decorar sus instalaciones en épocas como navidad y Halloween. Al interior de esta área se encuentra impuestos, con referencia a la cual un entrevistado menciona: “Una subcultura el área de impuestos por ejemplo que es especializada, que ellos no se creen más que los demás pero si tienen un conocimiento distinto y uno no los ve tan mezclados” (Entrevistado 8).

Se observa igualmente una subcultura conformada por el personal de Servicios Generales y Mantenimiento. Se trata de personal operativo, que a diferencia de las demás personas, no se encuentra concentrado en las instalaciones de la empresa sino que permanece en las sedes del cliente por la prestación del servicio.

Este grupo de personas tiene una alta participación de actividades sociales y recreativas planeadas por el área de Gestión Humana. Por su nivel de dispersión, en ocasiones se dificulta la comunicación directa con ellos y es muy común que la información les llegue a través de medios como el voz a voz.

3.1.13 Identidad organizacional

La identidad de la organización está fuertemente marcada por el Grupo Empresarial al que pertenece. Los logos, los colores, los principios y los valores organizacionales son corporativos y hacen parte de una cultura de carácter cooperativo. A pesar que la empresa como tal es una

sociedad anónima, los principios del cooperativismo son la base de su identidad organizacional (Anexo C y D).

Distingue de manera prevalente la identidad organizacional, el modelo de servicio que promueve la organización. Los entrevistados coinciden en afirmar que el servicio es una de las mayores características que marcan la diferencia. De acuerdo a su percepción, los clientes califican a los miembros de la organización como personas cálidas, amables, nobles, dedicadas, dispuestas y de buena actitud. Así lo describe un entrevistado:

“Pienso que lo que nos caracteriza y lo que te decía yo que nos diferencia de otras empresas es la actitud de servicio siempre estamos dispuestos a servir sea desde correr una silla sea ayudar con un presupuesto sea ayudar con un costeo ayudar con la fiesta de fin de año sea lo que sea siempre tenemos la actitud de servicio y pienso que eso es lo que nos diferencia de las demás empresas del grupo, siempre nuestros colaboradores tienen la actitud de servicio” (Entrevistado 6).

“Yo pienso que CSA es una empresa noble, a nosotros afuera nos maltratan, hay clientes que nos maltratan y CSA es noble y uno sigue haciendo la tarea. Si me quieres pagar págame y si no me quieres pagar no me pague y seguimos trabajando, pienso que es una empresa dedicada (...) pienso que también deberíamos aprender a ser estratégicos hay áreas que lo son y otras que y si lo logramos sería un hit” (Entrevistado 3).

Un aspecto diferenciador de la organización frente al mercado, es el elevado número de servicios que presta y la diversidad de ellos. Esta organización reúne servicios de comunicaciones, tecnología, servicios generales, mantenimiento, contabilidad, impuestos, compras y servicios de gestión humana. Si uno de sus clientes buscara externamente dichos servicios, tendría que contratarlos con diferentes proveedores (Anexo C).

La empresa históricamente se ha distinguido por no tercerizar los servicios sino contratar de manera directa a todo el personal, por lo que éste asciende a más de 1.800 personas a nivel nacional. Sólo el personal estacional se contrata por medio de empresa de servicios temporales (Anexo C).

Un distintivo adicional que caracteriza la organización y al grupo empresarial en general es la estabilidad. Se encontró que el promedio de antigüedad de las personas oscila entre 7 y 8 años, por lo que es posible hacer carrera y aprovechar oportunidades de desarrollo. En los procesos de selección la prioridad es dada al candidato interno con respecto al externo.

Como aspecto a mejorar los entrevistados referencian que la organización requiere mejorar el cumplimiento de compromisos. Este valor organizacional es poco apreciado por colaboradores en términos de oportunidad en los entregables a los clientes, horarios de reuniones y horario al ingreso de la jornada laboral.

Recapitulando, en términos generales la cultura de Coomeva Servicios Administrativos se encuentra marcada por el rápido crecimiento de la compañía y por una gran influencia de la Unidad Corporativa. Se destaca la diversidad de servicios, que hace que las personas tengan variadas

especialidades. El conocimiento en el cliente y la relación estrecha con él, distingue de manera particular su cultura.

Algunas de las características más marcadas de la cultura organizacional de la empresa, se relacionan con un estilo de liderazgo democrático y flexible. Con relaciones interpersonales respetuosas, equitativas y ausentes de conflictos, donde se resaltan valores como la solidaridad y la diversidad y se privilegia la comunicación verbal sobre la escrita.

3.2 Caracterización del aprendizaje en Coomeva Servicios Administrativos

La caracterización del aprendizaje organizacional en Coomeva Servicios Administrativos se realizó desde la perspectiva de las organizaciones que aprenden. Tomando en consideración cuatro dimensiones denominadas Compromiso con el aprendizaje, Construcción de una visión compartida del conocimiento, Experimentación y transferencia de conocimiento y Liderazgo para el aprendizaje. Como instrumentos metodológicos se utilizaron la entrevista, el análisis de contenido y la observación participante.

3.2.1 Compromiso con el aprendizaje

En esta dimensión se buscó dar cuenta del compromiso con respecto al aprendizaje. En términos generales se encontró que se tienen múltiples mecanismos para apoyar el desarrollo del talento. El papel de los líderes es vital para el apalancamiento de las herramientas con las que cuenta la organización.

En el análisis documental se evidencian diferentes programas diseñados para el desarrollo de competencias técnicas y comportamentales. Con ellos se busca impactar a diferentes segmentos de la población; alta gerencia, gerencia media, personal operativo y administrativo.

Los programas más importantes se encuentran descritos en la política de Compensación Total de Coomeva Servicios Administrativos (Anexo C):

El Plan Maestro de Capacitación anual brinda procesos de formación a todo el personal. Se construye básicamente con tres insumos; las necesidades de mejora identificadas en los acuerdos de desempeño, los resultados de la evaluación de ambiente laboral y las necesidades técnicas identificadas por los jefes.

El Programa Desarrollo de Carrera recientemente se está dando a conocer a los jefes pero todavía no llega a los colaboradores como un programa formal. Sin embargo, desde hace mucho tiempo las personas logran identificar unas rutas de crecimiento profesional al interior de la organización.

Este programa está orientado a identificar personal con potencial para los procesos de movilidad, reconocimiento y desarrollo, desde las dimensiones del ser, hacer y saber. En últimas, se busca el fortalecimiento de competencias y atributos en las personas. Cada uno de los participantes debe cumplir con unos criterios de selección y debe iniciar un plan de desarrollo individual.

El programa de Altos Potenciales tiene como objetivo identificar tempranamente actitudes, aptitudes y potencial sobresaliente para la contribución a la organización, así como busca generar motivación, sentido de pertenencia y como consecuencia, la retención de dicho personal.

La identificación del personal que participa del programa de Altos Potenciales, se realiza a través del diligenciamiento de una matriz de características que tiene una ponderación. Una vez superado este filtro, se aplica una prueba de diagnóstico y con esos dos insumos se toma la decisión de aceptación en el programa. Cuando la persona es aceptada comienza un proceso de formación y plan de desarrollo individual.

El Programa de Incentivo Educativo – PIE proporciona un apoyo económico a los colaboradores, de acuerdo a unos parámetros y estándares particulares. Ofrece la posibilidad de obtener el pago total o parcial de uno o varios semestres académicos para quienes estén cursando carreras técnicas, tecnológicas y profesionales.

Los acuerdos de desempeño se constituyen en el mecanismo que tiene la organización para medir los resultados de sus colaboradores. Consta de dos partes, en la primera se miden los resultados tangibles del colaborador a través de indicadores de cumplimiento, en la segunda parte se hace referencia a las competencias comportamentales de las personas (Anexo D).

Los colaboradores tienen claramente identificado este mecanismo de medición, conocen la frecuencia, las partes que lo conforman y la época en que se realiza. Su metodología permite identificar tres momentos; en el momento I se acuerdan los indicadores a través de los que serán

medidos los resultados, en el momento II se realiza un seguimiento y retroalimentación y en el momento III se califica el resultado final (Anexo D).

A través de las entrevistas y las observaciones (Anexo D), se pudo identificar que existe una valoración positiva con respecto a la actualización de conocimientos y habilidades, reflejado en los programas que formalmente ha establecido a través del área de Gestión Humana. Como se evidencia en las siguientes frases “Si se valora, de hecho mi jefe se mantiene muy pendiente de cursos, de actualizaciones, de congresos, de seminarios, para estar uno enterado como de las nuevas metodologías y reforzar lo que se aprende dentro de las aulas de la universidad, entonces si es valorado” (Entrevistado 6).

“Si, si es identificable. Ahora, sé que hay un gran esfuerzo en esa parte se nota. Lo que sí, es que esta, digamos, como por fortalecer es la temática y la dinámica con las que se realiza esas capacitaciones” (Entrevistado 4).

No obstante lo anterior, se encontraron inquietudes frente al punto de la valoración del conocimiento por parte de Coomeva Servicios Administrativos, como se expresa a continuación:

“Pero no sé hasta qué punto se valore porque no es que yo me especialicé o hice una maestría entonces eso me implica otro rol diferente o un incremento en el salario entonces, yo creo que falta esa parte (...) pero sí, debería mirar otro rol u otro enfoque en el puesto, otras funciones, no se otro alcance para que pueda tener un plus esos estudios que uno hace” (Entrevistado 5).

Adicionalmente se presenta el punto de vista de dos personas que directamente consideran que no se valora la actualización de los conocimientos: “Yo diría que no” (Entrevistada 8) y “No” (Entrevistada 9).

Frecuentemente son aprobadas las solicitudes de capacitación, siempre que se trate de temas directamente relacionados con el quehacer del solicitante y que se cuente con los recursos financieros destinados para tal fin. A continuación la referencia de uno de los entrevistados: “Pues sí, en mi caso, a mí nunca me han negado ninguna” (Entrevistado 6).

Los entrevistados coinciden en que todavía falta conciencia por parte de los jefes acerca de la importancia de formar al personal. En ocasiones los planes de capacitación se quedan en el papel y les cuesta otorgar el tiempo de la jornada laboral para las acciones de desarrollo. Así lo expresa uno de los entrevistados:

“Pero sentimos que los líderes, algunos, no se preocupan por el desarrollo de sus colaboradores, quisiéramos que vinieran todos. Tenemos un área que nos pide todo el tiempo, todo el año, cosas para su gente. Pero tenemos áreas que no nos piden absolutamente nada a sabiendas que nos hemos sentado con ellos, que hemos hecho un plan maestro de capacitación y tienen asignados unos recursos y no lo hacen” (Entrevistado 8).

Las iniciativas de formación y capacitación son diseñadas para el mejoramiento del desempeño presente, permiten mantener al personal actualizado sobre las labores directas de su cargo, lo cual es evaluado de manera positiva. Los colaboradores piensan que sería importante

incluir procesos de formación orientados a la proyección de las personas hacia cargos de mayor envergadura o incluso movimientos transversales, como lo expresa el entrevistado a continuación:

“Pero no sé hasta qué punto se valore porque no es que yo me especialicé o hice una maestría entonces eso me implica otro rol diferente o un incremento en el salario, entonces yo creo que falta esa parte (...) pero sí debería mirar otro rol u otro enfoque en el puesto, otras funciones, no se otro alcance para que pueda tener un plus esos estudios que uno hace” (Entrevistado 5).

Con respecto a la imagen de la organización acerca de su apertura hacia la diferencia, se encontró que, la mayoría de los jefes demuestran estar abiertos a los desacuerdos y los puntos de vista diferentes. Las personas se sienten cómodas hablando sobre los problemas sin dejar de tener prudencia con respecto a la forma y el tono al comunicarse.

“Sí, yo pienso que esos momentos de desacuerdo son los más importantes de cualquier tipo, cualquier conversación, cualquier reunión que haya. Porque allí es el momento donde se está comenzando a generar como ese conocimiento que se quiere generar (...) y la recepción de ese no, de verlo de otra forma, siempre ha sido buena. No he visto que se diga no, o se haga alguna cosa para que esa persona no hable” (Entrevistado 7).

Se referencia que los líderes escuchan, atienden a las personas y reciben de buena manera las opiniones, críticas y propuestas. Cuando se trata de cambios pequeños en la operación o los procesos, los nuevos enfoques son bienvenidos y se pueden implementar con cierta facilidad.

Por otro lado, se encuentra una gran resistencia cuando se trata de cambios sustanciales, dado el enfoque tradicional de la organización. Los entrevistados mencionan que se deben escalar las decisiones a muchas instancias y por lo tanto, se requieren muchas aprobaciones. Estos procesos son lentos y en muchas oportunidades se tiene la idea de no arriesgar. A continuación lo expresado por uno de los entrevistados:

“Yo siento que los cambios pequeños si están muy abiertos. A los cambios pequeños, a la presentación, pequeñas formas de realizar las cosa sí. Pero cuando son muy grandes los cambios, siento que genera un poco de miedo y ese miedo hace de una que se rechace” (Entrevistado 7).

Los jefes son altamente ejecutores, participan y se involucran con las actividades del día a día, lo cual es valorado de manera positiva por los entrevistados. Por otro lado, la operatividad hace que se dedique muy poco tiempo a la reflexión y a la mejora continua. Lo que se observa es que los jefes y a su vez el personal a cargo dedican poco tiempo a discutir los errores cometidos o las oportunidades de mejora que se pueden llegar a presentar. Así lo describe una de los entrevistados:

Desafortunadamente están muy ocupados para repensarse, para hacer un plan de acción. Están muy ocupados para construir. Yo no sé, si sienten que el sentarse a mejorar su proceso es pérdida de tiempo o no lo han visto así, pero la verdad es que no” (Entrevistado 8).

“Yo siento en ocasiones que estamos muy ocupados. Estamos muy ocupados, muy ocupados en la operación y pues obviamente nosotros nos debemos a los clientes, por eso de alguna forma

nuestra labor es atender ciertas funciones, pero en ocasiones es tanta la presión que no permite sentirse uno como ha, por el mero hecho de atender su día a día sus cuestiones como que no alcanza” (Entrevistado 1).

3.2.2 Construcción de una visión compartida de conocimiento

Formalmente se cuenta con un direccionamiento estratégico que fue diseñado para dar respuesta a los lineamientos del nivel Corporativo y la Junta Directiva. Está compuesto por la misión, visión, valores y objetivos, cada eje estratégico cuenta con sus respectivos indicadores. Es revisado cada que se generan nuevas recomendaciones por parte de los entes mencionados. Ante la pregunta si se comparte el direccionamiento interno con los colaboradores, uno de los entrevistados responde:

“Si lo hacemos, lo que siento es que termina siendo muy filosófico o sea, repita y repita dos puntos, eso no es tan interesante como que yo te pudiera decir, mira la misión dice esto, pero yo quiero saber tu que vas a hacer para cumplir esa misión” (Entrevistado 8).

