

Incidencia de la cultura organizacional en el cumplimiento de la misión de la empresa

Play Zone

Presentado por:

Cindy Stephanie Manrique Sánchez

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales

Maestría Gestión Social Empresarial

Bogotá D.C.

2019

Incidencia de la cultura organizacional en el cumplimiento de la misión de la empresa

Play Zone

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título de posgrado de la
Maestría Gestión Social Empresarial**

Director

Diego Orlando Aponte Chirivi

María Nayibe Forero

Presentado por:

Cindy Stephanie Manrique Sánchez

Universidad Externado de Colombia

Facultad de Ciencias Sociales

Maestría Gestión Social Empresarial

Bogotá D.C.

2019

Tabla de contenido

Introducción.....	6
Capítulo I.....	7
1 Contextualización.....	7
1.1 Misión Play Zone Entertainmet S.A.S.	8
1.2 Visión Play Zone Entertainmet S.A.S.	8
1.3 Valores de la organización.....	8
Capítulo II.....	10
1 Proceso de investigación.....	10
1.4 Planteamiento del problema.....	10
1.5 Objetivos.....	12
1.5.1 Objetivo general	12
1.5.2 Objetivos específicos	12
1.6 Justificación	13
1.7 Hipótesis	15
1.8 Diseño metodológico.....	15
1.8.1 Estilo o perspectiva: interpretativo	16
1.8.2 Enfoque: cualitativo.....	16
1.8.3 Temporalidad: transversal	16
1.8.4 Procedimiento: sintético.....	17
1.8.5 Modo: inductivo	17
1.8.6 Tipo: descriptiva - explicativa.....	17

1.8.7	Diseño: no experimental	18
1.8.8	Técnicas: aproximación empírica	19
1.8.9	Instrumentos	19
1.8.10	Medios de análisis de información.....	20
Capítulo III		21
1	Aspectos teóricos y conceptuales	21
1.1	Antecedentes de la investigación	21
1.2	Marco conceptual	21
1.2.1	Mitos, leyendas, héroes e ideologías	27
1.2.2	Ritos colectivos.....	28
1.2.3	Tabúes	28
1.2.4	Clasificación de la cultura organizacional según las escuelas de pensamiento	28
1.2.5	Culturas nacionales y culturas organizacionales	31
1.2.6	Misión y visión organizacional	32
1.3	Marco legal	38
Capítulo IV.....		40
1	Resultados de la investigación	40
1.1	Instrumento de investigación	40
1.2	Análisis de resultados	41
1.3	Análisis de resultados	45

Capítulo V	50
1 Propuesta de intervención.....	50
1.1 Problema de intervención a partir de los resultados.....	50
1.2 Objetivos.....	52
1.2.1 Objetivo general	52
1.2.2 Objetivos específicos	52
1.3 Metodología: “transformando nuestra cultura”.....	52
1.4 Cronograma.....	58
1.5 Presupuesto	59
Capítulo VI.....	60
Conclusiones	60
Recomendaciones.....	64
Anexos.....	65
Bibliografía	669

Lista de tablas

Tabla 1 Evolución del concepto de cultura organizacional	22
Tabla 2 Categorías y subcategorías para la encuesta.....	40
Tabla 3 Matriz de intervención.....	54
Tabla 4 Cronograma	58
Tabla 5 Presupuesto detallado del proyecto	59

Lista de figuras

Figura 1 Elaboración Propia a partir del pensamiento de Daft	26
Figura 2 Dimensiones de la misión.	34
Figura 3 Reglas y normas.....	41
Figura 4 Creencias	42
Figura 5 Valores	43
Figura 6 Simbolismo.....	44
Figura 7 Misión organizacional.....	45

Introducción

Comprender la cultura organizacional es uno de los retos que tienen las organizaciones actualmente, su análisis desde la estrategia, permite entender cómo se llevan a cabo todos los procesos en la organización.

Es por eso que hoy por hoy, y bajo la globalización de la economía, se presentan diversidad de culturas y retos en la interacción de los colaboradores, proveedores y clientes. En ese sentido, conocer su percepción, sus sentimientos, su forma de pensar y actuar en el contexto laboral puede ser el éxito de la estrategia.

Ahora bien, la definición de dicha estrategia marca un punto de partida para cualquier organización, estableciendo el propósito, la visión a donde se desea llegar y los objetivos dentro de un mercado específico.

Establecer la definición y apropiación de la misión, o razón de ser de una organización, puede llegar a ser el éxito de la misma, es por ello que a través del presente estudio se busca identificar si en la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S*, los colaboradores desde su cultura se encuentran alineados con la misión.

Esta investigación se desarrolla desde la relación existente entre la cultura y la misión organizacional y cómo esta relación impacta en la compañía y en su funcionamiento; para ello se estructuró en seis secciones; el primer capítulo se refiere a la contextualización de la organización, el segundo se basa en el proceso de investigación, el capítulo tercero hace referencia a los aspectos teóricos; en el capítulo cuarto se hará énfasis en los resultados del trabajo de campo; el capítulo quinto expondrá la propuesta de intervención y el capítulo sexto contendrá las conclusiones y recomendaciones a seguir.

Capítulo I

1 Contextualización

El objeto de estudio de esta investigación se va a realizar en la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*, la cual se encuentra en el sector de juegos de suerte y azar, fundada en el año 2013 por el señor Libardo Naranjo Parra, quien lleva en el sector más de 15 años. En la actualidad *Play Zone* cuenta con aproximadamente 50 empleados, los cuales se ubican en diferentes establecimientos comerciales en la ciudad de Bogotá y Zipaquirá.

Esta empresa ofrece al público diferentes alternativas de entretenimiento, encontradas a través de máquinas tragamonedas y ruletas, ofreciendo a los usuarios un servicio de alta calidad para lograr el posicionamiento en el mercado a través de la innovación.

Play Zone se caracteriza por tener una estructura informal, ser una organización burocrática, dividida en tres áreas, las cuales son: administrativa, contable y fiscal, y el área operativa, a pesar que muy pocos de sus procesos se encuentran estandarizados, el comportamiento de sus colaboradores es absolutamente regulado y controlado. Las salas de juego se caracterizan por su elegancia y distinción, al igual que sus colaboradores. Cada una de estas salas cuenta en promedio con entre 80 y 100 máquinas (tragamonedas y ruletas), las cuales son operadas por los colaboradores del área operativa, que se encargan esencialmente de la atención al cliente, pagos de premios y asesoría.

Play Zone a través del tiempo, se ha definido por su carácter racional y división del trabajo, por establecer los cargos según el principio de jerarquía, en donde ningún cargo queda sin control o supervisión, todos los cargos están establecidos según niveles jerárquicos que tienen obligaciones definidas mediante normas específicas. A pesar que los roles y procedimientos no se encuentran estandarizados existen reglas y normas para el desarrollo de cada función, las

cuales son transmitidas de forma personal, buscando adaptación del colaborador a las exigencias de la organización, traducidas en el máximo nivel de productividad.

En ese sentido *Play Zone* ha centrado sus esfuerzos en que todos sus funcionarios se comporten de acuerdo con las normas y reglamento de la organización, de esta manera buscan la máxima eficiencia posible.

No obstante, una de las mayores preocupaciones de esta organización se encuentra en mejorar la calidad del servicio al cliente, motivo por el cual, busca diferentes estrategias en el mercado para lograr el posicionamiento necesario que identifique y diferencie su marca.

En este proyecto de investigación, se pretende realizar el primer acercamiento a través de una medición de cultura organizacional, permitiendo caracterizarla, y estableciendo la relación con la misión organizacional

1.1 Misión *Play Zone Entertainment S.A.S.*

Play Zone Entertainment S.A.S., es una empresa colombiana que ofrece al público diferentes alternativas de entretenimiento, operando con transparencia, calidad y confiabilidad; contando con personal competente y comprometido, logrando así la satisfacción de los clientes. (Plan estratégico *Play Zone*, 2013)

1.2 Visión *Play Zone Entertainment S.A.S.*

Ser un referente en el mercado de juegos de suerte y azar, buscando día a día la preferencia de nuestros clientes, la lealtad de nuestros proveedores y el compromiso de nuestros colaboradores. (PlayZone, 2013)

1.3 Valores de la organización

- Transparencia.