Una vez el direccionamiento es aprobado por la Junta Directiva, es compartido a los integrantes del Grupo Primario, conformado por los reportes directos de la Gerencia General. Ellos son los encargados de bajar la información al resto de niveles de la organización jerárquica.

Adicionalmente, cada año se realiza un Encuentro de Líderes con el objetivo de actualizar a este público objetivo. Cada uno de ellos tiene la misión de reforzar en sus equipos de trabajo las expectativas de la organización por medio de los grupos primarios (Anexo D).

En la Intranet se encuentra publicada la documentación referida al direccionamiento estratégico, ya que se cuenta con una herramienta tecnológica para la administración de la documentación. Cualquier colaborador de la empresa, puede acceder a través de un computador en red (Anexo C).

Dado que gran parte de la población no cuenta con computador por el carácter operativo de sus cargos, se utilizan otros medios de comunicación como el Boletín del Café y los grupos primarios.

Como se observa, la organización cuenta con las herramientas tecnológicas y los espacios diseñados para una correcta divulgación y entendimiento de la información. No obstante, la queja permanente de los niveles de base es que no tienen el acceso suficiente y no poseen una comprensión de la manera como pueden contribuir a la visión de la empresa (Anexo D).

Con respecto a las indagaciones realizadas y la documentación que se encontró, la organización no cuenta con información actualizada sobre competidores y tendencias del mercado. Los entrevistados del área de procesos y de experiencia del cliente, mencionan que no se realizan ejercicios de análisis de la competencia o necesidades del mercado. Este punto es descrito por el colaborador de la siguiente manera:

“No ha sido una cultura, ni una constante de servicios administrativos, pero estamos conscientes que nos hace falta eso y cada vez dependiendo del negocio y dependiendo del área se están incluyendo esas cosas” (Entrevistado 4).

Dado que los clientes se encuentran cautivos en el Grupo Empresarial, ha habido poca oportunidad de investigar los movimientos del mercado que pueden darse al intentar salir en la búsqueda de clientes externos.

A partir de enero de 2017 la Junta Directiva no solo autorizó la salida al mercado, sino que estableció metas financieras para la venta de algunos de los productos que tienen un mayor nivel de madurez, como son los servicios de centro de contacto, digitalización y tecnología. Tanto los Gerentes de los Negocios como el área de Experiencia del Cliente son los responsables de realizar tal gestión.

Aunque no ha habido mucho interés por indagar las condiciones de servicio de otras empresas que prestan similares servicios, Coomeva Servicios Administrativos si tiene una fuerte orientación a tener en cuenta al cliente para las toma de decisiones. La influencia que ejerce tanto Coomeva Cooperativa como los demás clientes sobre las determinaciones internas es muy fuerte.

La opinión de los entrevistados coincide en que los puntos de vista del cliente influyen de manera directa en las decisiones que se toman en la organización. Algunos de los servicios que se prestan son diseñados en conjunto con la Unidad Corporativa y las empresas más representativas

del Grupo. Así lo expresa uno de los entrevistados: “Si se tiene en cuenta las necesidades propias del cliente para fortalecer cada uno de nuestros negocios” (Entrevistado 10).

“En ocasiones creo que de pronto nos olvidamos de los puntos de vista internos para estar más pendiente de los puntos de vista externos, siento yo eso. Que más que ellos, pues seamos sinceros, si un cliente te dice no estoy de acuerdo por esto, esto y aquello o estoy de acuerdo por esto estoy y aquello, para eso es, por eso te decía que nos debemos a ellos” (Entrevistado 1).

3.2.3 Experimentación y Transferencia de Conocimiento

Coomeva Servicios Administrativos cuenta con el proceso de inducción y entrenamiento. Cuando cada colaborador llega a la organización se le entrega un Kit que contiene información general de la empresa, el direccionamiento estratégico, el reglamento de trabajo, el código de ética y buen gobierno, el perfil del cargo, lapicero y libreta (Anexo D).

La inducción consiste en dos capacitaciones. La primera se llama Inducción Corporativa; de manera general se da la bienvenida a los nuevos empleados, mostrándoles la caracterización del grupo, descripción de cada una de las empresas, entendimiento del sector Cooperativo, presentación del Fondo de Empleados y el despliegue de los temas de Seguridad y Salud en el Trabajo. Consta de un día completo (Anexo C).

Al interior de la empresa, se desarrolla la segunda capacitación llamada Inducción Institucional y consiste en darle un marco de referencia mucho más preciso acerca de la

organización a la que llegó. Se le explica el direccionamiento estratégico, la estructura organizacional, el modelo integral de gestión, temas legales como la normatividad de acoso laboral y se presentan los programas particulares que se tienen (Anexo D).

Una vez la persona llega a su cargo, se le entrega el plan de entrenamiento, que sirve como una guía para la ejecución de las capacitaciones técnicas relacionadas con su quehacer. Debe ir firmando cada una de las personas de las que recibió entrenamiento y finalmente el jefe debe dar el visto bueno de la finalización de dicho proceso.

Teniendo en cuenta que legalmente las personas se pueden retirar de sus trabajos por voluntad propia sin cumplir con algún preaviso, es muy común encontrar que cuando una persona ingresa nueva, la persona que venía realizando sus nuevas labores, ya no se encuentra para hacerle la entrega del cargo (Anexo D).

Dicha situación logra dificultar en gran medida el proceso de entrenamiento, ya que los compañeros o jefes en algunas ocasiones no conocen el detalle de las actividades, viéndose afectada la correcta formación del personal nuevo. La tenencia de procedimientos, instructivos y otros documentos podrían ser de gran ayuda para mejorar el proceso de entrenamiento de las personas en su nuevo cargo.

La percepción de los entrevistados es que todavía falta mejora en este aspecto, las personas llegan a la organización ya con trabajo atrasado y esto dificulta que los procesos de formación y de aprendizaje se brinden de manera satisfactoria. La complejidad de la estructura de la

organización y del grupo empresarial hace que se requiera un proceso robusto para lograr el entendimiento adecuado. Así lo expresan algunos entrevistados:

“Hay procesos de entrenamiento adecuados dentro de la organización, que a veces por la misma operación y por los mismos temas de los líderes de las áreas, ese entrenamiento se ve un poco apartado, digámoslo así, no se da de la mejor manera pero la empresa si lo tiene como un proceso bien definido” (Entrevistado 2).

“No, yo pienso de que el colaborador cuando entra debe de tener el mínimo tiempo sentado en el puesto ya de labor para comenzar a hacer las labores operativas del día a día y para hacer eso, hay que tener una planificación muy bien estructurada desde que se está haciendo la solicitud del personal. Que cuando ya me confirmen que esa persona es y al otro día esa persona venga, yo ya tenga todas las herramientas para que esa persona sea solamente leer, comprender y evaluarle que si haya entendido y comenzar a operar. Los sistemas de ese plan canguro de comenzar a estar con la persona también son muy buenos hasta determinado punto, hasta determinado tiempo de la organización pero pienso que nosotros estamos muy quedados en eso, porque veo que siempre que se contrata a alguien llega y apenas estamos mostrándole bien que es lo que va a hacer, como lo va a hacer, donde se va a sentar, que va a tener computador” (Entrevistado 7).

La ejecución del Plan Maestro de Capacitación es permanente. Cuenta con los recursos financieros necesarios. Se realiza en conjunto entre Gestión Humana y los líderes de las áreas. Los obstáculos que se encuentran en su ejecución tienen que ver con la aprobación del permiso por parte del jefe inmediato, pero también es muy común encontrar que las personas están tan sumidas

en la operación que prefieren no asistir aun cuando el jefe haya autorizado su participación. A continuación las declaraciones de alguno de los entrevistados:

“A veces las personas se meten mucho en su operación y se olvidan de que hay ciertas cosas, por ejemplo a cada ratico hay charlas y cosas que hace gestión humana y uno no va, no se pienso yo, porque le da pereza” (Entrevistado 1).

Áreas con altos niveles de tecnicidad en su ejecución han formado grupos de estudio. Un ejemplo de ello, es el área de Impuestos. Cuando se presentan cambios en la normatividad, programan reuniones para realizar el análisis y la interpretación de las leyes, de esta manera obtienen mayores herramientas para realizar las declaraciones y para poder brindar una adecuada asesoría a los clientes.

“Solamente hay un área que es juiciosa por su nivel técnico que es impuestos, que ellos, cambia la reforma tributaria y ellos inmediatamente grupos de estudio, bueno la leen y se ponen en eso, de resto lo que esperan las áreas siempre es que gestión humana les de la capacitación, pero autoestudio no” (Entrevistado 8).

Las actividades relacionadas directamente con la prestación del servicio son ejecutadas con eficiencia y profesionalismo. La organización goza de una adecuada percepción por parte de los clientes. Las observaciones del cliente son vistas como importantes. Sin embargo, las lecciones aprendidas no son compartidas, los errores no se socializan con el fin de aprender de ellos por lo que suelen repetirse en el tiempo. Al indagar por la realización de lecciones compartidas a un

entrevistado contesta: “No, pienso que es donde sucedió, donde sucedió, lo que sucedió y no nos dimos cuenta” (Entrevistado 3). Algunas otras respuestas que ayudarán a ilustrar mejor la percepción de los entrevistados:

“Digamos que implícitamente sí, uno se da cuenta de que en proyectos, en actividades, hay lecciones aprendidas y cosas que han sucedido de las cuales uno puede aprender y no volverlas a aplicar y no volverla a embarrar sí, pero que haya un proceso formal de ello aun no, en este momento se encuentra trabajando en ese tema” (Entrevistado 2).

“Yo creo que no, hasta ahora no hay unas buenas lecciones compartidas o esas lecciones que puede aprender y mostrárselas a otras personas. Pero en eso estamos trabajando y todos estos proyectos nos van a comenzar a generar esas lecciones y ese banco de lecciones para que yo no me quede con esa información que pude haber aprendido en todo el transcurso del proyecto o la labor, sino dejarlas consolidadas para que se tengan en cuenta en un momento cuando se vaya a hacer un proyecto o en la operación” (Entrevistado 7).

En cuanto a la formación de redes de expertos al interior de la organización se encuentra escasos ejemplos de esto, mientras que se maneja más compartir información con los clientes y recibir retroalimentación por parte de ellos, pero no se fomenta dentro de la organización el compartir conocimiento o generar redes de conocimiento. A continuación uno de los testimonios:

“Pienso que en la organización eso no se da, pienso que se da un poco más hacia el exterior, en esa visión compartida que se tiene con los clientes y es esas reuniones que hacen con los clientes

donde CSA le muestra como centro de servicios compartidos que es lo que hace, como es que lo está haciendo, de qué manera y porque. Y el cliente retroalimenta, dice mirá, esto es de esta manera y llegan a un buen acuerdo en cuanto al conocimiento del negocio, en cuanto al conocimiento de lo que la empresa realiza en pro de esa empresa para la que está trabajando” (Entrevistado 2).

3.2.4 Liderazgo para el aprendizaje

La organización cuenta con variados espacios para el desarrollo de los líderes. Se cuenta con programas que permiten formular planes de desarrollo individual, acompañamiento a través de coaching y planes de desarrollo de nuevos líderes (Anexo C).

Dichos programas están orientados a fortalecer competencias en los jefes que les permita llevar a cabo un liderazgo transformador con sus equipos de trabajo. También se cuenta con herramientas que miden la percepción del estilo de liderazgo de la organización en general y de sus líderes de área, a través del índice de ambiente laboral (Anexo C y D).

Este indicador es la base para la construcción de planes de mejoramiento entre Gestión Humana y los jefes de área, buscando mejorar la percepción inicial de los colaboradores. Los planes se desarrollan por un periodo de dos años, frecuencia en la que se realiza la medición.

La percepción de los entrevistados es que los estilos de liderazgo de la organización son muy variados y dependen de las características personales de los directivos y jefes de área. No logran identificar un modelo general que puedan describir. A grandes rasgos, logran identificar que los

líderes tienen importantes herramientas técnicas que permiten hacer ciertos acompañamientos al personal.

Los líderes de esta empresa ayudan a las personas a resolver problemas y a rebasar obstáculos para la obtención de los resultados. Normalmente son líderes fuertes en los aspectos técnicos, puesto que son personas que han crecido en la organización y suelen conocer bien los diferentes roles de sus áreas. Los jefes participan de manera importante en la operatividad de los macroprocesos por los que responden.

Es normal encontrar que los líderes tratan a las personas que conforman sus equipos como iguales, sin importar las diferencias jerárquicas, socioculturales, económicas y otras que puedan existir entre ellos. A continuación un testimonio al respecto:

“Digo que se ve en la mayoría de los líderes, quizá no todos, pero si se ve en la mayoría desde aspectos como los comités primarios que se realizan semanalmente, mensualmente donde se dan procesos de comunicación de lo que el líder habla de cómo va la empresa, de las necesidades del área, de cómo va el área, de escuchar al colaborador. Aquí la mayoría de los líderes son de puertas abiertas donde es muy fácil hablar y eso es una característica de la cultura de Coomeva servicios administrativos” (Entrevistado 2).

La construcción de confianza con el equipo depende de las cualidades personales del jefe. Se hace referencia a que como parte del reconocimiento al equipo, a fin de año algunos líderes hacen una salida o una invitación fuera de la oficina. Estas actividades son muy bien aceptadas por parte

de las personas porque permiten conocer otras dimensiones del jefe y de sus compañeros de trabajo. Son vistas como reconocimiento y como interés por la persona más allá del trabajador.

Sin embargo, en general se percibe que no se presenta un reconocimiento o un premio por el trabajo bien hecho. Hacen referencia a la carencia de expresiones como una felicitación o un espaldarazo. Sólo algunos de los jefes tienen prácticas de reconocimiento y orgullo de su equipo de trabajo.

“Siento que las áreas como son operativas, lo que ven es el cumplimiento de una labor (...) digamos que ellos como líderes tienen unas herramientas valiosas pero no los veo tan rigurosos. No los veo pues, como que los quieran reconocer. Como que vengan acá a decirnos, mire mi equipo la saco del estadio entregamos, antes de la fecha, necesito que me ayudes con algo. Realmente muy pocas áreas piden algo de reconocimiento para sus equipos” (Entrevistado 8).

Cuesta reconocer las falencias personales y el error. En pocas oportunidades se escucha a los jefes expresar que se pudo hacer mejor cierta actividad propia o que se equivocó al tomar una decisión o llevar a cabo una acción. El enfoque tradicional lleva a obviar espacios para la divulgación de las lecciones compartidas. A continuación la respuesta de un entrevistado acerca de estos espacios: “No, ni siquiera hacen grupos primarios” (Entrevistado 8). Otro entrevistado afirma:

“Algunas áreas sí, otras áreas no. En otras áreas es porque el personal le tiene miedo a su líder y es más, es que todavía no existe una confianza que ha permitido como cortar esa barrera,

entonces a veces las persona quedan, prefieren manifestárselo a otros líderes de otras áreas y no a su propio líder” (Entrevistado 10).

Los colaboradores reconocen que los jefes permiten en el tiempo, fuentes y lugares para la reflexión y la mejora del desempeño presente. Pero también aseguran que en ocasiones, son las mismas personas las que no hacen uso de esos espacios, justificándose en la carga laboral. Así lo manifiesta un entrevistado:

“Si algunos si, precisamente nosotros sí, nosotros siempre nos vamos dos veces al año al Club Los Andes y hacemos un compartir igualmente hacemos un trabajo como diría de locos a soltar ideas al mejoramiento del área y también que podemos en pro de mejorar también a la organización” (Entrevistado 10).

Tomando en consideración todas las dimensiones del aprendizaje organizacional, se puede decir que en esta empresa se tiene una valoración positiva sobre la actualización de conocimientos y aprendizaje. Se encuentra disposición por parte de los líderes para participar en el aprendizaje de las personas.

Se menciona sin embargo, que hace falta proyección hacia el futuro, divulgación del direccionamiento de la empresa, lecciones aprendidas y otros modos de desarrollar aprendizaje al interior de la organización. Aunque se tienen múltiples herramientas para el aprendizaje, hace falta camino por recorrer para consolidar una organización que aprende.

3.3 Análisis de la relación entre cultura y aprendizaje organizacional

Tras realizar la caracterización de la cultura organizacional y el aprendizaje organizacional en el Centro de Servicios Compartidos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva, Coomeva Servicios Administrativos, se pudo encontrar que existe una alta relación entre ambos factores. La influencia que ejercen importantes dimensiones de la cultura organizacional sobre los procesos de aprendizaje al interior de la organización, son de alto impacto.

Algunas de las dimensiones encontradas en la cultura organizacional influyen de manera positiva el aprendizaje, pero algunas de ellas lo demoran y obstaculizan. Estructuras altamente jerarquizadas, la demora en la toma de decisiones, la utilización de los canales de comunicación, son algunos de los obstáculos más representativos.

A continuación se presenta la relación de las dimensiones del aprendizaje organizacional con respecto a las dimensiones de la cultura organizacional:

3.3.1 Compromiso con el aprendizaje

3.3.1.1 Liderazgo y estilos de dirección

Como ya se ha mencionado, Coomeva Servicios Administrativos surge desde la necesidad del grupo empresarial de tener un centro de servicios compartidos que centre todas las actividades administrativas y operativas para que las demás empresas se orienten en su razón de ser. Desde su

inicio y por direccionamiento del Corporativo, la organización cumple con todos los lineamientos organizacionales y mandatos de la Presidencia y el Consejo De Administración.

Entre los lineamientos más notables a seguir, están los de Gestión Humana. Los programas más importantes de la empresa están bajo el lineamiento del Corporativo. Algunos de los programas más relevantes y que tienen relación directa con el aprendizaje son la evaluación del desempeño y el programa de altos potenciales. Se tiene un compromiso total del Corporativo hacia estos temas y lo trasladan a cada una de las empresas, en ese orden de ideas, las empresas de manera individual no tienen autonomía sobre estos programas sino que deben seguir las directrices organizacionales y operativas en la aplicación de los mismos.

Pese a lo anterior, tanto en las entrevistas como en la observación participante, se ha identificado una orientación especial hacia el aprendizaje a través del liderazgo de la Dirección Nacional de Gestión Humana que se encuentra desde hace dos años aproximadamente, quien además de los programas corporativos, ha puesto en funcionamiento programas para incentivar el desarrollo profesional y educativo de las personas. Como principal ejemplo de ello es el programa PIE – Programa de Incentivo Educativo, en el que se les da un apoyo económico a las personas que se postulan y cumplen con los criterios de selección.

Así mismo, se encuentran en desarrollo programas de Desarrollo de carrera, plan sucesión y plan de nuevos líderes. Todos estos están orientados al desarrollo y fortalecimiento de competencias técnicas y blandas en las personas para su desarrollo profesional y la aspiración de puestos de mayor envergadura dentro de la organización.

Este nuevo estilo de liderazgo ha sido inspirador para muchas personas que notan el cambio que se presentó en la organización con su llegada. Las personas notan que pueden tener nuevas oportunidades y que pueden aprender al interior de la empresa. Ha hecho que las personas encuentren un compromiso con el aprendizaje por parte de la organización.

Sin embargo, no todos los jefes demuestran la misma orientación al aprendizaje. A pesar que las personas mencionan que normalmente se aprueban las solicitudes de capacitación, también es cierto que algunos jefes no reflejan que para ellos sea importante y en ocasiones niegan los permisos y obstaculizan la presencia en dichos espacios de desarrollo.

Adicionalmente no se observan programas claros para el mejoramiento de competencias técnicas del personal operativo de áreas como Mantenimiento, Servicios Generales y Mensajería.

Por otro lado, el estilo de liderazgo de puertas abiertas, donde las personas pueden expresar sus ideas y desacuerdos es favorecedor para el compromiso con el aprendizaje. Los jefes permiten que las personas hagan propuestas, el inconveniente es que proporcionan pocos o ningún espacio para poder desarrollar las ideas planteadas.

Las personas entonces tienen un doble sentimiento, si hay apertura a las ideas y propuestas, pero a la hora de ejecutarlas, no hay un compromiso por parte de los líderes que permita que se lleven a cabo. Si los cambios son pequeños, sin presupuesto y que ocupen poco tiempo es bienvenido, pero si se trata de un proyecto de mayor envergadura, debe pasar por todo un proceso de aprobación que debe pasar por una cantidad de aprobaciones, dado el nivel jerárquico de la organización.

3.3.1.2 El habla, la lengua y el lenguaje

El compromiso con el aprendizaje de la organización también se puede ver reflejado a través de los medios de comunicación. El área de Gestión Humana utiliza los medios para divulgar información relevante a las personas relacionada con los procesos que vive la organización, por ejemplo, a través de mensajes llamados ¿Sabías que?, se recuerda a las personas datos sobre gestión del riesgo, seguridad y salud en el trabajo, entre otros.

En esta organización, se privilegia la comunicación por medios tecnológicos como son el correo electrónico, las pantallas y el spark, los cuales llegan sólo hasta el personal administrativo y profesional. Sin embargo, el personal de base tiene pocas maneras de enterarse de las oportunidades que pueden tener para su desarrollo.

Los medios de comunicación que se tienen con el personal de base que no tiene computador son más informales, las Gestiones Humanas de las Regionales conforman grupos por WhatsApp o utilizan el teléfono, este último siendo poco efectivo para transmitir información en masa. También se apoyan en los jefes inmediatos quienes con toda su operatividad tienen dificultades para apoyar la comunicación de las actividades de desarrollo, capacitación o simplemente transmitir información.

Con el agravante que, las personas ubicadas en las zonas más alejadas y pueblos pequeños, prácticamente no tienen participación en procesos de aprendizaje porque se tendría que trasladar a las ciudades principales o llevar la capacitación al lugar donde se encuentre ubicada la persona.

Los costos de desplazamiento y los tiempos hacen muy poco posible que esto se pueda realizar, dado que existen distancias muy grandes. Un ejemplo de ello, es el único colaborador que se encuentra en Ipiales, cuya ciudad principal más cercana es Cali, con un trayecto de 9 horas para un desplazamiento en transporte terrestre.

3.3.2 Construcción de una visión compartida del conocimiento

3.3.2.1 Sistema de producción de bienes inmateriales

Los símbolos más representativos de la organización se encuentran relacionados con el Cooperativismo, reflejado en los logos, los colores, los pinos y demás elementos representativos. Dicha identificación se refuerza continuamente a través de cursos presenciales y virtuales, los medios de comunicación y diferentes actividades como la inducción corporativa.

Adicionalmente, con frecuencia llegan comunicaciones desde la presidencia del grupo, mostrando los resultados y las metas a futuro que se tienen a nivel global. La comunicación del rumbo del grupo y los elementos del cooperativismo es constante. Con esto, los colaboradores entienden los conceptos, los resultados y las consecuencias de los mismos para Coomeva y el resto de las empresas.

La caracterización de los símbolos aporta a una visión compartida como grupo empresarial, ya que los colores, pinos, logos, etc, generan una recordación permanente en las personas,

generando compromiso y una visión de equipo que permita asociar los procesos con la imagen de la empresa.

3.3.2.2 Proyecto de empresa

En contraposición a lo anterior, al interior de Coomeva Servicios Administrativos particularmente, el proceso de comunicación es diferente. El direccionamiento estratégico se actualiza por periodos de aproximadamente 5 años, de acuerdo a los lineamientos corporativos y la visión que la presidencia del grupo tiene acerca del rumbo de la organización. Para su actualización se acude en ocasiones al apoyo de una firma externa especializada y en ocasiones es realizado por la Gerencia General en conjunto con el área de Operaciones y procesos y el Comité Administrativo.

Aunque el último ajuste se realizó desde el 2015 y va hasta el 2019, todavía no ha sido actualizado en la intranet ni en la Documentación de la herramienta documental. Lo que significa una mayor dificultad para las personas que les interese su consulta. Los demás medios de comunicación formales tampoco han sido utilizados para la divulgación.

Este comportamiento de su cultura organizacional afecta de una manera muy negativa la construcción de una visión compartida del conocimiento al interior de la empresa, ya que las personas en general no tienen acceso al direccionamiento, por lo tanto no lo conocen, no lo entienden ni participan de una manera consiente y activa en su cumplimiento. De las 10 personas entrevistadas, se encontró que dos de ellas ni siquiera pudieron explicar la misión de la empresa

con sus propias palabras, teniendo en cuenta que todos los entrevistados son profesionales, de áreas de apoyo de la Dirección Nacional.

Siendo el direccionamiento estratégico una forma de responder ante los cambios internos, externos y de los clientes, al no abrir el acceso a la documentación y operacionalización de la información a sus colaboradores, la organización pierde capacidad de acción y respuesta. Lo anterior, demuestra que es necesario que se dé una interacción entre la cultura y el aprendizaje para poder transformar la organización.

Lo que es muy claro para todos los colaboradores es su rol dentro de la organización. Ellos tienen claridad en el aporte que realizan con su quehacer diario a la relación con el cliente y los objetivos de su área. Se les ha socializado de manera clara lo que se espera de ellos y tienen una visión de lo que debe ser su rol para el cumplimiento de los objetivos generales que ellos consideran tienen con respecto a la empresa. La visión de las áreas en particular si es compartida a los que las conforman.

3.3.3 Experimentación y transferencia de conocimiento

3.3.3.1 Historia

Los grandes hitos en la historia de CSA están marcados por decisiones que se realizan desde la administración central del Grupo Empresarial o desde el Consejo de Administración que también es representativo de la instancia corporativa, más no de decisiones provenientes del

interior de la propia organización como una voluntad de experimentar nuevas formas de prestar los servicios o de mejorar los procesos al interior de la organización.

Esto comienza desde la decisión misma de constituir la organización, ya que se trató de una decisión corporativa pensando en el bienestar de las empresas ya constituidas en el grupo. Pero después, sigue siendo la instancia Corporativa la que ha marcado la pauta para la generación de los proyectos que han representado los demás hitos en su historia. Tanto el proyecto QUANTUM, CREA e INTEGRA, se han creado para dar respuesta a mandatos del Consejo de Administración o la presidencia del Grupo.

Dichos proyectos han dado pautas para la renovación de ciertos procesos, la implementación del ERP por ejemplo, obligó la realización de cambios en la forma de hacer las cosas y prometía facilitar los tiempos y la calidad de los entregables a los clientes, especialmente el área de servicio como Contabilidad, Impuestos y Compras. Sin embargo, se puede observar que en la mayor parte de los casos, las personas expresan que no se ha presentado una simplificación de los procesos y que se incrementó los pasos para la finalización de una tarea.

En definitiva, se encontró que la organización poco se arriesga e invierte con la idea de experimentar nuevas formas de trabajar o de ejecutar los procesos. La cultura organizacional en su historia está marcada por intervenciones desde el Corporativo, pero pocas iniciativas propias y de alto impacto que permitan experimentación del conocimiento.

3.3.3.2 El entorno

El entorno de Coomeva Servicios Administrativos puede ser de gran impacto para los procesos de transferencia de conocimiento, ya que el ambiente más próximo está conformado por las empresas clientes que abarcan una gruesa parte de los sectores económicos de la economía colombiana. Es así como se encuentran empresas del sector financiero y seguros, salud, recreación, turismo, cada uno de ellos con reglamentación diferente y con entidades de control distintas.

Lo anterior obliga a que se tengan que adaptar las herramientas tecnológicas a las necesidades de cada uno de los sectores. Frecuentemente estas adaptaciones se realizan en conjunto con los clientes ya que ellos se involucran de manera directa, es el caso de servicios como el de nómina y seguridad social, que son revisados conjuntamente entre la Gerencia del Servicio y Gestión Humana Corporativa.

Otro aspecto relevante que tiene que ver con los clientes, es la utilización de herramientas tecnológicas exclusivas para su sector. Los colaboradores que atienden a dichas empresas deben aprender a utilizar tanto los aplicativos del cliente, los propios de la empresa y la interacción entre ambos. Estos procesos de aprendizaje permiten que las personas sean más integrales y les brinda mayores oportunidades para su futuro profesional sea al interior o fuera del grupo.

En general, la interacción con el cliente también genera oportunidades de aprendizaje para todas las personas, permite conocer sus procesos, sus herramientas de trabajo, la forma como implementan los cambios y en definitiva el modo de llevar a cabo sus operaciones. Los beneficios

de esto, se pueden ver reflejados en los movimientos transversales de personal desde la organización hacia los clientes, se dice que Coomeva Servicios Administrativos es el semillero del grupo empresarial.