- Honestidad.
- Colaboración.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso.
- Calidad. (PlayZone, 2013)

Capítulo II

1 Proceso de investigación

Esta investigación se realizó, en las salas de juego *Casino Nova Games Club*, *Casino Magic*, *Casino Dubái*, *Casino Club Romano*, *Casino Club Unisur*, *Casino Emperador 80*, y *Casino Golden*, ubicados en la ciudad de Bogotá, municipio de Soacha y municipio de Zipaquirá, con los anfitriones de sala o personal de área operativa, con la finalidad de identificar los factores de la cultura organizacional que inciden en el cumplimiento de la misión de *Play Zone Entertainment*.

1.4 Planteamiento del problema

En *Play Zone* se busca ofrecer al cliente un servicio de entretenimiento y diversión que requiere, indispensablemente de la calidad en la atención del personal y el buen funcionamiento ofrecido a través de las máquinas, razón por la cual los colaboradores hacen la diferencia en el momento en que el cliente define su sala de juego, y en ese sentido es fundamental el recurso humano.

Con el fin de continuar con la misión y visión de esta empresa es preciso adaptarse a los cambios que exige la sociedad, la cultura y el mercado como la estrategia principal para cumplir con la meta propuesta, comprender el comportamiento, creencias, valores y percepciones de los empleados en su forma individual y grupal dentro de la organización, es la ventaja competitiva que requiere en la actualidad *Play Zone Entertainment*, para cumplir sus objetivos organizacionales.

Existen factores que pueden llegar a incidir determinadamente en el cumplimiento de la misión de la compañía, estos deben ser analizados e intervenidos en pro de la mejora continua de la organización, en ese sentido, se buscará en la cultura organizacional los elementos o aspectos

fundamentales que puedan llegar a relacionarse y que generen un impacto positivo en los propósitos y objetivos de la empresa.

Según Morales (2011):

La cultura es aquella visión de las organizaciones como sistemas socio estructurales, que permiten desde una perspectiva humanista, considerarla como un elemento anclado en los esquemas de significado involucrados en la interacción de los individuos con ellos mismos, con los otros y con el mundo.

Es interesante la anterior apreciación pues permite entender que la cultura se refiere a todas aquellas percepciones, creencias o actitudes de los trabajadores, reflejadas a través de las experiencias como miembros de una organización o grupo. Según Morales (2011) la cultura estaría determinada por la relación existente entre los elementos invisibles (valores organizacionales) y los visibles que la conforman (prácticas organizacionales).

Como se puede observar para poder hablar del cumplimiento de la misión indiscutiblemente se debe acudir a los colaboradores, pues son ellos el elemento esencial para llevar a cabo las estrategias inmersas en un sistema guiado hacia los gustos del cliente; estudiar el recurso humano desde sus atributos culturales invisibles e intangibles y llegar a transformar sus hábitos, prácticas y comportamientos, es el objeto del presente proyecto de investigación.

El tema de investigación a desarrollar es: la incidencia de la cultura organizacional en la misión de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*, en donde en primer lugar es necesario un estudio de los procesos que se realizan a nivel interno en la organización, describir la cultura organizacional existente en la empresa a través de un diagnóstico que permita identificar la relación entre la cultura y la misión, y formular una propuesta de intervención guiada a la optimización de la cultura.

Actualmente *Play Zone* se encuentra en una evaluación de sus procesos de gestión humana, en donde nace la necesidad de fortalecer su cultura organizacional, reorientando los valores, las creencias y las percepciones de sus colaboradores hacia una cultura enfocada al cumplimiento de la misión. Esta iniciativa se encuentra fundamentada en algunas manifestaciones observadas en los colaboradores como la baja productividad, el escaso compromiso organizacional y el excesivo control, entre otras conductas negativas que afectan la organización.

En ese sentido se formuló la pregunta de investigación, así:

¿Cómo incide la cultura organizacional en el cumplimiento de la misión de los colaboradores del área operativa de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*?

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general

Establecer la incidencia de la cultura organizacional en el cumplimiento de la misión de los colaboradores del área operativa de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*

1.5.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la cultura organizacional actual de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*
- Identificar la cultura deseada para el cumplimiento de la misión de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*
- Formular propuesta para fortalecer para la cultura deseada articulada con la misión de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*

1.6 Justificación

La diversión y entretenimiento hacen parte de la vida del ser humano casi desde el inicio de su propia existencia, sin embargo, las necesidades del hombre con el tiempo han ido cambiando y en ese sentido también las formas de divertirse y jugar.

La aparición de la apuesta a través del dinero viene desde la antigüedad en civilizaciones como la romana y el medioevo en Europa y últimamente tecnificada en todo el mundo (Velásquez, 2016).

Con la colonización y la conquista en Colombia los españoles trajeron los juegos de cartas, dados y otras apuestas, no obstante, dichas actividades de entretenimiento, no solo traían diversión y esparcimiento a la mente humana, si no que poseía otra clase de riesgos, como la posibilidad de desarrollar la ludopatía o adicción a los juegos de azar (Velásquez, 2016).

Así mismo, surgía otro problema alrededor de todas estas clases de juegos de apuestas, es el manejo con los menores de edad y su posible atracción a esta clase de adicciones. En ese sentido el Estado colombiano se vio en la imperiosa necesidad de entrar a regular este sector, a través de la Ley 643 de 2001, dentro de la cual la operación de juegos de azar mediante maquinas Maquina Electrónica Traga- moneda (MET) está regulada y condicionada a determinadas disposiciones legales.

Ahora bien, teniendo en cuenta las condiciones socioculturales en las que ha crecido la industria de los juegos de suerte y azar a través del tiempo, en la actualidad dicho sector a pesar de encontrarse regulado por la ley sufre algunas estigmatizaciones sociales, lo que ha generado que el gremio sea muy reservado y esquivo con sus políticas empresariales, no obstante y a pesar que el Gobierno Nacional ha implementado políticas de juego responsable y legal, los operadores aún mantienen reservas en esta clase de organizaciones.

Uno de los objetivos de esta clase de organizaciones, dentro del mercado globalizado en el cual se encuentra, es la facultad que esta pueda tener a la hora de innovar y fomentar estrategias que generen una ventaja competitiva frente a la competencia, para lo cual, es completamente esencial tener en cuenta el capital humano. Esta propuesta se encuentra cimentada en el estudio de la cultura organizacional de *Play Zone*, más específicamente en los valores, principios, creencias, percepciones y actitudes de los colaboradores frente a su organización, como una oportunidad para fortalecer y transformar la cultura.

Del mismo modo, si para *Play Zone* es una necesidad realizar el presente estudio en aras de fortalecer una cultura orientada al cumplimiento de la misión, ser competitiva en el sector y aumentar su productividad, igualmente, es completamente conveniente para el sector de juegos de suerte y azar en el entendido que no hay muchos estudios al respecto en esta clase de organizaciones que por sus características y cualidades marcan una diferencia frente a las demás empresas.

En Colombia actualmente la industria de juegos de azar hace un intento significativo en reinventarse, lograr mayor organización y peso económico hacen parte de los objetivos del sector, sin embargo, se observa con gran preocupación que el Gobierno Nacional cohesiona que dichos propósitos sean encaminados única y exclusivamente a generar resultados en el aporte fiscal o carga impositiva, afectando seriamente la competitividad entre las empresas y su desarrollo económico.

Otra de las características que hacen única esta clase de organizaciones son sus clientes, puesto que no es un cliente común si no que por el contrario tiene un perfil diferencial como jugador, o consumidor de entretenimiento impulsados por una fuerza interna que busca alcanzar un estado emocional o una percepción de bienestar general. En ese sentido el presente proyecto

de investigación es aún más retador, pues no solo se trata de estudiar el cliente interno, sino que también debe analizarse el cliente externo.

Es por eso, por lo que medir la cultura en esta clase de organizaciones facultará una visión certera y amplia de ciertos rasgos que identifican la naturaleza de la empresa, su identidad y por supuesto su orientación, permitirá contar con un insumo inicial fundamental para la construcción de una cultura orientada desde la misión que no solo satisfaga las necesidades del cliente externo, sino también las necesidades del cliente interno.

Por último, es de gran importancia aclarar que para el presente proyecto de investigación se cuenta con el apoyo total de la gerencia, por lo tanto, con la disponibilidad de tiempo, recursos financieros, humanos y materiales, necesarios para llevarla a cabo.

1.7 Hipótesis

A continuación, se presentará la hipótesis realizada a la pregunta de investigación, según el tipo de estudio escogido, así:

Una cultura organizacional afinada con la misión influye positivamente en el cumplimiento de la misma y la satisfacción del cliente interno y externo.

Como puede observarse anteriormente, se formuló una hipótesis descriptiva, con la finalidad de describir el fenómeno que caracteriza el objeto del presente proyecto de investigación.