Lo anterior porque las personas vienen a la empresa, aprenden los procesos internos pero también los del cliente y posteriormente el cliente mismo, le brinda la oportunidad de desarrollarse en su empresa. Un alto porcentaje de la rotación de la organización, está dado por el personal que pasa a otras empresas del grupo. Estos procesos también hacen que se movilicen internamente procesos de entrenamiento y desarrollo en las áreas de las personas que se van, ya que es muy dado que se promuevan las mismas personas del área para ocupar las vacantes que quedan luego de los movimientos de personal.

En general se puede apreciar que el impacto del entorno es un movilizador del aprendizaje al interior de la organización, permitiendo espacios para la transferencia de conocimiento cliente – empresa y la movilización de las personas, lo cual en últimas permite que se den oportunidades de desarrollo en las personas que quedan.

3.3.3.3 El habla, la lengua y el lenguaje

Aunque la organización cuenta con variados medios de comunicación formales para dar a conocer noticias importantes, cambios, actualizaciones, sugerencias, se hace poco uso de los mismos. De acuerdo a las observaciones, se encontró que el área de Gestión Humana es la única

que de manera reiterativa envía información acerca de sus proyectos y actualiza al personal con respecto a los procesos que desarrolla.

Dichos medios no son utilizados para divulgar el direccionamiento estratégico, las estrategias organizacionales, los lineamientos generales ni la visión compartida que oriente el actuar de las personas. La transferencia de información se realiza a través de los grupos primarios de la gerencia general con sus reportes directos, pero al no haber una directriz establecida y una cultura de comunicación formal con los colaboradores de base, frecuentemente la información llega en forma de voz a voz y por lo tanto, distorsionada por las múltiples interpretaciones que se dan en el camino.

En este caso, la cultura de la organización no está orientada a promover la transferencia de la información relevante y estratégica a los colaboradores de la base, que viene a ser la mayor parte del personal. Se constituye entonces en un obstáculo para la transferencia de conocimiento y la conformación de una visión compartida.

3.3.3.4 Relaciones interpersonales

El primer aspecto a resaltar como impulsor de la transferencia de conocimiento es que las personas perciben que no existen diferencias jerárquicas para el relacionamiento en la organización, es fácil hablar con las personas del mismo nivel y de los niveles superiores, incluido el Gerente General. Esto facilita que las personas puedan acceder a los demás sin importar los niveles de cargos que se tengan para compartir conocimientos, así como hacer preguntas y conocer o complementar ideas o maneras de actuar.

Por medio de la observación se conoció un caso en el que un Auxiliar del área de activos fijos, requirió desarrollar una actividad en el desarrollo de su gestión pero en su propia área ya no se encontraban las personas que tenían el conocimiento de los pasos necesarios. La manera como resolvió la situación fue acudiendo a antiguos integrantes del equipo de activos fijos que actualmente se encuentran en otras áreas de la organización ocupando cargos de mayor envergadura. Dos personas tomaron de su tiempo y le ayudaron a solucionar su problema.

Lo anterior deja ver un ambiente de camaradería y colaboración que permite la interacción entre las personas y la transmisión de conocimiento, aun cuando se trate de personas que no se conocen y que hacen parte de áreas diferentes en la actualidad. Los niveles jerárquicos ni el hecho de pertenecer a diferentes áreas impidieron que pudieran solucionar los problemas en conjunto. Este tipo de comportamiento es corroborado por las entrevistas realizadas, donde sólo una persona afirmó percibir algo de resistencia para brindar apoyo entre áreas, el resto de los entrevistados manifestó observar todo tipo de apoyo entre las personas.

Tomando en consideración las características generales de las relaciones interpersonales en esta organización relacionadas con la camaradería, colaboración sin importar niveles de jerarquía, respeto y reciprocidad, se observa que se tienen los elementos básicos necesarios para formar redes de expertos entre áreas o equipos que podrían brindar mucho valor agregado para el intercambio de conocimiento, lecciones aprendidas y el perfeccionamiento de los procesos.

3.3.4 Liderazgo para el aprendizaje

3.3.4.1 Relaciones de poder

Puesto que las relaciones de poder son calificadas como equilibradas, sin imposiciones absolutas, se encuentra un ambiente favorable para que las personas propongan y lleven a cabo proyectos de mejoramiento y cambio. Los líderes de las áreas tienen la libertad de presentar sus propuestas con la tranquilidad que serán escuchadas y atendidas.

No obstante, dado que se trata de una organización altamente operativa y que el estilo de los líderes es más táctico-operativo que estratégico-táctico, se sumergen en la operación y les queda poco tiempo para ver el panorama general y determinar espacios sólo para la reflexión y la evaluación de los resultados, para así poder buscar opciones de mejora y acciones preventivas.

Entendiendo el poder como la capacidad de hacer que las otras personas realicen aquello que no haría de no ser por la situación actual. Quienes tienen el poder, en este caso los líderes, son los llamados a resaltar la importancia de dedicar tiempo a la identificación de los problemas, la transmisión del conocimiento y las reflexiones tras las auditorias. En esta organización, según lo observado y las mismas percepciones de los entrevistados, no se dedica el tiempo necesario a este tipo de preocupaciones que permitirían promover en las personas la adquisición de nuevos conocimientos o la actualización de los mismos.

3.3.4.2 Liderazgo y estilos de dirección

El estilo de liderazgo es descrito por los entrevistados como democrático, abierto y participativo. Existe en general una percepción positiva porque las personas pueden opinar y ser tenidas en cuenta para tomar decisiones en el grupo, lo que podría inspirarlos a buscar e investigar mejores formas de hacer las cosas. Los entrevistados describen a los líderes como personas que escuchan y tienen en cuenta a los demás, un estilo de puertas abiertas.

Sin embargo, también se observa que frecuentemente las decisiones tomadas y los cursos de acción que quedaron establecidos con dichas determinaciones, no tienen el seguimiento que se espera y en muchos casos, no se cumplen las metas o no se culmina la implementación de los proyectos por falta de tiempo.

Lo anterior, desanima a las personas a realizar sus aportes dado que finalmente no ven sus ideas puestas en funcionamiento. Es así como un estilo de liderazgo que en principio tiene características calificadas por los colaboradores como positivas para el aprendizaje, finalmente, por falta de acción, desmotiva a las personas a aplicar sus conocimientos y aportar ideas para la solución de los problemas.

3.3.4.3 Subculturas

Tras la identificación de varias subculturas al interior de la organización, se resalta como favorecedora de los procesos de aprendizaje, la correspondiente al área de Impuestos. Se trata de la única que cuenta con grupo de estudio liderado por la Jefe del área, los grupos de estudio se

ponen en funcionamiento cada vez que se expide una nueva reglamentación legal. En el grupo se toman el tiempo para analizar, interpretar y determinar cómo poner en práctica las novedades legales.

A pesar de ser un área altamente operativa y con una elevada carga de trabajo, fueron capaces de establecer una metodología que les permita considerar el espacio para la reflexión y la puesta en funcionamiento de estrategias como lluvia de ideas y análisis de casos para su aplicación en el trabajo cotidiano.

Con este ejemplo de una subcultura dentro de la cultura, queda demostrado que el poder y el estilo del liderazgo son críticos a la hora de liderar para el aprendizaje. Si el líder tiene una orientación hacia el aprendizaje y considera la importancia que éste tiene, puede utilizar el poder para involucrar a las demás personas del equipo y construir o actualizar el conocimiento del grupo.

A continuación se presenta la tabla que sintetiza los aspectos más sobresalientes sobre el análisis realizado entre la cultura y el aprendizaje organizacional.

TABLA 5: Dimensiones del aprendizaje vs dimensiones de la cultura organizacional.

DIMENSIÓN DEL APRENDIZAJE	DIMENSIÓN DE LA CULTURA	
	Aspectos de la cultura que facilitan el aprendizaje:	Aspectos de la cultura que dificultan el aprendizaje:
Compromiso con el aprendizaje	Liderazgo y estilos de dirección -Lineamientos corporativos que aplican para todas las empresas del Grupo de manera homogénea. -Programas propios orientados a segmentos particulares de la organización. -Gestión Humana como impulsor de los programas de carrera y fortalecimiento de competencias.	-Escasa participación de los líderes como promotores del desarrollo de las personas. -Poco tiempo y recursos para la puesta en práctica de las nuevas ideas o proyectos. -Difícil proceso para la aprobación de cambios de gran envergadura. -Falta atención sobre los cargos de tipo operativo.

	-Estilo de liderazgo de puertas abiertas y libre acceso. -Fácil aprobación de cambios pequeños, con aplicación rápida y sencilla.	
	El habla, la lengua y el lenguaje -Los medios de comunicación para divulgación de conocimiento. -Extensa utilización de los medios electrónicos.	-Difícil divulgación a los cargos de base y los que están ubicados en zonas alejadas. -Medios de comunicación informales para personal que no tiene equipo de cómputo.
Construir una visión compartida del conocimiento	Sistema de producción de bienes inmateriales -Identificación del personal con los símbolos más representativos como el color verde y los pinos. -Refuerzo constante de los principios esenciales como el cooperativismo. -Comunicación de la Presidencia sobre los resultados, metas y visión del grupo a través de medios electrónicos.	-Insuficiente comunicación de la Alta Gerencia con respecto a los resultados y la visión de la empresa.
	Proyecto de empresa -Los colaboradores tienen claro su rol dentro de la organización. -Hay claridad en el aporte que cada uno tiene para el cumplimiento de los objetivos.	-Falta socialización del direccionamiento estratégico de la organización. -No se incentiva a las personas a tener una participación activa en la visión de la empresa.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Historia -Los grandes hitos en la historia están dados por la instancia Corporativa. -Crecimiento permanente de los servicios y de la planta de personal.	-No se evidencian iniciativas propias que se constituyan en hitos para la organización. -A pesar de la implementación de grandes proyectos, no se ha logrado la simplificación y eficiencia. -Poco se arriesga e invierte en la experimentación y transferencia del conocimiento.
	El entorno -Impacto de diversidad de entornos económicos y operativos. -Oportunidad de conocer variadas herramientas tecnológicas por cada cliente. -Intercambio permanente con los clientes. -Oportunidad de desarrollo con clientes y proveedores.	
	El habla, la lengua y el lenguaje -Múltiples medios de comunicación que se podrían utilizar para la transferencia de información. -Medios tecnológicos para capacitación y desarrollo.	-Poca utilización de los medios de comunicación. -Subutilización de los medios tecnológicos para brindar capacitación virtual. -Utilización del voz a voz y otros medios informales para enterarse de los temas relevantes.
	Relaciones interpersonales -Relaciones de camaradería y respeto entre los colaboradores en general. -Ausencia de distancias jerárquicas en la organización.	

Liderazgo para el aprendizaje	Relaciones de poder -Las relaciones de poder son equilibradas. -La alta dirección es de fácil acceso.	-Pocos espacios para la reflexión y evaluación de resultados, por parte de los líderes. -No hay tiempo para la identificación de problemas, la transmisión de conocimiento y las reflexiones tras una auditoría.
	Liderazgo y estilos de dirección -Estilo de liderazgo democrático, abierto y participativo.	-Falta continuidad de los proyectos a largo plazo. -Deficiente seguimiento a los cursos de acción y los resultados.
	Subculturas -Modelo de un Grupo de estudio liderado por Jefe de área donde fue identificada una subcultura.	-Escasa promoción de la formación de grupos de estudio o redes de expertos.

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro se pueden identificar más claramente las relaciones que se encontraron a lo largo de la investigación entre las dimensiones de la cultura organizacional y las dimensiones del aprendizaje. Es así como se puede observar cuáles dimensiones y de qué manera ejercen influencia unas sobre otras.

Es claro al ver estos resultados que las dimensiones de la cultura organizacional más sensibles al aprendizaje de la organización son, el liderazgo y estilos de dirección, el habla, la lengua y el lenguaje y las relaciones de poder. Lo anterior, sin dejar de reconocer que todas las dimensiones tienen una participación en el desarrollo de una organización que aprende y la sumatoria de todas juega un papel fundamental para que una organización se convierta en una organización de aprendizaje constante.

El liderazgo y los estilos de dirección influyen de manera directa dos de las dimensiones del aprendizaje organizacional. En primer lugar, el compromiso de la organización con el aprendizaje sólo se puede lograr si se cuenta con un estilo de liderazgo desde la alta gerencia, que

reconozca y este comprometido con la importancia y los beneficios de generar espacios de aprendizaje en la organización.

Así mismo, el liderazgo para el aprendizaje como dimensión del aprendizaje organizacional requiere que desde la alta dirección hacia abajo, los líderes promuevan, brinden espacios, hagan seguimiento y mantengan las iniciativas de cambio e innovación y que a su vez, permiten el aprendizaje al interior de la organización.

El habla, la lengua y el lenguaje, también ejerce una influencia importante en los procesos que facilitan la transformación a una organización que aprende. Es así como impacta la experimentación y transferencia de conocimiento y la dimensión de compromiso con el aprendizaje.

El papel de la comunicación es fundamental para la transferencia, la experimentación y la adquisición de conocimiento. Se puede observar cómo es que la empresa cuenta no sólo con medios de comunicación sino con espacios de reunión con las personas, es necesario que se redimensionen y se les brinde el espacio suficiente para que se puedan convertir en espacios de promoción para las políticas relacionadas con el aprendizaje y adquisición de conocimiento.

Las relaciones de poder, tienen un papel fundamental porque las personas que toman las decisiones y que direccionan el trabajo, son quienes pueden instaurar las medidas necesarias, asignar los espacios, establecer las políticas, influenciar a los otros para lograr una organización en aprendizaje constante.

3.4 Propuestas de mejoramiento enmarcado en la Cultura Organizacional que impacta los procesos de aprendizaje en Coomeva Servicios Administrativos.

Para la identificación de la propuesta de mejoramiento, se retomó cada una de las dimensiones del aprendizaje organizacional y se relacionaron con las categorías de la cultura que se requiere mejorar, de esta manera se logró obtener las prácticas, conductas y acciones expuestas en la tabla a continuación.

TABLA 6: Acciones de mejoramiento.

Dimensión del aprendizaje	Cultura organizacional		Acciones de mejoramiento
	Dimensión de la cultura	Aspectos de la cultura que dificultan el aprendizaje:	
Compromiso con el aprendizaje	Liderazgo y estilos de dirección	-Escasa participación de los líderes como promotores del desarrollo de las personas. -Poco tiempo y recursos para la puesta en práctica de las nuevas ideas o proyectos. -Difícil proceso para la aprobación de cambios de gran envergadura. -Falta atención sobre los cargos de tipo operativo.	-Premiar los resultados de sus equipos. -Generar confianza a través del cumplimiento de los compromisos. -Discutir sobre los errores para evaluar las oportunidades de mejoramiento. -Reconocer sus propias limitaciones con respecto al conocimiento. -Escuchar, hacer sondeos. -Proporcionar tiempo para la reflexión y la mejora del desempeño anterior. -Dedicar tiempo a ayudar a otros a aprender.
	El habla, la lengua y el lenguaje	-Difícil divulgación a los cargos de base y los que están ubicados en zonas alejadas. -Medios de comunicación informales para personal que no tiene equipo de cómputo.	-Segmentar el público objetivo por tipo de información de acuerdo a tipo de población. -Evaluar pertinencia de los medios de comunicación utilizados, de acuerdo al segmento.
Construir una visión compartida del conocimiento	Sistema de producción de bienes inmateriales	-Insuficiente comunicación de la Alta Gerencia con respecto a los resultados y la visión de la empresa.	-Establecer un mecanismo de comunicación de la Gerencia General con todos los públicos de la organización. -Reforzar constantemente los símbolos más representativos de la organización como un medio para generar afiliación. -Fortalecer la imagen del Cooperativismo como pilar de los principios organizacionales
	Proyecto de empresa	-Falta socialización del direccionamiento estratégico de la organización.	-Establecer mecanismos que permitan el entendimiento del direccionamiento estratégico a todos los públicos.

		-No se incentiva a las personas a tener una participación activa en la visión de la empresa.	-Buscar metodologías que permitan todos los colaboradores reconocer su aporte al direccionamiento de la organización.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Historia	-No se evidencian iniciativas propias que se constituyan en hitos para la organización. -A pesar de la implementación de grandes proyectos, no se ha logrado la simplificación y eficiencia. -Poco se arriesga e invierte en la experimentación y transferencia del conocimiento.	-Implementar un modelo de gestión del conocimiento que permita socializar las lecciones aprendidas.
	El entorno		-Incluir redes de expertos, grupos de estudio y otras metodologías, dentro de la implementación del modelo de gestión del conocimiento. -Aprovechar las relaciones con clientes, proveedores y asociaciones para generar redes de expertos externos.
	El habla, la lengua y el lenguaje	-Poca utilización de los medios de comunicación. -Subutilización de los medios tecnológicos para brindar capacitación virtual. -Utilización del voz a voz y otros medios informales para enterarse de los temas relevantes.	-Aprovechar los medios virtuales para la capacitación del personal. -Utilizar medios virtuales para transmitir mensajes claves y simplificados.
	Relaciones interpersonales		-Mantener ritos, normas y eventos que refuercen comportamientos de cooperación, cercanía y camaradería que faciliten la conformación de grupos de estudio, redes y la generación conjunta de conocimiento.
Liderazgo para el aprendizaje	Relaciones de poder	-Pocos espacios para la reflexión y evaluación de resultados, por parte de los líderes. -No hay tiempo para la identificación de problemas, la transmisión de conocimiento y las reflexiones tras una auditoría.	-Implementar metodología de grupos de desarrollo orientados a evaluar los resultados y las formas de superarlos. -Valorar los resultados de las auditorías para la identificación de problemas, la transmisión de conocimiento y la reflexión sobre los planes de trabajo.
	Liderazgo y estilos de dirección	-Falta continuidad de los proyectos a largo plazo. -Deficiente seguimiento a los cursos de acción y los resultados.	-Tomar conciencia de la importancia del aprendizaje para hacer frente a los retos del mercado y el entorno. -Fortalecer la capacidad de ejecución de los planes de acción a largo plazo, seguimiento. -Fortalecer competencias como visión estratégica de negocio. -Sensibilizar sobre la importancia del seguimiento y control para la obtención de los objetivos.
	Subculturas	-Escasa promoción de la formación de grupos de estudio o redes de expertos.	-Sensibilizar a los líderes para que brinden los espacios necesarios para las metodologías de transmisión de la

			información implementadas en el modelo de gestión del conocimiento.
--	--	--	---

4. CONCLUSIONES

A través del presente estudio se pudo cumplir el objetivo general de la investigación al establecer que existe una relación estrecha e importante entre la cultura y el aprendizaje organizacional en el Centro de Servicios Compartidos del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva. Igualmente se pudo identificar las oportunidades de mejora en la cultura organizacional con relación a los procesos de aprendizaje.

De acuerdo a los objetivos específicos se realizó toda una caracterización de la cultura y el aprendizaje organizacional, teniendo en cuenta las dimensiones de cada uno de los elementos evaluados y al marco referencial. A partir de allí se identificó la influencia que tiene la cultura de un centro de servicios compartidos en el desarrollo de su aprendizaje y las posibles acciones de mejora.

Entre los aspectos más importantes, se estableció que la alta gerencia y en general los cargos de poder juegan un papel fundamental para lograr establecer procesos, generar comportamientos y acciones que lleven a la organización a convertirse en una organización que aprende. Coomeva Servicios Administrativos ya cuenta con características muy positivas que aportan de manera importante a este proceso.

Su liderazgo de puertas abiertas, democrático y participativo es un factor que aporta de manera muy positiva a la participación de las personas y genera un ambiente propicio para comenzar a establecer un diálogo con respecto a la generación de ideas innovadoras, nuevas formas de hacer

las cosas y la experimentación en pro del mejoramiento de los procesos internos y la interacción con el cliente.

Es necesario que se cierren brechas y se abra el espacio para la reflexión y la discusión de formas alternativas de hacer las cosas, la revisión de otros puntos de vista, la divulgación de las lecciones compartidas, la aceptación del error y la visualización de las necesidades de aprendizajes particulares. Los líderes son los llamados a abstraerse de la operatividad y considerar la importancia de repensar los procesos y el modo de desarrollar el trabajo, para poder hacer frente a los retos del mercado y del entorno cada vez más cambiante.

Dar una mirada hacia atrás y repensar los procesos que ya se han realizado a través de la historia de la organización, revisar los hitos más importantes y validar cómo se han surtido los pasos para los mismos y los cambios que han provocado en la organización, también aportará a la reflexión sobre la forma como la organización afronta las crisis, los cambios, su crecimiento y también sus estrategias.

Las relaciones interpersonales también juegan un papel fundamental en el establecimiento de una cultura propicia para el aprendizaje. En este sentido, Coomeva Servicios Administrativos evidencia una fortaleza a resaltar donde se describe una cultura colaborativa, de cercanía, sin distancias jerárquicas, de respeto y camaradería. Ambiente propicio para generar condiciones de transferencia de conocimiento y experimentación, siempre que la organización promueva y brinde los espacios para este fin.

La organización cuenta igualmente con canales de comunicación que son acogidos y reconocidos por todos. Estas herramientas bien aprovechadas pueden ayudar a potencializar los comportamientos que se requieren y a transferir conocimiento. Hace falta fortalecer los mecanismos orientados al personal de base que carece de medios tecnológicos pero ya hay un espacio ganado para continuar con la transmisión del mensaje para los colaboradores.

Otra dimensión muy favorecedora para los procesos de aprendizaje es el entorno. La relación cercana y provista de confianza con los clientes y con los proveedores, permite la conformación de redes de expertos para el intercambio de información, procedimientos, técnicas y tecnologías. Este insumo bien explotado puede brindar a la organización la oportunidad de obtener de primera mano información sobre cambios e innovaciones del mercado, los clientes y de la competencia.

Construir una visión compartida del conocimiento es un reto importante para esta organización. Ya cuentan con unos pasos importantes que vienen desde la instancia corporativa que constantemente informa sobre los logros, las metas, los avances y las noticias más importantes del grupo empresarial. Lo importante es que esta organización en particular retome los elementos de estas prácticas que le pueden servir para mantener a las personas informadas y comprometidas con la visión.

Es importante que en este sentido, no se olvide del personal de base que constituye la mayor parte de la organización. Estas personas son quienes tienen el contacto directo con el cliente y con los usuarios, reflejan la cultura y los aprendizajes que día a día se socializan. Si para la

organización es importante el desarrollo de las personas y la retención del talento, debe propender por involucrarlo, motivarlo y fidelizarlo con respecto a la visión a futuro de la organización.

Cabe señalar que se encuentra un gran potencial para que la organización se pueda convertir en una organización que aprende. El trabajo comienza con los líderes y termina con la base de la organización, con líderes orientadores, críticos, reflexivos, orientados al aprendizaje se pueden construir las herramientas, programas y espacios para impulsar mayores comportamientos fortaleciendo una cultura que influya de manera positiva la conversión a una organización de aprendizaje.

Para finalizar, en este punto cabe señalar nuevamente que un ambiente orientado a la creatividad y la innovación requiere una comunicación abierta, equipos de trabajo desarrollados, objetivos establecidos con claridad y comunicados a toda la organización, generación de compromiso en los trabajadores, así como estrategias orientadas a impulsar la adquisición de conocimiento, acceso a los sistemas de información cada vez más avanzados y capacidad para desarrollar nuevos productos o servicios (Armenteros, Guerrero, Noyola y Molina, 2012).

5. RECOMENDACIONES

Se exponen a continuación algunas recomendaciones que pueden dar luces acerca de la intervención orientada hacia la generación de prácticas, conductas y acciones en la cultura, de impacto positivo para el aprendizaje organizacional.

En primer lugar, se identifica la necesidad de trabajar con los líderes de la organización, ya que de ellos depende que se pueda movilizar al resto del personal. Los cargos de poder y liderazgo son los llamados a instaurar comportamientos que orienten a las personas hacia la búsqueda de mejores prácticas y la innovación en los procesos.

En este sentido, algunas prácticas a reforzar pueden ser el premiar los resultados del equipo, generar confianza, discutir sobre los errores para evaluar las oportunidades de mejoramiento, reconocer sus propias limitaciones con respecto al conocimiento, escuchar, hacer sondeos, proporcionar tiempo para la reflexión y la mejora del desempeño anterior y dedicar tiempo a ayudar a otros a aprender.

Por otro lado, la construcción y sobre todo, la socialización a todos los colaboradores de su Direccionamiento Estratégico es la base para que las personas entiendan en qué organización están, cuál es su rol dentro de ella y cómo pueden aportar para el cumplimiento de su visión. Esta dimensión de la cultura organizacional aporta de manera significativa, ya que orienta la generación de aprendizaje al interior de la organización.

Un análisis más profundo de los procesos decisorios, los hitos más importantes de su historia, la manera cómo ha dado respuesta a los cambios, la forma como se ha dado su evolución y sus transformaciones, permitiría obtener mayores elementos para identificar las prácticas y comportamientos que se requieren reforzar o corregir. Es importante realizar dicho estudio, dado que en la actualidad no se cuenta con lecciones aprendidas a disposición del público.

Las organizaciones suelen contar con múltiples mecanismos de comunicación como son el correo electrónico, pantallas, boletines, intranet, carteleras, entre otros. Una evaluación de la pertinencia y forma cómo se utilizan dichos medios y su aprovechamiento, para los fines pertinentes al reforzamiento de las conductas de la cultura y el aprendizaje deseadas, puede ser un factor determinante para convertirse en una organización que aprende.

Dentro del análisis del entorno y la sociedad, aprovechar las relaciones con los clientes, proveedores y asociaciones para la generación de redes de expertos, es un factor fundamental que agrega valor al conocimiento y aplicación de nuevas metodologías, prácticas, tecnologías e innovaciones para la prestación de los servicios.

De igual manera, es importante no descuidar el trabajo realizado con respecto al sistema de bienes inmateriales, los símbolos distintivos de la organización deben mantener un refuerzo permanente para generar una mayor identificación de las personas con lo que ellos representan. Los símbolos, los valores y los principios tan importantes dentro del Cooperativismo son fundamentales también para los procesos de aprendizaje conjunto.

Los bienes sociales también merecen la misma atención. Las normas, ritos, ceremonias, eventos y actos de convivencia ayudan a reforzar comportamientos de cooperación, cercanía y camaradería al interior de la organización. Todos ellos fundamentales para la conformación de grupos de estudio, redes de expertos, programas de desarrollo, entre otros.

Un estudio profundo de las subculturas de la organización también brindará elementos de la mayor relevancia para poder identificar en qué nivel de la cultura esperada se encuentra cada grupo y así mismo determinar el tipo y profundidad de la intervención para cada uno de ellos. Las características de la población como edad, formación o profesión, funcionalidad, actividad, clases sociales, localización geográfica, actitud frente al trabajo y tratamiento de minorías, son esenciales para dicho análisis.

BIBLIOGRAFÍA

- Aktouf, O. (1992). Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism? *Academy Manager Review*. Vol. 17 no. 3 407-431.
- Aktouf, O. (2002). El Simbolismo y la “Cultura Organizacional” De los abusos conceptuales a las lecciones de campo. *Ad – Misnister, Universidad Eafit. Medellín, No.1. Pag. 63-93.*
- Alcover, C y Gil, F. (2002). Crear conocimiento colectivamente: aprendizaje organizacional y grupal. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones – 2002. Volumen 18, n.º 2-3 - Págs. 259-301.*
- Allaire, Y. y Firsitoru, M. (1992). *Teorías sobre la cultura organizacional*. Bogotá: Legis.
- Antonacopoulou, E y Chiva, R. (2005). Social complex evolving systems: implications for organizational learning. Paper accepted for presentation at the OKLC 2005 Conference, Boston.
- Armenteros, M., Guerrero, L., Noyola, F y Molina, V. (2012). Cultura Organizacional y Organización que Aprende. Un análisis desde la perspectiva de la Innovación. *Revista Internacional Administración & Finanzas*. Vol. 5. No. 1. Págs. 33 – 51.
- Cameron, K.S. and Quinn, R.E. (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA: Addison Wesley.
- Cardona, J y Calderón, G. (2006). El impacto del aprendizaje en el rendimiento de las Organizaciones. *Cuadernos de Administración Bogotá, 19 (32): 11-43.*
- Cespedes, J, Jerez, P y Valle, R. (2005). Las prácticas de Recursos Humanos de alto rendimiento y la capacidad de aprendizaje organizativo: incidencia e implicaciones. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. No. 24. 029-056.