1.8 Diseño metodológico

En la presente investigación se seleccionó una empresa de la industria de juegos de suerte y azar en Colombia, la cual opera en diferentes sectores de la ciudad de Bogotá, Soacha y Zipaquirá; a través de salas de juego que ofrecen servicios de entretenimiento y diversión en

juegos localizados como ruletas y maquinas paga monedas. En atención a que el estudio se realizará sobre la cultura de esta organización, la metodología a aplicar será así:

1.8.1 Estilo o perspectiva: interpretativo

Lo que se busca con el presente estudio, es dar una interpretación a un suceso existente en la cotidianidad social, dicha interpretación nace de la interacción del grupo, sin intentar generar teorías universales.

El paradigma interpretativo aspira simplemente a explicar los significados subjetivos asignados por los actores sociales a sus acciones, así como a descubrir el conjunto de reglas sociales que dan sentido a las actividades sociales (González J. , 2016).

1.8.2 Enfoque: cualitativo

El presente estudio tiene un enfoque cualitativo, pues intenta comprender la realidad en su contexto natural y cotidiano, de este tipo de investigación de obtienen datos descriptivos y no valores numéricos que generen resultados determinantes. Se orienta a la interpretación de las conductas, creencias y valores de los individuos de la investigación. (Briones, 1996)

Estudia la realidad en su contexto natural tal y como sucede, intentando sacar sentido o interpretar los fenómenos de acuerdo con los significados que tienen para las personas implicadas. La investigación cualitativa implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales (entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos) que describen la rutina, las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas (Rodríguez, Gil, & García, 1996).

1.8.3 Temporalidad: transversal

Como el objeto de estudio es la cultura organizacional y las manifestaciones de la misma, se recolectaron los datos en un solo momento del tiempo, a través de una encuesta.

Los estudios con este tipo de diseño ofrecen resultados más descriptivos que experimentales. Existen varios tipos de investigación transversal, cada uno con unos objetivos y métodos diferentes. Dada sus características, son muy útiles para describir cómo ha afectado alguna variable a una población en un determinado momento (Montano, s.f.).

1.8.4 Procedimiento: sintético

Este estudio implica una síntesis o la unión de diferentes manifestaciones de conducta en un grupo específico para ser analizados como un todo o una realidad existente. (Mejía, s.f.)

La síntesis es un proceso mental que busca comprimir la información presente en nuestra memoria. Este proceso opera de tal forma que somos capaces de identificar todo aquello que conocemos y abstraer las partes más importantes y particularidades de ello (Mejía, s.f.).

1.8.5 Modo: inductivo

Este estudio no busca la comprobación o verificación de los acontecimientos, si no busca describirlos e interpretarlos. Se observa una realidad para construir a una teoría.

Una nueva manera de encontrar la verdad es ir a buscar los hechos en vez de basarse en la autoridad (experto) o en la mera especulación; con el tiempo esa actitud habría de convertirse en el principio fundamental de todas las ciencias. Según Bacon citado por Dávila (2002), las observaciones se hacían sobre fenómenos particulares de una clase, y luego a partir de ellos se hacían inferencias acerca de la clase entera.

1.8.6 Tipo: descriptiva - explicativa

Se pretende describir una realidad, un grupo de personas con comportamientos, hábitos, conductas, creencias y valores establecidos bajo un contexto determinado. Y posteriormente explicar las causas del problema de investigación establecido, aproximación: empírica. (Lafuente & Marín, 2008)

En consecuencia, la forma en que se analiza la realidad social que se pretende estudiar, en el presente problema de investigación se pretende generar un conocimiento que permita explicar o comprender el fenómeno objeto de estudio. No busca crear una nueva teoría, busca la explicación o las causas de una problemática.

1.8.7 Diseño: no experimental

Es aquella que se realiza sin manipular deliberadamente las variables. Se basa fundamentalmente en la observación de los fenómenos tal y como se dan en su contexto natural para analizarlos con posterioridad (Sampieri, 2014).

La definición anterior es clara al mencionar que lo que se busca es la observación y análisis de un fenómeno social dentro de la cultura organizacional de una empresa. Sin embargo, no puede manipularse dicha variable, debe ser observada tal y como se manifiesta en la realidad social. (Sampieri, 2014)

Método: pluralismo metodológico –estudio de caso – investigación documental.

Referente al método existe un pluralismo metodológico en el presente caso de investigación, ya que se aceptan como válidos diferentes métodos que se complementan entre sí. Estos métodos son el estudio de caso y la investigación documental.

Los estudios de caso tienen como característica básica que abordan de forma intensiva una unidad, ésta puede referirse a una persona, una familia, un grupo, una organización o una institución (Muñiz, s.f.).

En el “estudio de caso”, el objetivo básico es comprender el significado de una experiencia e implica el examen intenso y profundo de diversos aspectos de un mismo fenómeno, es decir, un examen de un fenómeno específico, como un programa, evento, una persona, un proceso, una institución o grupo social (Díaz De Salas, 2011).

En este caso el objeto de estudio recae sobre el grupo de colaboradores del área operativa de la organización.

Ahora bien, como el fin es interpretar una realidad existente sobre la cual ya hay unos estudios al respecto, referente al tema de cultura organizacional, es preciso realizar dicha revisión documental, por lo que vale la pena manifestar que igualmente se aplicaría el método de investigación documental.

Este tipo de investigación hace de sus fuentes de información, su materia prima básica, el termino documentación se refiere a una amplia gama de registros escritos, y simbólicos, así como cualquier material y dato disponible: relatos históricos o periodísticos, obras de arte, fotografías, memorandos, periódicos, folletos, notas de reuniones, discursos, apuntes de estudiantes, entre otros (Sampieri, 2014).

1.8.8 Técnicas: aproximación empírica

Este trabajo de investigación se caracteriza por una aproximación empírica, ya que el mismo goza de un trabajo de campo donde se va a tener contacto directo con el grupo a estudiar, pretendiendo realizar un diagnóstico, que permita caracterizar las vivencias y percepciones de las personas en el grupo de trabajo. Dicho diagnóstico se realizará a través de la encuesta o cuestionario.

1.8.9 Instrumentos

Como ya se mencionó el instrumento a aplicar es la encuesta o cuestionario, como herramienta para la medición de la cultura organizacional.

El instrumento de medición que se va aplicar en el presente proyecto de investigación, fue diseñado con base en las 4 dimensiones establecidas por Richard L. Daft, las cuales son la cultura adaptable, la cultura de misión, la cultura de clan y la cultura burocrática. Teniendo en

cuenta lo anterior, se busca identificar qué características tiene la cultura organizacional de *Play Zone*, y si la misma se encuentra alineada con la misión y los valores de la organización, describiendo así la cultura actual, e identificando las posibles oportunidades de mejora dentro de la organización.

1.8.10 Medios de análisis de información

El medio que se utilizará para el análisis de la información es el programa Excel.

Capítulo III

1 Aspectos teóricos y conceptuales

1.1 Antecedentes de la investigación

Después de una minuciosa búsqueda en estudios de cultura organizacional en establecimientos dedicados a la explotación de juegos de suerte y azar, se evidencia una ausencia representativa de investigaciones en cultura organizacional en esta clase de empresas, sin embargo, sí se encontraron estudios relevantes en otras empresas que pueden servir como referente teórico en el presente objeto de estudio.

Uno de estos estudios denominado “*Los conceptos de misión, visión*”, realizado en el año 2006, en donde se identificó el propósito estratégico, aporta una definición “la misión es la expresión del carácter, identidad y razón de existir de una organización. Esto puede dividirse en cuatro partes interrelacionadas: propósito (u objetivo máximo), estrategia, patrones de comportamiento y valores” (Rivera, 1991).

Esta definición es interesante por cuanto abarca de forma completa lo que es la misión en una organización, describiendo aspectos fundamentales para su ejecución.

Otra investigación consultada y realizada es “*Congruencia entre los valores personales y organizacionales y su influencia con el engagement en el trabajo: estudio de caso en el sector salud*”, en donde se establece una relación de congruencia entre los valores y el *engagement*, entre más exista reconocimiento de los valores en una organización podría significar un aumento en el sentido de compromiso y pertenencia por parte de los colaboradores.

1.2 Marco conceptual

En este acápite se expondrán algunos conceptos referentes a la cultura organizacional desde la óptica de diferentes autores que han trabajado estos temas con gran amplitud.

Tabla 1 Evolución del concepto de cultura organizacional

Evolución del concepto de cultura organizacional		
Concepto	Autor	Año
Sistema de significados públicamente y colectivamente aceptados operando para un grupo determinado y en un tiempo dado (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013).	Pettigrew	1979
Simbolismo organizacional, con lo cual aluden a que un análisis de los símbolos y sus respectivos usos traerá consigo una comprensión completa de todos los aspectos de un sistema. Por ende, se estudiará mejor la cultura organizacional a partir de la revelación profunda de los aspectos de una organización (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013).	Dandridge, Mitroff, y Joice	1980
La cultura organizacional es un patrón de creencias y expectativas compartidas por los miembros de la organización. Estas creencias y expectativas producen normas que poderosamente forman la conducta de los individuos y los grupos en la organización. Este concepto fue completado por Barney (1986), quien agregó que es posible convertirla en una ventaja competitiva (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013).	Schwartz y Davis	1981
La cultura de una empresa la constituyen la tradición, las condiciones y los valores que dan lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones (Calderón, 2003).	Ouchi	1982
La cultura es la base de las presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa, las cuales trabajan inconscientemente y definen las visión que la empresa tiene de sí misma y de su entorno, la cultura puede ser intervenida por la dirección por mecanismos directos como las acción planeada y consciente de sus reacciones frente a las crisis, la planeación de funciones, las recompensas, las prácticas de gestión humana y en general por todo aquello que sea atendido, medido y controlado por los límites, y por mecanismos indirectos de tipo estructural, procedimental, diseño de espacios, manejo de	Schein	1988

mitos y leyendas y declaraciones formales de filosofía de la empresa

(Calderon, Murillo, & Torres, 2003).

La cultura se refiere a los valores, creencias y los principios fundamentales que

constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos (Deninson, 1991).

Denison

1991

La cultura organizacional se concibe a diferencia de valores y principios

defendidos por otros autores como un sistema particular de símbolos, influido por la sociedad circundante por la historia de la organización y por sus líderes pasados, así como también por diferentes factores de contingencia (Alvarado & Monroy, 2013).

Allaire y Firsirotu

1992

Cultura organizacional como modelo o estructura de valores y creencias que se conectan de diversas formas (Alvarado & Monroy, 2013).

Baligh

1994

Este autor plantea cuatro tipos de culturas organizacionales, dependiendo del énfasis que les otorga a algunos de los siguientes elementos: poder, rol, tareas y personas. Basado en esto expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas claves dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada.

Charles Handy

1995

Descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización.

La cultura por tareas esta fundamentalmente apoyada en el trabajo y los proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica está basada en los individuos que integran la organización (González J. , 2008).

La cultura es el Conjunto de las hipótesis fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o constituido aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación en su entorno y de integración interna. Estas hipótesis han sido suficientemente confirmadas en la acción, de modo que se pueden considerar válidas y enseñar a todo miembro del grupo, presentándolas como la manera apropiada de pensar y sentir los problemas de la acción colectiva. La hipótesis de la base de acción colectiva se refiere a la relación con el entorno, la naturaleza de lo real, la concepción del tiempo y del espacio, y el modelo de la persona, de su actividad y de sus relaciones con los que la comparten, se expresan indirectamente a través del universo simbólico de los valores proclamados, pero también por los mecanismos simbólicos tradicionales de la antropología: mitos ritos y tabúes (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995).

Mendoza y
Panellas
1995

Le otorgan ciertos atributos a la cultura organizacional como: promoción del aprendizaje y desarrollo humano, distribución de los talentos, recursos entre las unidades organizacionales, innovación, visión de largo plazo, calidad de los productos y servicios cooperación y los equipos de trabajo y valores éticos (Calderon, Murillo, & Torres, 2003).

Hitt, Ireland y
Hoskisson
1999

Fuente: elaborado por el autor a partir de (Cujar, Ramos, Hernández, & López, 2013), (Deninson, 1991), (Calderon, Murillo, & Torres, 2003), (Alvarado & Monroy, 2013), (González J. , 2008), (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995).

Conviene subrayar, cómo se ha consolidado a través de tiempo el concepto de cultura organizacional desde 1979, como aquellos significados colectivamente aceptados por un grupo determinado, posteriormente anexando el concepto de simbolismo organizacional, creencias, expectativas, tradiciones, condiciones, valores, presunciones y finalmente hacia 1992 se tiene en cuenta como conducta de un conglomerado de personas dentro de la organización. Esto permite analizar a través del tiempo dichos estudios se han afianzado en diferentes organizaciones.

No obstante, a todas estas definiciones puede observarse que todas cuentan con algo en común, y es que la cultura organizacional siempre ha existido en todas las organizaciones como algo intangible que puede llegar a afectar la conducta de los individuos, cuestión que es relevante a la hora de cumplir las metas u objetivos de las empresas, como, por ejemplo, la competitividad o perdurabilidad de estas.

Una mirada un poco más moderna de la cultura es aquella donde se propone como un elemento complejo e importante, profundamente inscrito en las estructuras, la historia, el inconsciente, la vivencia y el devenir colectivo humano, por lo cual, no puede ser tratada como una variable que se puede aislar, medir o rediseñar en sus factores y componentes sin pretender modificar los elementos de los cuales es resultado (Morales, 2003).

Esta descripción conceptual es de gran validez, en primer lugar, porque no solo marca una diferencia en la forma como se concibió inicialmente la cultura si no porque además entiende el concepto desde la estructura misma, no solo como algo que siempre ha estado ahí, si no como aquello que de forma intangible lo caracteriza.

Ahora bien, existen autores que hablaron de otros componentes de la cultura que son de gran relevancia en los conglomerados sociales, los cuales se analizarán a continuación.

Richard Daft (2011), manifiesta que la cultura proporciona a las personas un sentido de identidad organizacional y genera en ellas un compromiso con las creencias y los valores que son más grandes que ellas mismas. Además, evalúa la cultura organizacional en 4 dimensiones que se alinean con la estrategia y diseño estructural de la organización.



Figura 1 Elaboración Propia a partir del pensamiento de Daft

Fuente: Richard Daft

Según el autor Mendoza, Planellas y Larrosa (1995):

La cultura es el conjunto de las hipótesis fundamentales que un grupo dado ha inventado, descubierto o constituido aprendiendo a resolver sus problemas de adaptación en su entorno y de integración interna. Estas hipótesis han sido suficientemente confirmadas en la acción, de modo que se pueden considerar válidas y enseñar a todo miembro del grupo, presentándolas como la manera apropiada de pensar y sentir los problemas de la acción colectiva. (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995)

La hipótesis de la base de acción colectiva se refiere a la relación con el entorno, la naturaleza de lo real, la concepción del tiempo y del espacio, y el modelo de la persona, de su actividad y de sus relaciones con los que la comparten, se expresan indirectamente a través del

universo simbólico de los valores proclamados, pero también por los mecanismos simbólicos tradicionales de la antropología: mitos, ritos y tabúes (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995).

Este concepto, permite entender que los mitos y tabúes, que hacen parte del diario vivir de los trabajadores en las organizaciones, hacen referencia a sentimientos como el miedo, mientras que los ritos en cambio son un reflejo de la estabilidad que puede sentir un trabajador al realizar repetidamente una acción dentro de la entidad.

Esta definición se une a la de Morin citado por Mendoza, Planellas y Larrosa (1995):

La cultura es un sistema que comunica una experiencia existencial personal, y un saber colectivo constituido. El saber es registrado y codificado, asimilable solamente por los que tienen un código y vinculado a configuraciones que permiten organizar y estructurar las relaciones existenciales, prácticas e imaginarias. (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995)

Según este concepto la cultura funciona como un todo, en donde cada una de las partes actúa por un objetivo en común, tiene la capacidad de interrelacionarse entre sí, a pesar de que cada parte es diferente, siempre se pretende buscar el equilibrio. Sin embargo, cuando se trata de personas esta teoría es difícil en la práctica y es ahí donde la cultura es determinante.

1.2.1 Mitos, leyendas, héroes e ideologías

Entre las formaciones simbólicas importantes, estos hacen referencia a la historia de la empresa, a sus éxitos y a sus épocas heroicas. El mito tiene por objeto crear o acomodar una imagen ideal de la organización y produce un sistema de valores, si se examinan las diferentes funciones del mito, se comprende su importancia y lo peligroso que puede ser no integrar los mitos en un diagnóstico de la identidad. El mito tiene una función explicativa, que permite muy a menudo reconstruir y explicar un fenómeno y resolver toda contradicción (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995).