- Choo Chu, Wein (1998). La organización inteligente. México: Oxford University Press.
- Enriquez, A. (2007). La significación en la Cultura: Concepto base para el aprendizaje organizacional. Psychol. Bogotá (Colombia) 6 (1): 155-162.
- Erez, M., & Earley, E C. (1993). Culture, Self-identity, and Work. New York: Oxford University Press.
- Fiol, M y Lyles, M. (1985). Organizational Learning. The Academy of Management Review. Vol. 10. No. 4. Pp. 803-813. Extraído de <http://www.jstor.org/stable/258048>.
- Garvin, D. (1993). Building a Learning Organization. Harvard Business Review. Vol. 71, no. 4. Pag. 78-91.
- Garvin, D. (1998). The Processes of Organization and Management. (Consultado online 12/04/2015):<http://sloanreview.mit.edu/article/the-processes-of-organization-and-management/>.
- Garvin, D, Edmondson, A y Gino, F. (2008). Is Yours a learning organization? Harvard Business Review. Vol. 86, no. 3. Pag. 109-16.
- Garzón, M y Ficher, A. (2008). Modelo teórico de aprendizaje organizacional. Pensamiento y Gestión. No. 24. ISSN 1657 – 6276. Brasil.
- Gillezeau, P. (1999). La cultura organizacional en el desarrollo de las empresas inteligentes. Fundamentos: valores, comunicación y liderazgo. Telos. Vol.1(2): 221-232.
- Gore, E. (1998). La educación en la empresa, aprendiendo en contextos organizativos. España: Granica.
- Hatch, J. M. (1997). Organization Theory. Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives. New York: Oxford University Press.

- Hernandez, R., Fernandez, C y Baptista, P. (1997). Metodología de la Investigación. México, McGraw Hill.
- Hofstede, G. (1979). Value Systems in Forty Countries: Interpretation, validation and consequences for theory. En Eckensburger, L. H. (Ed.). Cross-Cultural Contribution to Psychology. (pp. 389-407).
- Hofstede, G. (1980). Culture's Consequences: International Differences in Work-related Values. Beverly Hills, CA: Sage Publications.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning. The Contributing Processes and the literatures. Organization Science, 2, 88-115.
- Huysman, M. (2000) Rethinking organizational learning: analyzing learning processes of information system designers. Accounting, Management & Information Technology. 10. Pags. 81–99.
- Kawulich, Barbara B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Forum: Qualitative Social Research. Volumen 6, No. 2, Art. 43 – Mayo 2005.
- IE y everis (2010). Estudio comparativo de los modelos de servicios de soporte. Artes Gráficas, S.L.
- Lawrence, P. R., & Dyer, D. (1983) Renewing American industry. New York: Free Press.
- Martinez, J. (2005). Estrategia medioambiental de la empresa y rendimiento: el rol intermedio de aprendizaje organizativo. Una aplicación a las industrias minerales. Universidad de Valencia.
- Morgan, G. (1991). Imágenes de la Organización. 2da Edición en español, México, Alfaomega.

- Mueller, S, Thomas, A y Jaeger, A. (2002). National entrepreneurial Potential: the role of culture, Economic development, and Political history. *Advances in International Management*, Volume 14, pages 221-257.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999). *La organización creadora de conocimiento. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación*. Trad. Martín Hernández Kocka. México: Oxford University Press.
- Nonaka, I. (2007). La empresa creadora de conocimiento. En *Harvard Business Review*. America Latina.
- O'Reilly, C, Chatman. J, Caldwell. D. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3 (Septiembre, 1991), pp. 487-516.
- O'Reilly, C, Anger, H. (2007). Fitting In. The Effects of Relational Demography and Person-Culture Fit on Group Process and Performance. *Group & Organization Management*, Volume 32, Number 1, February 2007, pp. 109-142.
- Ouchi, W. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Reaging, Mass.: Addison-Wesley.
- Palacios M. (2000). *Aprendizaje organizacional. Conceptos, procesos y estrategias*. Hitos de Ciencias Económico Administrativas.
- Pirela, L. y Sanchez, M. (2009). Cultura y aprendizaje organizacional en instituciones de Educación Básica. *Revista de Ciencias Sociales*. Vol. XV, No. 1. Pag. 175-188.
- Prieto, I. (2004). “La naturaleza dual de la gestión del conocimiento: implicaciones para la capacidad de aprendizaje y sus resultados organizativos”. En *Revista Latinoamericana de Administración Cladea*, 32, 47-75.

- Rocher, G. (1968). *Introduction à la sociologie gènèrale*. Paris, Seuil.
- Ruiz, Y y Naranjo, J. (2012). La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: Una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Revista Diversitas – Perspectivas en Psicología* - Vol. 8, No 2. Pag. 285 – 307.
- Sainsaulieu, R. (1990). *Culture, entreprise et société, dans L'individu dans l'organisation: les dimension oubliées*. Quebec, Canada: Les presses de l'Université Laval, Editions Eska.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona, Plaza y Janes S.A.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45, 2, 109-119.
- Senge, P. (1999). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la Organización abierta al aprendizaje*. Granica.
- Thevenet, M. (1992). *Auditoría de la Cultura Empresarial*. Madrid, España. Editorial Diaz de Santos.
- Thompson, J. D. (1967) *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill.
- Weiss, A. (1994). *La empresa colombiana entre la tecnocracia y la participación: del taylorismo a la calidad total*. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia.
- Zamorano, L. (2014). *Centros de Servicios Compartidos y su evolución a Servicios Globales de Negocios*. Colegio de Estudios Superiores de Administración.
- Zapata, A. (2002). *Paradigmas de la Cultura Organizacional*. Cuadernos de Administración. Universidad del Valle. No.27.
- Zapata, A., Primero, L. y Arias, B. (2009). *Cultura Organizacional para la Calidad Total*. Encuentro Nacional de Investigación en Administración. Universidad del Valle.
- Zapata, A. y Rodríguez, A. (2008) *Gestión de la Cultura Organizacional: Bases conceptuales para implementación*. Universidad del Valle.

Zapata, A, Rodriguez, A y Sánchez, I. (2008). Cultura Organizacional en empresas colombianas:
Estudios de Caso. Universidad del Valle.

ANEXOS

Anexo A. Guía de Entrevista

GUÍA DE ENTREVISTA

Entrevista No. ____

NOMBRE COMPLETO _____

EDAD _____ ESTUDIOS _____

CARGO ACTUAL _____

CARGOS ANTERIORES _____

TIEMPO DE ANTIGÜEDAD _____

PRINCIPALES RESPONSABILIDADES _____

CULTURA ORGANIZACIONAL

Representación colectiva que incluye elementos materiales, inmateriales y sociales que soportados en el estilo de dirección, valores y principios conforman el todo de una organización.

LA HISTORIA

1. ¿Cómo nace la organización?, ¿Cuáles han sido las etapas y las personas más importantes en la historia de la empresa y por qué? ¿Cuál ha sido el legado más importante que tales personas han dejado?
2. ¿Cómo describe el desarrollo de las estrategias organizacionales de la empresa a lo largo de su historia?
3. ¿Cómo han cambiado las políticas de la organización en las diferentes etapas de su historia?

EL ENTORNO Y LA SOCIEDAD

1. ¿Usted considera que la organización ha recibido influencia del entorno local, regional o nacional?
2. ¿Cuáles factores del entorno (económico, social, político, tecnológico, demográfico, jurídico, cultural, geográfico, ambiental, etc.) han influenciado a la organización y de qué manera?

EL HABLA, LA LENGUA Y EL LENGUAJE

1. ¿Cuáles son los signos más utilizados por la organización (vocabulario (dichos, refranes, parafraseos), vestimenta, tipos de relación, gestión del tiempo, estructura física, logotipos, etc)?
2. ¿Cómo es la comunicación formal de la organización?, ¿Cuáles son los medios de comunicación más utilizados entre los diferentes niveles de la organización en la organización (Boletines, tableros, correo electrónico, reuniones, etc.)?, ¿Qué comunican?, ¿A quién va dirigida dicha comunicación?, ¿Cuál es su objetivo?
3. ¿Existen canales de comunicación informales?, ¿Cómo se evidencia dicha comunicación (Rumores, voz a voz, pasillo, etc.)? ¿Qué comunican?, ¿A quién va dirigida dicha comunicación?, ¿Cuál es su objetivo?

PROYECTO DE EMPRESA

1. ¿Usted conoce el direccionamiento estratégico de la organización (misión, visión, valores, objetivos organizacionales, cadena de valor)?, ¿Cuáles son?
2. ¿El direccionamiento estratégico de la organización le ha aportado al crecimiento, generación de utilidades y posicionamiento de la organización en el grupo?, ¿De qué manera?
3. ¿Qué valores organizacionales se viven en la empresa?, ¿Estos valores cambian entre un nivel jerárquico y otro?, ¿Usted considera que los valores que promulga la organización son los mismos que se viven al interior de la misma?

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES MATERIALES

1. ¿Usted me podría decir cuál es la actividad de la empresa?, ¿Cuál es su rol en la actividad de la empresa?

2. ¿De qué manera la organización ha contribuido a que su “Oficio” se adapte a las necesidades de la misma y del cliente, a través del tiempo?
3. ¿Considera que cuenta con la infraestructura y las herramientas (Físicas, tecnológicas, de conocimiento, etc.) para el desarrollo apropiado de su rol al interior de la organización?, ¿En general la empresa brinda la infraestructura y las herramientas necesarias para el desarrollo y evolución de la actividad que realiza la empresa?

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES INMATERIALES

1. ¿Cuáles son las creencias, mitos, historias, leyendas e ideologías más representativas en la organización?
2. ¿Conoce alguna historia religiosa, de magia, leyenda, agüero, hechicería o brujería en la organización?
3. ¿Usted considera que se manejan relaciones político ideológicas al interior o con el exterior de la organización?

EL SISTEMA DE PRODUCCIÓN DE BIENES SOCIALES

1. ¿Cuáles son los ritos, rituales, ceremonias, hechos sociales o eventos más significativos en la organización y que han permanecido en el tiempo?,
2. ¿Qué percepción tiene usted acerca de la aplicación de normas y reglas en la organización?
3. ¿Existen grupos informales dentro de la organización?, ¿Cómo están conformados?, ¿Existen hábitos compartidos y arraigados en la organización? Modos de actuar compartidos en diferentes escenarios.
4. ¿Cuál es la relación entre el tiempo de la empresa y el tiempo para sí mismo?

RELACIONES INTERPERSONALES

1. ¿Qué tipo de relaciones son más comunes en el contexto de la organización? Por status (relacionadas con el puesto que ocupan), el papel (interpretación funcional recíproca que ocurre cuando las personas desempeñan conjuntamente sus roles sociales complementarios) o por proceso (de acuerdo a los roles que desempeñan los individuos).
2. ¿El comportamiento de las personas en la organización tiende a ser individualista o colectivo?, ¿Son evidentes conflictos de intereses en las relaciones interpersonales de la organización?

3. ¿Existen distancias jerárquicas al interior de la organización?, ¿Cómo son las relaciones entre hombres y mujeres?
4. En general, ¿Cómo considera que es el clima organizacional?

RELACIONES DE PARENTESCO

1. ¿Usted ha observado que se den relaciones de parentesco al interior de la organización?
2. ¿Considera que estas relaciones influyen en la dinámica organizacional? ¿De qué manera?

RELACIONES DE PODER

1. ¿Cómo describiría la dinámica de las relaciones de poder al interior de la organización?
2. ¿Considera que las relaciones de poder han desencadenado situaciones de conflicto relevantes para la organización?
3. Existen unas fuentes de poder que se encuentran en las organizaciones: control de recursos escasos; uso de la estructura, normas y reglamentos de la organización; control de los procesos de decisión; control del conocimiento y la información; control de las jurisdicciones; capacidad para hacer frente a la incertidumbre; control de la tecnología; alianzas interpersonales, redes y control de la organización informal; control de las contra organizaciones (sindicatos); simbolismo y dirección del pensamiento; sexo y dirección de las relaciones de sexos; factores estructurales que definen el escenario de acción; ambigüedad de poder. ¿Identifica alguna que prevalezca en la organización? ¿Cómo es su dinámica?

LIDERAZGO Y ESTILOS DE DIRECCIÓN

1. Por favor describa el estilo de liderazgo de la organización, de acuerdo a su criterio.
2. ¿Encuentra líderes de los siguientes tipos en la organización? ¿Quiénes son? Carismático; tradicional; legal; democrático; tecnocrático; autocrático; burocrático.
3. ¿Identifica líderes naturales en la organización?

LAS SUBCULTURAS

1. ¿Considera que existen subculturas dentro de la organización?
2. Estas están determinadas por aspectos particulares como profesión o formación, funcionales, jerarquías o niveles, etnias o raza, religiones, ideologías políticas, actividad económica, clases sociales, localización geográfica, actitud frente al trabajo, minorías, otras?
3. ¿Qué impacto puede identificar en la organización a causa de estas subculturas?

LA IDENTIDAD ORGANIZACIONAL

1. ¿Qué características considera usted hacen parte de la identidad de esta organización?
2. ¿Qué diferencia esta organización de las demás?

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Una organización que aprende es una organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento, y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento.

COMPROMISO CON EL APRENDIZAJE

1. ¿En esta organización se valora positivamente la actualización de conocimientos y habilidades de los colaboradores?, ¿Generalmente apoyan las solicitudes de formación y capacitación solicitadas?, ¿Identifica un plan carrera dentro de la organización?
2. ¿Se realiza en la organización la evaluación de desempeño?, ¿Con qué fines?
3. ¿En esta organización la gente puede sentirse cómoda hablando de los problemas y desacuerdos?, ¿Las diferencias de opinión son bienvenidas?
4. ¿Las directivas de la organización están abiertas a formas alternativas de conseguir los resultados en el trabajo?, ¿Se valoran las nuevas ideas o hay una resistencia hacia los nuevos enfoques?, ¿Se reconoce a los empleados por tomar iniciativas?
5. ¿Hay tiempo para la reflexión en esta empresa o las personas están demasiado ocupadas para invertir tiempo en mejorar?

CONSTRUIR UNA VISIÓN COMPARTIDA DEL CONOCIMIENTO

1. ¿Se aseguran que las acciones de la empresa son consistentes con sus valores?

2. ¿Se comparte el direccionamiento estratégico de la organización a los colaboradores?, ¿Se alienta a los colaboradores a tener una participación activa y aportar para el cumplimiento del direccionamiento estratégico?
3. ¿En la organización se comparte información actualizada sobre competidores, tendencias del mercado y directrices organizacionales?, ¿Alienta a tener en cuenta los puntos de vista de los clientes en la toma de decisiones?
4. ¿En la organización se crean sistemas de medida de diferencias entre rendimientos actuales y esperados?

EXPERIMENTACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

1. ¿En esta organización se experimenta con nuevas formas de trabajar?, ¿Se tiene un proceso formal para la realización y evaluación de nuevas ideas?, ¿Esta área periódicamente comunica nuevos conocimientos clave a los tomadores de decisiones?
2. ¿Los empleados recién llegados reciben la formación adecuada?, ¿Las lecciones compartidas están al alcance de todos?, ¿La gente participa activamente en las actividades de conocimiento que tiene la organización?, ¿Se aprende constantemente en la organización?, ¿Las personas están comprometidas con aprender nuevas cosas para contribuir a la empresa?
3. ¿La organización cuenta con espacios de reunión y aprendizaje con expertos de otros departamentos, equipos o divisiones, expertos externos a la organización, clientes o proveedores?, ¿Existen redes de expertos?, ¿Se fomenta que se compartan los conocimientos? De qué manera?
4. ¿Se realizan periódicamente post auditorias y revisiones posteriores a la acción?, ¿Cuál es su objetivo?, ¿Se toman acciones de acuerdo a los resultados?

LIDERAZGO PARA EL APRENDIZAJE

1. ¿Los líderes apoyan a los empleados para conseguir respuestas en la resolución de los problemas?, ¿Proporcionan tiempo, fuentes y lugares para la identificación de problemas y desafíos de la organización?, ¿Los líderes ven los problemas en su trabajo como una oportunidad para aprender?
2. ¿Los líderes dedican tiempo en construir confianza con otros empleados?, ¿Premian los resultados de sus equipos de trabajo?, ¿Hacen preguntas de sondeo, escuchan atentamente, animan a expresar múltiples puntos de vista?
3. ¿Proporcionan tiempo, fuentes y lugares para la reflexión y la mejora del desempeño pasado?, ¿Abiertamente discuten los errores con el objetivo de aprender de ellos?, ¿Reconocen sus propias limitaciones con respecto a los conocimientos? ¿Los líderes ayudan a los otros a aprender?

CONCLUSIÓN

¿Usted considera que la cultura de CSA incide en su aprendizaje organizacional?, ¿En qué medida?, ¿Cómo?

Anexo B. Descripción de los entrevistados.

Entrevistados	Cargo	Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista
Entrevistado 1	Analista Financiero	17/10/2016	01:13:25
Entrevistado 2	Analista Gestión Humana	25/10/2016	01:01:23
Entrevistado 3	Analista Experiencia del Cliente	25/10/2016	00:52:08
Entrevistado 4	Coordinador Procesos	29/11/2016	00:55:12
Entrevistado 5	Analista Jurídico	29/11/2016	00:42:55
Entrevistado 6	Analista Financiero	12/12/2016	00:54:29
Entrevistado 7	Analista Procesos	12/12/2016	01:01:36
Entrevistado 8	Director Gestión Humana	29/01/2017	00:48:10
Entrevistado 9	Jefe Jurídico	29/01/2017	00:43:32
Entrevistado 10	Jefe Administrativo	29/01/2017	00:43:52

ANEXO C. Tabla Análisis Documental

Componente de la cultura	Extracto de la información	Análisis de la cultura
La historia Documento: http://serviciosadministrativos.intracomeva.com.co/	“Coomeva Servicios Administrativos S.A, nace en el año 2000 como una unidad estratégica de negocio de Coomeva a escala nacional”... “En el mes de febrero de 2003 se organiza como unidad estratégica de negocios de prestación de servicios”... “El primero de mayo de 2005, logra su constitución legal”... “En continuo avance en el 2008 se garantiza la sostenibilidad financiera y la rentabilidad en la organización”... “logrando en 2010 ser un Centro de Servicios Compartidos con estándares de clase mundial en los procesos y servicios”.	En estas frases extraídas de la reseña histórica se puede ver cómo la organización hace énfasis constante en el crecimiento continuo que ha tenido a lo largo de su historia, así como los logros que ha ido alcanzando en relativamente corto tiempo (11 años). Queriendo mostrar con éstos una empresa dinámica, competitiva y productiva como lo consigna en su Misión y Visión.
La historia Documento: http://serviciosadministrativos.intracomeva.com.co/	“Nace en el año 2000”... “2002 obteniendo su legalización como unidad de negocio”... “En el mes de febrero de 2003 se organiza como unidad estratégica de negocios de prestación de servicios”... “El primero de mayo de 2005, logra su constitución legal”... “en el 2006, adquiere la actualización de la cadena de valor”... “Para el año 2009, se da inicio a la preparación, evaluación, selección e implementación del ERP”... “logrando en 2010 ser un Centro de Servicios Compartidos con estándares de clase mundial en los procesos y servicios”	Estos extractos señalan las etapas a las que le da relevancia la empresa en el desarrollo histórico de la misma. Se aprecian las etapas de crecimiento y de formalización pasando de ser una unidad de negocio a ser una empresa legalmente constituida. La única etapa que no corresponde a dicha formalización pero que le brindan relevancia es a la implementación del ERP como un hito en el desarrollo de la organización. Esto se puede explicar porque en los primeros años de formación, la empresa tiene una búsqueda de reconocimiento como agente de valor en el grupo empresarial y ya posteriormente a su formalización su preocupación se orienta a su fortalecimiento interno a través de la herramienta tecnológica.

El entorno y la sociedad Documento: http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/	Empresas que conforman el GECC: Coomeva Cooperativa con sus unidades Corporativa, Gestión de servicio al asociado, Educación y Democracia, Solidaridad y Seguros. Otras empresas, Corredores de Seguros, Bancoomeva, Conectamos Financiera, Coomeva EPS, Coomeva Medicina Prepagada, Hospital en Casa, Sinergia Global en Salud, Clínica Farallones, Clínica Palma Real, Conecta Salud, Coomeva Recreación y Cultura, Coomeva Turismo, Club Los Andes, Coomeva Fundación, Fecoomeva.	Recibe influencia de todas las empresas que conforman el grupo empresarial, ya que debe adecuar su operación al tipo de empresas y las necesidades que ellas tienen. Como se puede apreciar, hay empresas del sector cooperativo, financiero, salud, asegurador y recreación.
El entorno y la sociedad Documento: http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/	Desde el año 2003, Coomeva Servicios Administrativos ha venido implementando y manteniendo buenas prácticas internacionales para la administración de sistemas de gestión basados en la familia de normas ISO 9001 con el enfoque de cumplimiento de los requisitos de cliente y aumento de su satisfacción. Estas buenas prácticas han venido evolucionando para mejorar el desempeño de las organizaciones desde un enfoque preventivo y estar preparados ante situaciones que pueden afectar la continuidad de las operaciones o servicios; es por eso, que a partir del año 2014 se inicia formalmente la implementación de los sistemas de gestión de riesgo operativo y continuidad de negocio con miras a lograr en el mediano plazo una integración de estos tres enfoques de gestión: Calidad, riesgo y continuidad.	La implementación de sistemas de gestión para la mejora del desempeño y el reconocimiento social y de sus clientes ha venido en auge desde hace unos años. Inicialmente la empresa implementó el sistema de gestión de calidad desde el 2003 y más recientemente el sistema de riesgo y continuidad del negocio, como lo expresa en su intranet.
El habla, la lengua y el lenguaje	Imagen corporativa de las empresas del Grupo Coomeva: Logotipos, manejo del correo electrónico,	La estandarización de la imagen corporativa es muy importante para el Corporativo y Coomeva

Documento: http://intranet.coomeva.com.co/publicaciones.php?id=33495	estándares de mobiliario y plantillas de presentación por empresa. Cada año es actualizada esta información en la Intranet del Grupo y todas las empresas deben acogerse a dicha imagen.	Servicios Administrativos se acoge a ella año tras año. Se evidencia que el color que identifica todas las empresas que tienen el nombre Coomeva es el verde y un color adicional en los pinos para diferenciar el Sector al que pertenece la empresa. El color del Sector de Coomeva Servicios Administrativos es un verde más claro ya que pertenece a Otras Empresas.
El habla, la lengua y el lenguaje Documento: http://www.serviciosadministrativos.coomeva.com.co/22435 Outlook	Promesa de valor: Su competitividad, nuestro compromiso. Valores corporativos: Servicio Firma electrónica: Con el mayor de los gustos. Objetivos estratégicos: Soportar a los negocios del Grupo Coomeva y a terceros mediante un modelo de servicios compartidos. Administrar y proveer una oferta flexible de servicios generadora de valor. Lograr excelencia operacional en servicios compartidos del Grupo Coomeva.	Las frases y palabras que se encuentran en el direccionamiento estratégico y en la firma electrónica de la empresa, se repiten constantemente y hacen referencia a la orientación de servicio que tiene la organización y el compromiso con los clientes, el cual está implícito en todos los fragmentos del direccionamiento estratégico.
El habla, la lengua y el lenguaje Documentos: Comunicación Formal	Correo electrónico: @coomeva.com.co Intranet: http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/ ComunicacionesCSA: (Correo electrónico para comunicación interna). Fondo de pantalla Boletín de Bienestar Boletín del Café Boletín Clic: Corporativo	La empresa cuenta con gran cantidad de medios de comunicación formales, cuentan con unos parámetros para su utilización, reflejan la imagen corporativa e informan acerca de aspectos relevantes para la organización como son las actividades de bienestar, formación y seguridad y salud en el trabajo.
Proyecto de empresa Documento: http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/	Misión: Contribuir al crecimiento del GECC y de sus grupos de interés incrementando la productividad, la competitividad y la sinergia, mediante el ofrecimiento de soluciones integradas, operación, prestación y tercerización de servicios.	Se encuentra un gran énfasis en la productividad y la competitividad, como elementos vitales para el logro de los objetivos estratégicos de la organización, puesto que se repiten en los diferentes elementos del direccionamiento estratégico como son la misión, visión y promesa de valor.

	Visión: Ser reconocidos como una empresa que aporta a la competitividad y productividad de las organizaciones mediante la integración de soluciones y prestación de servicios de soporte empresarial. Promesa de valor: Su competitividad, nuestro compromiso. Modelo de servicio: Pasión Coomeva.	En la misión se logra identificar la manera que la organización ha escogido para “hacer las cosas” y lograr los objetivos propuestos, a través de la productividad, competitividad y sinergia de su personal.
Proyecto de empresa Documento: http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/	Coomeva Servicios Administrativos S.A es el Centro de Servicios Compartidos, que suministra a las empresas del Grupo Empresarial Cooperativo Coomeva (GECC), servicios administrativos y logísticos, en forma eficiente y efectiva, agilizando y economizando sus procesos productivos, convirtiéndose en una verdadera palanca de productividad, rentabilidad y generación de valor para las empresas permitiendo que ellas se dediquen exclusivamente a su razón de ser, siendo pieza fundamental en la estrategia y la arquitectura empresarial definida para enfrentar nuevos retos de los negocios y el logro de los objetivos trazados del GECC.	Este extracto nos muestra la identidad de la organización, con lo que busca infundir en sus colaboradores la forma como espera que se realicen las cosas para obtener los resultados a los clientes: “en forma eficiente y efectiva”. De igual manera, evidencia la imagen que quiere generar hacia el exterior, reconfirmando los medios a utilizar en la misión y la visión como son la productividad, sumando la rentabilidad.
Proyecto de empresa Documento: http://www.serviciosadministrativos.coomeva.com.co/40845 http://intranet.coomeva.com.co/public	Valores Corporativos: Solidaridad. Cursos Cooperativismo Honestidad. Servicio. Trabajo en equipo. Confianza. Cumplimiento de compromisos. Modelo de servicio Corporativo: Pasión Coomeva Concurso Ser Coomeva de Corazón	De acuerdo al direccionamiento Corporativo todas las empresas del grupo se acogen a los mismos valores. Estos se promulgan constantemente a través de los medios que tienen la organización como son la intranet, fondo de pantalla y se realizan concursos y campañas como “El Bosque encantado”. El mayor énfasis se observa en el valor del servicio ya que incluso tiene un programa exclusivo llamado “Pasión

caciones.php?id=45650	Portal apasionados	Coomeva”, a través del cual promueven constantemente los comportamientos asociados a dicho valor e incluyen la participación de las personas dentro de la puntuación de la evaluación del desempeño.
El sistema de producción de bienes materiales Documento: Portafolio de Servicios http://serviciosadministrativos.intracoomeva.com.co/	Servicios: Logísticos Administrativos Gestión Humana Comunicaciones Tecnología	La organización cuenta con una gran variedad de servicios hacia sus clientes. Lo anterior es coherente con su misión, donde ofrecen ayudar a sus clientes a ser más competitivos y productivos, al prestarle los servicios administrativos en general. Dentro de su promesa de valor asegura que si las empresas le confían la administración y logística, podrán dedicarse a su razón de ser del negocio.
El sistema de producción de bienes inmateriales Documento: http://www.serviciosadministrativos.coomeva.com.co/40845		La identificación con el cooperativismo está dado por los pinos y el color verde. Los valores, creencias y la ideología de la organización están totalmente impregnados de la filosofía cooperativa. Esta es compartida frecuentemente a los colaboradores por medio de la inducción corporativa y cursos virtuales. Tiene tal importancia que la realización y evaluación de los cursos virtuales de cooperativismo suman puntos para la evaluación del desempeño anual.
El sistema de producción de bienes sociales	Reglamento de trabajo Normas de convivencia (Centro de Contacto)	El reglamento de trabajo es un documento legal donde se encuentran estipuladas las normas legales y de la organización para el actuar tanto de las personas como de los representantes del empleador. Para el Centro de Contacto existen unas normas adicionales y particulares a su quehacer que son de alta exigencia, su incumplimiento incluso si es

		muy leve, trae consecuencias disciplinarias a quien las incumpla.
Liderazgo y estilos de dirección Documento: Organigrama organizacional	El organigrama de la organización parte desde la Gerencia General hasta los cargos más operativos. Se trata de una estructura jerarquizada que consta de numerosos niveles. Está dividida entre regionales y nivel nacional, lo que la hace más robusta.	Los numerosos niveles de jerarquía en ocasiones disminuyen la capacidad de toma de decisiones de los jefes y la autonomía de los mismos. Se observa además, que en algunos casos, ya en ciertos niveles más bajos de la jerarquía hay jefes de tipo muy operativo que prácticamente no tienen capacidad de toma de decisiones.
Dimensión del aprendizaje	Extracto de la información	Análisis de la información
Compromiso con el aprendizaje	Política de compensación total de Coomeva Servicios Administrativos	Documento donde se describen los tipos de compensación monetaria y no monetaria que ofrece CSA. Para el tema de Aprendizaje interesan los siguientes puntos: plan maestro de capacitación, programa desarrollo de carrera, programa de altos potenciales, programa de incentivo educativo. Estos hacen parte de la dimensión del eje estratégico de gestión humana de talento y desarrollo.
Compromiso con el aprendizaje	Programa de desarrollo del talento	Dentro del programa de desarrollo del talento se encuentra los acuerdos de desempeño. La metodología incluye tres momentos; I acuerdos de desempeño entre líder y colaborador, II retroalimentación del desempeño y III evaluación de los resultados.
Construcción de una visión compartida de conocimiento	Direccionamiento estratégico	Se encuentra publicado en la Intranet y se socializó al personal a través de grupos primarios.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Inducción corporativa Inducción institucional	Se encuentran en manos de los líderes de talento y desarrollo las presentaciones de la inducción. No se trata de un documento de libre acceso.