1.2.2 Ritos colectivos

Se trata de actos que se repiten y cuya eficacia es, al menos en parte, extraempírico. Permiten también, manifestar un consenso al dar confianza, mediante el rito se produce un reencuentro y el respeto estricto del rito corresponde a una voluntad de reafirmarse, manifestando la pertenencia a un grupo (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995).

1.2.3 Tabúes

Remiten directamente al miedo de la organización, la diversificación, el dinero o la falta del dinero, el poder y el fracaso son también manifestaciones de un miedo colectivo. (Mendoza, Planellas, & Larrosa, 1995)

Una vez realizado este barrido conceptual, se puede notar que no solo cuando se habla de cultura organizacional se hace referencia a elementos intangibles o invisibles como los valores, creencias, percepciones, si no que estos pueden influir en la conducta y repercutir en ritos, hábitos o costumbres dentro de la organización. Además de eso se tiene dentro de la cultura conceptos como las ideologías, mitos, o tabúes que pueden ser producto de algunos sentimientos como el miedo o la frustración. Es importante tener en cuenta que toda organización posee una cultura, y que esta puede llegar a ser transformada vinculándola con la estrategia, en pro de los objetivos y metas de cada empresa.

1.2.4 Clasificación de la cultura organizacional según las escuelas de pensamiento

Desde la antropología la cultura constituye un sistema sociocultural que se puede dividir en cuatro escuelas de pensamiento. Dos de estas escuelas, la escuela funcionalista y la escuela funcionalista estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos precisos y en lugares bien definidos; estas escuelas se llaman sincrónicas. De otro lado las escuelas diacrónicas se preocupan por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el

desarrollo de culturas particulares (escuela histórico difusionista y la escuela ecológico - adaptacionista) (Villamizar, 1992).

Este concepto de los sistemas socioculturales permite entender que la cultura es esa característica inalienable de cualquier grupo, en donde se construyen relaciones interpersonales de valor.

Para Malinowski, citado por Villamizar (1992), desde el enfoque funcionalista, la cultura es un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejores problemas específicos que se presentan durante su búsqueda de satisfacción personal. Los funcionalistas estructuralistas como Radcliffe Brown, consideran la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso. La cultura es la adquisición de características mentales (valores y creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social (Villamizar, 1992).

Las anteriores escuelas muestran una diferencia significativa en sus definiciones sobre cultura, pues la primera es una posición un poco más individualista, pero no menos importante, y la segunda a pesar de que se entiende como una percepción individual, se refleja a través de un rol social.

Desde el punto de vista de la escuela ecológico – adaptacionista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por el medio social, los cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. La escuela histórico difusionista considera la cultura como configuraciones o formas temporales, interactivas, super orgánicas y autónomas, nacidas de circunstancias y procesos históricos (Villamizar, 1992).

La diferencia en este punto radica en que la escuela ecológica – adaptacionista pretende la adaptación de los individuos en su medio social, y por otro lado la escuela histórica difusionista, basa sus creencias y percepciones en el contexto histórico.

No solo se tienen los puntos de vista de las escuelas de pensamiento que ven la cultura como sistemas sociales, sino que también, a nivel doctrinal se entiende la cultura como sistema de ideas, en efecto la cultura se construye entonces como concepciones del mundo y con productos simbólicos (Villamizar, 1992).

Según Goodenough, de la escuela cognoscitiva, citado por Villamizar (1992), la cultura consiste en un conjunto de cogniciones funcionales organizadas como sistemas de conocimientos que contiene todo lo que es necesario saber o creer, a fin de comportarse de una manera aceptable para los miembros de la sociedad. (Villamizar, 1992)

Es en este concepto que surge la relación con el clima organizacional y el aprendizaje organizacional.

Por otro lado, Levi – Strauss de la escuela estructuralista, manifiesta que la cultura son estructuras universales inmanentes y subconscientes, dichos factores universales provienen de procesos mentales, y Clifford Geertz de la escuela simbólica aduce que las culturas son productos del espíritu o un campo simbólico nutrido de significados (Villamizar, 1992).

Esta segunda clasificación de la cultura como sistema de ideas, muestra los constructos mentales o percepciones de un conglomerado social, y la escuela simbólica, como su nombre así lo indica hace alusión a la interpretación de significados. En resumen, vale la pena realizar este barrido antropológico de la cultura organizacional, pues permite entrever el significado desde diferentes concepciones como lo son las escuelas de pensamiento, además de generar una visión macro de los significados de la cultura organizacional.

1.2.5 Culturas nacionales y culturas organizacionales

Las culturas nacionales se diferencian entre sí fundamentalmente en lo que respecta a los valores, mientras que las culturas organizacionales se diferencian unas de otras según sus prácticas más superficiales: símbolos, héroes y rituales. Las culturas nacionales enfrentan a individuos, instituciones y organizaciones de características similares, pero de diferentes países (Hofstede, 2011).

La versión más reciente del modelo Hofstede (2011) para comparar las sociedades nacionales recoge seis dimensiones independientes, basadas en las diferencias existentes entre los valores culturales nacionales. En una escala de 0 a 100, se puntuaron entre 76 y 93 países en cada dimensión. Las dimensiones se denominaron de la siguiente manera:

1. Distancia del poder (grande frente a pequeña) en relación con las soluciones al problema básico de la desigualdad humana.
2. Evasión de la incertidumbre (fuerte frente a débil) en relación con el nivel de estrés de una sociedad ante un futuro desconocido.
3. Individualismo frente a colectivismo, en relación con la integración de los individuos en los grupos primarios.
4. Masculinidad frente a femineidad, en relación con la división de roles emocionales entre hombres y mujeres.
5. Orientación a largo plazo frente a orientación a corto plazo, en relación con el enfoque elegido por los miembros de la sociedad para dirigir sus esfuerzos: hacia el futuro o hacia el presente y el pasado.
6. Indulgencia frente a control, en relación con el nivel de satisfacción del deseo de disfrutar de la vida (Hofstede, 2011).

Las culturas nacionales tienen sus raíces en los valores que se adquieren en nuestra infancia, pasan de generación en generación y su estudio pertenece a la antropología. Van cambiando a lo largo del tiempo por influencias externas, siguiendo su propia lógica. No cambian por la decisión de una persona, ya se trate de un líder político, religioso o empresarial. Los gestores internacionales deben considerar estas culturas como el material con el que tienen que trabajar. Desde un punto de vista organizacional, todas las culturas nacionales tienen sus puntos fuertes y sus puntos débiles, que los gestores de las empresas deberían tener en cuenta a la hora de fijar estrategias internacionales. Por el contrario, las culturas organizacionales hunden sus raíces en prácticas que se pueden aprender y olvidar a lo largo de la vida, son de naturaleza variable y su estudio pertenece a la sociología de las organizaciones. Dichas culturas fueron creadas, normalmente de manera involuntaria, por los primeros miembros y los fundadores de la organización en cuestión; su desarrollo se vio influenciado por los gestores y otros miembros importantes; y una adecuada atención por parte de los gestores, así como el dinero y el tiempo suficientes, pueden modificarlas y controlarlas (Hofstede, 2011).

1.2.6 Misión y visión organizacional

La misión organizacional corresponde a la razón de ser de la organización y constituye el resumen de todos los valores, objetivos e intenciones de la organización, o, en otras palabras, corresponde a la identificación de la definición de negocio de la organización. Al representar la identificación de la propia organización y la justificación para su razón de ser, la misión constituye un potencial punto de unificación y motivación de todos los miembros de la organización (Nuñez, 2017).

Siendo la misión la razón de ser de una empresa, y la forma como la organización diseñara el logro de sus objetivos, es necesario asegurar que la misma este alineada con la cultura, en ese

sentido la misión marca el plan de acción desde el punto de vista estratégico, explicando algunos comportamientos para alcanzar el éxito y la relación con los valores, que son los parámetros reguladores de esos comportamientos.

Definir la misión organizacional, permite enfocar y alcanzar los propósitos de los colaboradores, permite trazar el camino a seguir, identificar responsabilidades, y desarrollar objetivos.

Para Sergio Luis Naumov (2011), la misión, es poner en práctica la visión. Es un gran ¿Cómo vamos a llevar a cabo? con base en las expectativas planteadas en la visión. Es una respuesta a la visión de cómo deben reaccionar todos los que integran la empresa para contribuir a su logro. (Naumov, 2011)

Este autor genera una relación muy cercana con el concepto de visión, aspecto que es de gran importancia para el estudio a desarrollar, aunque él mismo manifiesta que existen diferencias muy marcadas, debe tenerse en cuenta que la visión se refiere al dónde se desea llegar.

Según este autor la misión debe tener las siguientes características:

Características de la misión

- Alcance a mediano plazo
- La define el líder junto con sus gerentes
- Definición clara y alcanzable
- Difundida a todo el personal
- Concreta y solo manifestar conceptos claros
- Monitoreo del cumplimiento de manera continua
- Es el sello que distingue la empresa de los demás
- Estructura las tácticas a seguir en las acciones

En 1980 Derek F. Abell propuso un modelo de definición de negocio como premisa preliminar para cualquier posterior planificación estratégica de un negocio, el libro fue “*Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*”. Según este libro una actividad o negocio es una combinación de tres ejes principales: unos clientes a los que servir, unas funciones o necesidades que satisfacer y una tecnología que se ha de emplear para satisfacer a estos clientes (Blanco, 2017).

Este autor centra la atención del negocio en el cliente, y describe la misión del mismo en tres dimensiones, los clientes, las necesidades, y la tecnología, así:

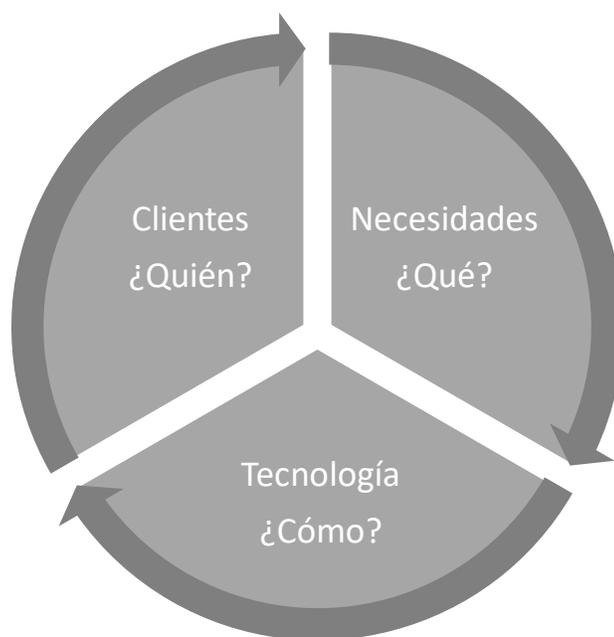


Figura 2 Dimensiones de la misión.

Figura: elaborado por el autor a partir del modelo de Abell.

La interrelación de estos elementos compone el propósito de cualquier organización, dicho este propósito orientado a satisfacer las necesidades del cliente a través de la tecnología e innovación. Los clientes hacen referencia a las características demográficas geográficas y socioeconómicas, mientras que delimitar las necesidades de los clientes permite identificar las

funciones que debemos llevar a cabo para satisfacer las necesidades del cliente en productos y servicios, y la tecnología definirá las técnicas a seguir para resolver las necesidades de los clientes (Blanco, 2017).

La declaración de misión es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización, y la respuesta a esta pregunta fundamental: “¿cuál es nuestro negocio?”. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva (David, 2013).

Estos autores han definido claramente la importancia de la misión para una organización, pues su definición, permite realizar una eficiente y correcta planeación estratégica.

Según Denison (1991), la cultura organizacional impacta en el desempeño empresarial mediante la creación de un sentido de misión y dirección, la construcción de un alto nivel de adaptabilidad y flexibilidad.

La cultura desde el enfoque corporativo se define como un instrumento de la estrategia empresarial para mejorar la adaptación de la organización al entorno, al tiempo que constituye el núcleo que mantiene unidos a sus miembros mediante la existencia de valores y creencias compartidos (Martos, 2009).

Esta definición permite analizar como la estrategia hace parte de la cultura organizacional, y desde allí se pueden realizar cambios a los que las personas se adapten con facilidad manteniendo un grupo de valores y creencias que son el vínculo constante entre los colaboradores y la organización. En pocas palabras la estrategia enfocada dentro de la cultura organizacional, se convierte en la ventaja competitiva dentro de un entorno y mercado fluctuante. Sin embargo, es preciso destacar que dentro de esa cultura corporativa existen declaraciones, dogmas o manifestaciones que buscan ser institucionalizadas.

Estas manifestaciones hacen referencia a la misión y visión de cada organización, la cual debe ser clara para todos sus colaboradores. El presente objeto de estudio se enfoca en la misión de la organización, la cual es definida como:

La misión debe reflejar el objetivo final de la Organización y los valores que las personas asocian con el beneficio de la Organización. (...) La misión deja su sello en las declaraciones referentes a los objetivos y la filosofía de empresa. Puede inferirse a través de las decisiones y sus prioridades. Las estrategias y estructuras están subordinadas a la misión”.⁶⁵ En esta última frase Harrison clarifica de forma contundente la subordinación de las estrategias y estructuras a la misión de la empresa (Martos, 2009).

Roger Harrison (1986), citado por Soler, aporta su definición:

Otra definición podría ser: la identificación con la razón de ser de la empresa y se corresponde con los resultados que persigue con carácter permanente. Se puede concretar en dos metas generales: obtener beneficio continuado y ofrecer un producto que cubra las necesidades de la sociedad (Martos, 2009).

En este sentido la misión hace parte fundamental de la cultura organizacional, y está a través de los valores, creencias o percepciones muestran el cómo se deben hacer las cosas dentro de la organización, guían al colaborador a un buen desempeño y a la competitividad anhelada. Así es como la misión es uno de los elementos en los cuales se fundamenta la cultura.

Para autores como José Morelos Gómez y Tomas José Fontalvo (2014), existen unos factores determinantes de la cultura organizacional, como lo son la estrategia, la estructura, trabajo en grupo, estilo de liderazgo entre otros. En lo que tiene que ver con la estrategia, esta consiste en la elección de una posición muy específica, cuya plataforma se encuentra en el

sistema de actividades especiales que una compañía desarrolla para lograr posiciones diferenciadoras frente a la competencia.

El diseño de la estrategia requiere tanto del conocimiento del contexto en el cual debe ubicarse la empresa para alcanzar sus propósitos, más allá de lo propuesto, como de los factores culturales relacionados con la forma de pensar del estratega, es decir, como lleva a la práctica su pensamiento para la materialización de la visión de su realidad organizacional (Morelos & Fontalvo, 2014).

Estos autores referencian dentro de la estrategia un factor determinante de la cultura, el cual es el propósito de la organización, o como comúnmente se denomina, la misión, en donde la cultura y la misión logren estrechar sus lazos y adaptarse a los cambios, de esta manera se generan colaboradores participativos con alto grado de compromiso.

Para Ernesto Fidel Cantillo y Julio Mario Daza (2011), la cultura organizacional es un factor determinante en la competitividad de cualquier empresa, definiendo la misma como:

La capacidad de las empresas de vender más productos y/o servicios y de mantener o aumentar su participación en el mercado, sin necesidad de sacrificar utilidades. Para que realmente sea competitiva una empresa, el mercado en que mantiene o fortalece su posición tiene que ser abierto y razonablemente competido (Morelos & Fontalvo, 2014) (Cantillo & Daza, 2011).

En el ámbito de la empresa, entendemos la competitividad como la capacidad para suministrar bienes y servicios igual o más eficaz y eficientemente que sus competidores (Cantillo & Daza, 2011).

Siguiendo esta definición el autor relaciona la competitividad como una de las consecuencias de la cohesión existente entre la misión y la cultura organizacional. Una cultura organizacional comprometida y alineada con su misión genera competitividad y productividad.

1.3 Marco legal

A continuación, se hará referencia a la normatividad que se utilizará en el presente objeto de estudio, para lo que se menciona en primer lugar las leyes, decretos y resoluciones relacionados con la explotación de juegos de suerte y azar, la cultura organizacional y la calidad en el servicio.

En el artículo 336 de la Constitución Política de Colombia se establece que es el Estado, el único encargado de la explotación del Monopolio Rentístico de los juegos de Suerte y Azar y, que Dichas rentas deben ser destinadas a fines sociales, esta normativa superior se encuentra complementada con la Ley 643 de 2011, la cual define la organización, administración, control, y explotación de este monopolio. Ahora bien, Los juegos de suerte y azar en nuestro país son los juegos novedosos, las apuestas, los juegos promocionales, rifas nacionales y los juegos localizados los cuales, son operados por particulares a través de un contrato de concesión, estos últimos son los que opera *Play Zone Entertainment S.A.S.*, con máquinas tragamonedas y ruletas. (Colombia. Congreso de la República. Ley 643, 2011)

Por otra parte, en cuanto a sus clientes se trata, estos se encuentran protegidos por diferentes clases de normas, en primer lugar, la Carta Magna, en donde se protege el derecho fundamental de petición y los derechos de todas las personas a acceder a documentos públicos; la Ley 1480 de 2011, el estatuto del consumidor, entre otras normas que regulan la relación entre los particulares y los operadores de juegos de suerte y azar.