Liderazgo para el aprendizaje	Programa desarrollo de líderes Programa de nuevos líderes Encuentro de liderazgo	Estos programas hacen parte de la dimensión de talento y liderazgo.
Liderazgo para el aprendizaje	Índice de ambiente laboral	Esta es una de las herramientas de gestión utilizada en CSA para medir la satisfacción y los estilos de liderazgo. Brinda fortalezas y elementos a mejorar, que permiten generar y desarrollar planes de acción. Se aplica cada dos años.

ANEXO D. Tabla observación participante.

La observación se realizó con la utilización de una bitácora, en un lapso de tiempo de 6 meses entre diciembre de 2016 y mayo de 2017. Se señalan a continuación algunas de las observaciones más importantes que aportaron al tema de investigación.

Componente de la cultura	Evento o situación	Observación
La historia	Viernes 30 de diciembre de 2016. Brindis despedida de año, sede nacional de Coomeva Servicios Administrativos. Palabras del Gerente General.	El Gerente General hace un agradecimiento donde señala el crecimiento de la empresa, el mejoramiento de algunos de los procesos claves y las prioridades que históricamente se han tenido con el corporativo y en general el grupo empresarial que es la razón de ser de la empresa. En repetidas oportunidades hace referencia al desarrollo y el crecimiento de la empresa, así mismo algunos hitos como el proyecto Quantum que buscó mejorar sustancialmente los procesos y la reciente llegada de la Unidad de Tecnología Informática.
El habla, la lengua y el lenguaje	Lanzamiento Concurso Coomeva Somos Todos. Enero 2017.	Se realizó concurso de representantes de la marca Coomeva Somos Todos. Consiste en tomarse fotos donde se vea reflejado el protocolo de presentación personal de la empresa y los concursantes proporcionan tips para sus compañeros acerca de peinado, accesorios y otros aspectos de la presentación personal, de tal modo que refleje de la mejor forma la marca Coomeva. Se observa el esfuerzo para reforzar los modelos que ha establecido la empresa para la comunicación hacia el entorno, los asociados y usuarios.
El habla, la lengua y el lenguaje	Convocatorias a actividades de bienestar y concursos.	El lenguaje utilizado en las convocatorias es sencillo, con ilustraciones llamativas e informales, el lenguaje es de confianza y cercanía. Se observa la acogida a las diferentes convocatorias que se realizan a través de correo electrónico y boletín de gestión humana. Desde el primer día de convocatorias comienzan a llegar inscripciones a las actividades. Durante el lapso de observación se presentaron actividades como realización de las novenas decembrinas, Bailarte (concurso de talentos por ocasión de la semana cultural) en mayo, paseo de integración

		familiar en mayo, día de la mujer en marzo, miércoles de ceniza en marzo, relanzamiento de la zona ZAF en febrero, entre otras.
El habla, la lengua y el lenguaje	Viernes 30 de diciembre de 2016. Brindis despedida de año, sede nacional de Coomeva Servicios Administrativos. Palabras del Gerente General.	Durante el tiempo de observación, la única comunicación proveniente de la gerencia general fue el brindis de despedida del año, ningún otro medio fue utilizado por la Gerencia. Se observó por parte del Gerente un estilo informal, cercano y cálido, utilizando historias de su vida laboral en Coomeva y de alguna reunión con clientes para ejemplificar el tema que estaba tratando. Su lenguaje es bien entendido por todos los niveles. Normalmente, el ingeniero Victor Manuel, como es llamado por todos en la organización, saluda a todas las personas con quienes se cruza en los corredores y escaleras. Como característica particular, normalmente a las mujeres las llama “mi niña”.
El habla, la lengua y el lenguaje	Cocina, cafetería y estaciones de café. Durante todo el periodo observado. Durante todo el periodo observado.	A nivel general, cuando las personas se encuentran en las estaciones de café y otros lugares, normalmente se preguntan por sus familiares más cercanos como hijos y esposos, estados de salud propios y de sus familiares, vacaciones y estudios, si se encuentran en esa etapa.
Proyecto de empresa	Consulta direccionamiento estratégico en las diferentes fuentes. En la realización del análisis documental.	Al consultar el direccionamiento estratégico de Coomeva Servicios Administrativos en la página web se encontró completamente actualizado. Sin embargo, cuando se consulta la plataforma documental, nos encontramos con que todavía no se había actualizado el documento, teniendo en cuenta que éste es el medio formal de transmitir la información a todos los colaboradores.
Sistema de producción de bienes materiales	Capacitación de Excel en puesto de trabajo. Programada para el personal de Impuestos y Contabilidad. Marzo de 2017.	Se estableció la necesidad de realizar una capacitación en Excel que fuera personalizada, de acuerdo a las actividades propias de cada puesto de trabajo. Cuando la capacitadora realizó el diagnóstico de los colaboradores, expidió recomendaciones para la mejora de los equipos de cómputo, que incluían capacidad de memoria y otras adecuaciones, las cuales son esenciales para la mejora de los tiempos de los procesos y para poder optimizar la ejecución de las labores. Las personas venían laborando en estas condiciones desde hace mucho tiempo.
Sistema de producción de	Dispersión de algunas áreas por falta de puestos de trabajo en	Se observa que hay varias áreas cuya cabeza se encuentra en la sede principal pero el resto de personas que la conforman se encuentran en puestos

bienes materiales	sede principal. Durante todo el periodo.	dispersos tanto en esta sede como en otras. Al indagar sobre las razones, se aduce que no se encuentran suficientes puestos y por eso es necesario buscar en otras sedes o pisos para distribuir a las personas. Al indagar con las personas de uno de esos grupos, mencionan que ésta situación genera retrasos, problemas de comunicación, desconocimiento de directrices que sólo fueron dadas a los más cercanos físicamente, entre otras.
Sistema de producción de bienes materiales	Operación de las herramientas tecnológicas (ERP y herramienta de Gestión Humana). Durante todo el periodo.	Se observa que en reiteradas oportunidades las personas se quejan de la ineficiencia de las herramientas tecnológicas, se esperaba que tras su implementación se disminuyera la manualidad, se optimizaran los tiempos en los procesos. En algunas áreas se ha logrado parcialmente el objetivo pero en otras, se sigue presentando largas jornadas de trabajo especialmente para los cierres contables.
Sistema de producción de bienes inmateriales	Cursos virtuales de Cooperativismo como parte de la evaluación de desempeño. Marzo de 2017.	El cierre de la evaluación de desempeño evalúa el cumplimiento de los objetivos de desempeño, los comportamientos de las competencias según nivel de cargo y el cumplimiento de los cursos virtuales realizados en el año. Dentro de estos el más importante el de Cooperativismo, como parte de la cultura que se quiere mantener en todas las empresas del grupo aunque su Nit no sea el de una empresa de tipo cooperativo.
Sistema de producción de bienes inmateriales	Celebraciones especiales: Día de la madre, día de la mujer, semana cultural.	Se observa que el grupo de gestión humana laboral con camisetas alusivas a Coomeva en días especiales. Esta es la señal para las personas o el recordatorio de que algo va a ocurrir. Cuando las personas se acercan por el área de gestión humana para cualquier asunto, de inmediato preguntan cuál va a ser el evento o la celebración que se va a dar, razón por la cual tienen la camiseta. Se observa una identificación favorable y acogida a esta área.
Sistema de producción de bienes inmateriales	Decoración y celebración novenas decembrinas, acción de gracias fin de año y día de la ceniza.	Se cuenta con una alta participación a las actividades religiosas que se desarrollan, a pesar que su asistencia es de carácter voluntario. Son muy bien acogidas las novenas, teniendo en cuenta que las personas deben recoger dinero para preparar un compartir al finalizar cada novena. También se observa que cada una de las áreas se esmera por decorar sus puestos de trabajo.
Sistema de producción de bienes sociales	Fiesta fin de año, fiesta de los niños (diciembre), celebración	Se observa gran acogida a las actividades de tipo social y familiar. Los eventos se publican a través del boletín de gestión humana, correo electrónico,

	día de la madre, día del niño (abril), paseo de integración familiar.	informados, spark, normalmente las inscripciones comienzan a llegar de inmediato y los cupos se llenan rápidamente.
Relaciones interpersonales	Horario de almuerzo. Participación en actividades de bienestar.	Se observan relaciones de camaradería especialmente en personal de las mismas áreas. Después de la toma de alimentos al medio día, suelen formarse grupos de conversación antes de volver al trabajo. Es común encontrar a las personas conversando de temas personales en los espacios de descanso. Las situaciones de conflicto se pueden encontrar de manera aislada, cuando en ocasiones son reportadas por los jefes o por los mismos participantes de la situación.
Relaciones de parentesco	Durante todo el periodo observado.	En la organización son permitidas las relaciones de parentesco siempre que las personas se encuentren en diferentes áreas y no tengan relación de dependencia laboral. Se pudo corroborar que las personas que tienen familiares al interior, no supera el nivel jerárquico de jefe y hacen parte de áreas totalmente diferentes. Lo más usual inclusive es que se encuentren en diferentes sedes y no tengan ningún tipo de contacto durante el día. Por lo anterior, no se identifican situaciones conflicto de intereses por relaciones de parentesco.
Relaciones de poder	Situaciones de toma de decisiones	Este tipo de escenarios se observa frecuentemente cuando se debe tomar alguna decisión entre áreas de staff como Gestión Humana y Procesos, con respecto a alguna área de servicios. Se observa que no es posible que uno se imponga ante el otro, es común observar que se citen reuniones para confrontar los puntos de vista y las razones para la toma de las decisiones. Cuando no se logra llegar al consenso, se acude a la Gerencia General, finalmente el Gerente es quien termina tomando la decisión aun cuando no se logre el consenso. El poder entonces finalmente para la toma de decisiones está dado por el nivel de jerarquía.
Subculturas	Centro de Contacto	Esta área cuenta con un promedio de edad entre los 18 y 24 años de edad, a quienes les llama la atención especialmente la participación en actividades de tipo social y deportivo. La mayor parte de esta población se encuentra cursando estudios superiores y todavía vive con su familia de origen. El área de gestión humana tiene diseñadas actividades particulares para ellos, dadas sus particularidades y gustos, que en muchas difieren del resto de la organización.

Subculturas	Mantenimiento, mensajería y servicios generales	Este grupo de áreas está conformado por personal de mayor edad, que ya tiene conformada su familia con hijos. A este segmento le interesan más actividades orientadas a la familia y los hijos, para ellos es más importante poder disponer de tiempo libre para atender las necesidades de sus hijos.
Identidad organizacional	Durante todo el periodo de observación	Una de las características que primordialmente identifica al personal es la orientación de servicio. Este valor es uno de los que más se refuerzan a través de todo tipo de actividades lúdicas, de capacitación e incluso se aprovecha los espacios de recreación. Igualmente es muy importante la diferenciación que tiene con respecto al mercado, al no haber empresas que presten tal diversidad de servicios en una sola compañía. En caso que un cliente quisiera cambiar de proveedor, tendría que comenzar a buscar en el mercado un proveedor por cada tipo de servicio, lo que haría más dispendiosa la labor de seguimiento, obtención de resultados y por supuesto aumentaría los costos.
Dimensión del aprendizaje	Evento o situación	Observación
Compromiso con el aprendizaje	Acuerdos de desempeño	Los acuerdos de desempeño se realizan a través del aplicativo de gestión humana. Tiene tres momentos que se distribuyen en el año. Esta metodología se viene desarrollando desde hace varios años y las personas, tanto líderes como colaboradores, conocen muy bien la dinámica de aplicación. Su resultado tiene incidencia en los incrementos de salario anuales.
Compromiso con el aprendizaje	Valoración por el aprendizaje	La valoración por el aprendizaje se ve reflejada en la aprobación de licencias a colaboradores para realizar cursos en el exterior. Se cuenta con un plan maestro de capacitación que se realiza cada año entre gestión humana y los líderes. Es frecuente observar que las capacitaciones relacionadas funcionalmente con el quehacer del colaborador con precios razonables, son aceptadas sin más reparos por parte de gestión humana.
Construcción de una visión compartida de conocimiento	Acceso a la información	La mayor parte de la información que se maneja en Coomeva Servicios Administrativos, se puede consultar por medio digital. Sin embargo la mayor parte de la población no cuenta con acceso a computador. Por lo anterior, se acude a medios como la cartelera, chat, voz a voz, entre otros. Se utilizan

		además el boletín del café y los grupos primarios. Se encuentran quejas del personal operativo sin computador por la demora de la información.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Inducción y entrenamiento	El primer día de trabajo, cada uno de los colaboradores recibe un kit de ingreso que contiene información sobre el direccionamiento estratégico, reglamento de trabajo y código de ética y buen gobierno.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Entrenamiento del recién llegado	Es común encontrar que al llegar las personas nuevas, no encuentran a la persona que anteriormente desarrollaba el cargo. Lo anterior dificulta el proceso de aprendizaje y adaptación a los puestos de trabajo ya que casi no se encuentran personas que puedan tener todo el conocimiento en la misma área y en muchas oportunidades el recién llegado debe comenzar a buscar la información a través de varias personas.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Desarrollo del plan maestro de capacitación	Se observan dos obstáculos para la participación de las personas a las capacitaciones. El primero tiene que ver con la otorgación de permisos por parte de los jefes de área. El segundo es la carga laboral, en ocasiones las personas tienen el deseo de asistir pero tienen que hacer entregas inmediatas, lo cual impide su asistencia al trabajo.
Experimentación y transferencia de conocimiento	Generación de grupos de estudio	Se observó un fenómeno particular algunas áreas muy técnicas. Dado el nivel de exigencia de la normatividad a la cual están sujetos para la realización de procesos como impuestos y contabilidad, han formado grupos de estudio concretos y directos a discutir temas de nueva normatividad en su campo de acción.