Si bien es cierto que los operadores se rigen por el derecho privado, también es cierto que su relación contractual con el Estado implica un manejo diferente en el sector público. En relación con el tema privado se debe hacer alusión principalmente al Código Sustantivo del trabajo, el cual regula en nuestro país las relaciones entre el trabajador y el empleador, sus derechos y obligaciones, entre otros aspectos de gran importancia. Vale la pena resaltar que todas las

empresas en nuestro país deben acogerse a su reglamentación sin excepción alguna. (Colombia. Presidencia de la República. Decreto Ley 3743, 1950)

Aunque el presente proyecto de investigación se basa en la medición de cultura organizacional, esta no tiene una regulación normativa específica, ya que se le ha dado un manejo y desenvolvimiento doctrinal del cual se hizo referencia en el acápite anterior. No obstante, a esta circunstancia es imprescindible para la gestión del talento humano y por ende para la cultura organizacional, cumplir en primer término con los derechos de los trabajadores encontrados en el Código Sustantivo del Trabajo.

Capítulo IV

1 Resultados de la investigación

Una vez se aplicó el instrumento de medición al 100% de los colaboradores del área operativa de la empresa objeto de estudio, se procedió a realizar el análisis de las categorías y variables que permitieran relacionar los factores de la cultura organizacional que impactan en la misión de la empresa *Play Zone Entertainment S.A.S.*, y particularmente en el área operativa de las salas de juego.

La aplicación de la encuesta se realizó con base en las siguientes categorías (ver Tabla 2): dos categorías denominadas cultura organizacional y misión organizacional y 5 subcategorías de cultura organizacional como valores, reglas y normas, simbolismo, creencias, y misión organizacional.

Tabla 2 Categorías y subcategorías para la encuesta

Cultura organizacional	Valores
	Reglas y normas
	Simbolismo
	Creencias
Misión organizacional	Misión organizacional

Fuente: elaborado por el autor

1.1 Instrumento de investigación

Esta herramienta se aplicó a través de encuestas a 51 personas que conforman el área operativa en las salas de juego de *Play Zone Entertainment S.A.S.*, las cuales, corresponden al 100% del personal operativo o anfitriones de sala de la organización.

1.2 Análisis de resultados

Es preciso resaltar que *Play Zone*, es una organización que cuenta con diferentes salas de juego en la ciudad de Bogotá, más específicamente en barrios como Kennedy, Restrepo, Galerías, Villa del Prado, Chapinero, Córdoba, San Cristóbal Norte, el municipio de Soacha, y el municipio de Zipaquirá; cada sala cuenta con unas características diferentes según el sector, en tal sentido esta organización busca realizar estrategias para generar un cambio cultural a nivel interno que permita la unificación de la estrategia en todas las salas de juego, permitiendo que el cliente identifique y prefiera los servicios ofrecidos.

De acuerdo con lo mencionado se obtuvieron los siguientes resultados:

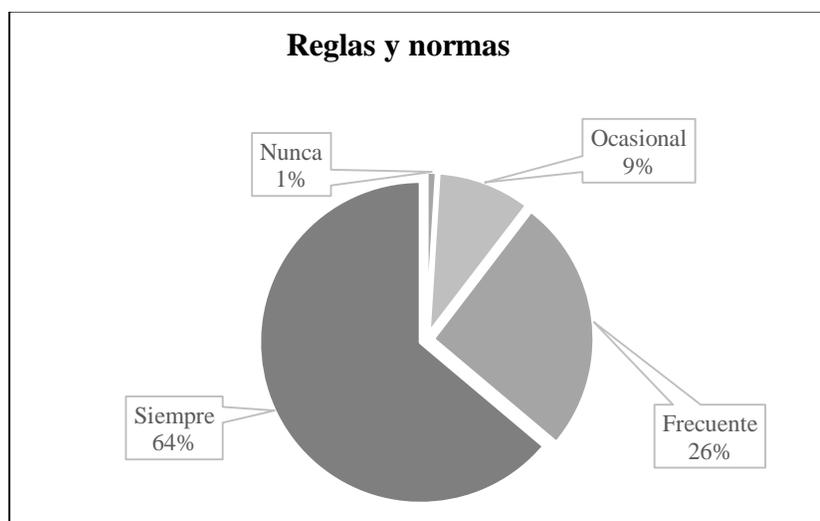


Figura 3 Reglas y normas

Fuente: elaborado por el autor

Según la categoría de reglas y normas, los colaboradores tienen claras y presentes las reglas y normas de su lugar de trabajo, el 64% de ellos manifiestan: conocer, cumplir e identificar las normas que rigen a la empresa, mientras que solo un 1% expresa no conocerlas.

La percepción de los colaboradores en *Play Zone* indica que esta organización posee rigurosas normas para su funcionamiento, que son comunicadas y conocidas por una mayoría significativa, además de ejercerse seguimiento constante a las mismas. El 9% de la población considera que ocasionalmente las reglas son cumplidas por todos, cifra que es poco significativa para el estudio.

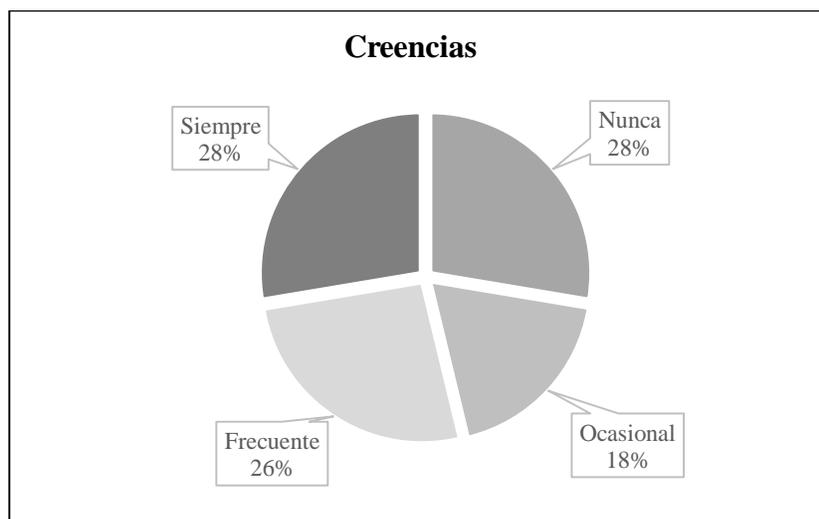


Figura 4 Creencias

Fuente: elaborado por el autor

En la categoría de creencias, los datos obtenidos nos permiten identificar que hay una opinión dividida, un 28% de colaboradores identifica cambio e innovación en los procesos que lleva a cabo la empresa, mientras que por otra parte el 28%, no ve cambio en la rutina. De otro lado un hallazgo relevante para la organización en esta categoría es que el 58%, de los colaboradores no considera como cierta la afirmación: “las máquinas tragamonedas se encuentran programadas para que la organización gane”, mientras que el 23 % manifiesta que ocasionalmente puede llegar a ser cierta la afirmación.

El 43% de la población considera que la organización no tiene mitos o leyendas en las cuales pueda creer, mientras que el 35%, manifiesta que ocasionalmente pueden existir.

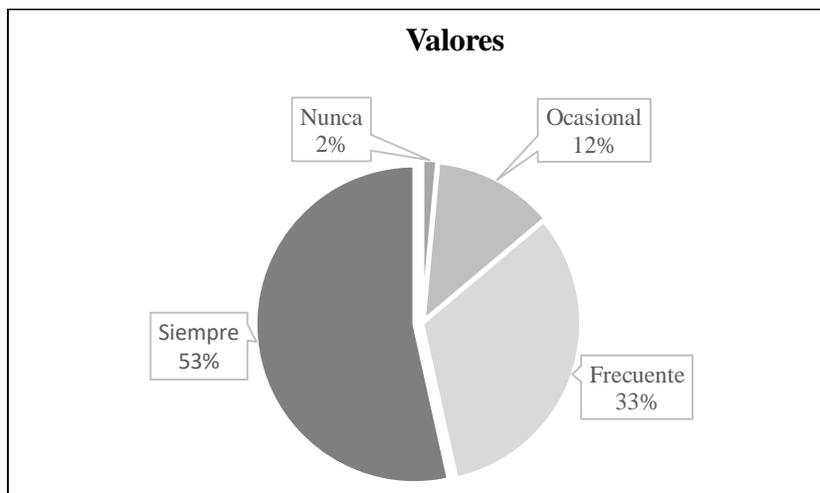


Figura 5 Valores

Fuente: elaborado por el autor

En la categoría de valores se pudo determinar que más del 50% de los colaboradores se sienten identificados con los valores de la empresa y sienten que están alineados con los suyos, tan solo un 2% no siente la presencia de estos valores en su día a día.

El 31% y 45% de los colaboradores manifiesta que siempre y frecuentemente los valores de la organización son aceptados por todos sus miembros, el 70% manifiesta que son los valores los que orientan su conducta y por lo tanto no solo se sienten identificados, si no que los acogen como normas de comportamiento.

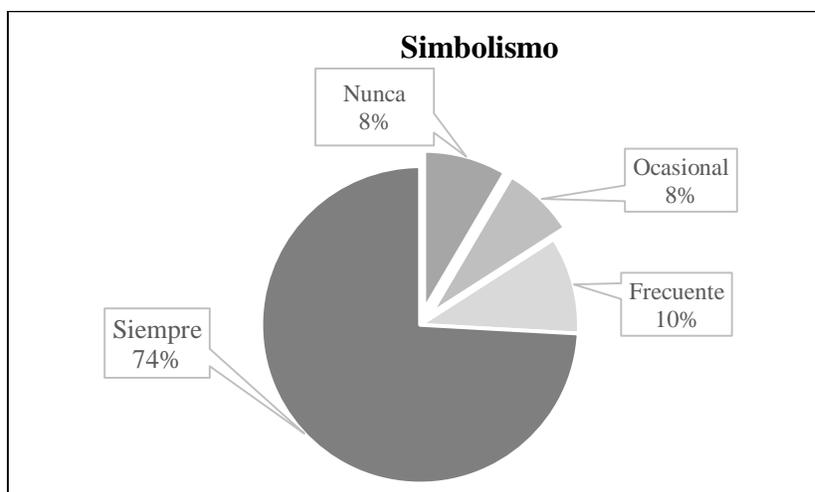


Figura 6 Simbolismo

Fuente: elaborado por el autor

En la categoría de simbolismo, en el consolidado general, el 74% de los encuestados, siente que la empresa brinda reconocimiento a sus colaboradores y manifiestan tener sentido de pertenencia por la organización, solo un 2% no comparte esta opinión.

Al indagar sobre si se sentían reconocidos a través de fechas significativas como el cumpleaños, el 78% responde de forma positiva, mientras que al indagar acerca de lo que significa para ellos su uniforme y algunos elementos que los identifican, el 100% de los colaboradores manifestó tener sentido de pertenencia por los elementos simbólicos.

El 68% de los colaboradores manifestó haber tenido reconocimientos económicos, mientras que el 45% manifestó haber tenido reconocimientos emocionales.

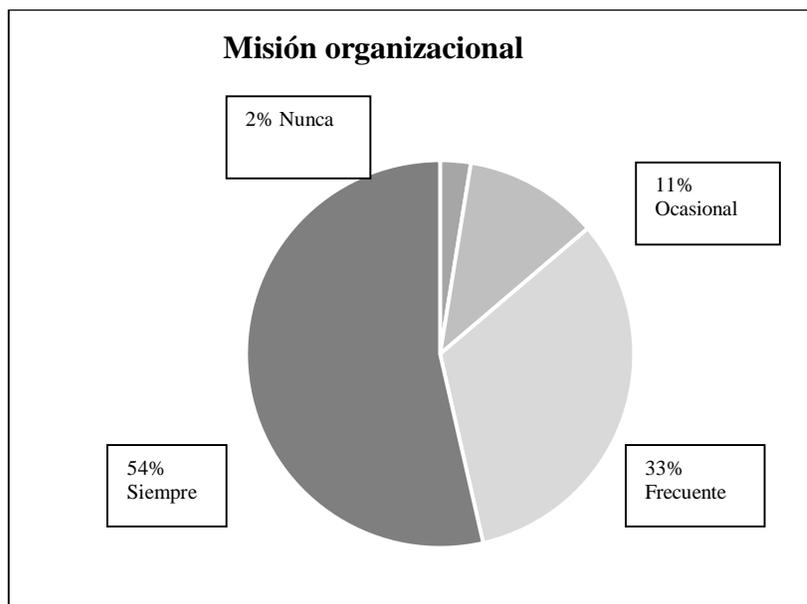


Figura 7 Misión organizacional

Fuente: elaborado por el autor

En la categoría de misión organizacional los datos obtenidos, se muestran que más del 50% de los colaboradores, identifican cual es la misión de la empresa, saben cuáles son sus objetivos y sienten que con su aporte contribuyen a logro de la misión, los porcentajes restantes se inclinan a la misma opinión. Referente al sentido de pertenencia de los colaboradores por el propósito de la organización, más de la mitad lo perciben como positivo, se sienten identificados y por ende contribuyen con su cumplimiento.

1.3 Análisis de resultados

Una vez analizadas todas las categorías puede evidenciarse que esta organización, se caracteriza por ser una organización de control, donde no se generan cambios o innovaciones de forma constante, en donde sus colaboradores perciben que sus valores se encuentran alineados con los de la organización, aunque existe una duda insipiente, que no son aceptados por todos,

igualmente los colaboradores perciben que hacen parte del propósito misional de la empresa y su desempeño aporta a su cumplimiento, aunque el sentido de pertenencia a la hora de cumplir con la misión tenga un margen de duda para considerar. Por otro lado, respecto al reconocimiento en esta organización se utiliza la retribución económica y en más baja proporción que la emocional.

Uno de los resultados más significativos fue la percepción que tienen los colaboradores de la simbología en la empresa y de todos aquellos elementos que generen identidad, como distintivos que permiten adherencia a la organización.

Ahora bien, de forma individual en cada sala de juego se puede observar como la percepción cultural cambia de un sector a otro. Por ejemplo, en la sala de juego *Nova Games* ubicada en el barrio Galerías en la ciudad de Bogotá, se tiene una percepción dividida frente las creencias dentro de la organización, el 60% de la población considera que ocasionalmente las máquinas están programadas para que la organización gane, lo que en un grupo pequeño puede ser un factor determinante en el buen nombre de la organización. En la categoría de simbolismo el 40% de los colaboradores consideran que ocasionalmente han tenido un reconocimiento o incentivo económico por su desempeño dentro de la organización, lo que igualmente genera una oportunidad de mejora con ellos.

En el caso de *Casino Magic*, ubicado en el barrio Chapinero de Bogotá, la percepción es generalizada y positiva frente a las categorías de análisis, igualmente se evidencia una inclinación normativa marcada, y un porcentaje de 28% que identifica innovación y cambio y un 28 % que no, al igual que lo concerniente a las creencias sobre la organización.

En *Casino Dubái*, ubicado en el barrio Villa del Prado, de la ciudad de Bogotá respecto a la categoría de normatividad, el 79% de las personas consideran que, si bien se rigen por diferentes normas, no todos las cumplen, lo que denota un aire de inconformidad.

En *Casino Club Romano* ubicado en la ciudad de Zipaquirá se observa que frente a la pregunta ¿los valores organizacionales se encuentran alineados con los valores de los colaboradores?, el 44% manifiesta que es ocasional. Referente a las otras categorías el resultado es similar a las salas de juego mencionadas anteriormente.

En *Casino Club Unisur*, la percepción de los colaboradores es similar a la del consolidado general, sin ningún hallazgo significativo.

En *Casino Emperador 80*, ubicado en el barrio Kennedy de la ciudad de Bogotá se cuenta con 5 colaboradores, y uno de los hallazgos es que el 40%, considera que nunca ha sido reconocida su labor y el 20% ocasionalmente.

En *Casino Golden* ubicado en el barrio Restrepo de la ciudad de Bogotá, trabajan 7 colaboradores, el 71% de ellos consideran que ocasionalmente existe un mito o leyenda acerca de la organización, y 71%, consideran que nunca se ha reconocido su labor.

Como se analizó en capítulos anteriores Richard Daft (2011), manifiesta que “la cultura refuerza el diseño y estrategia organizacional, con la finalidad de hacer efectiva su estructura y funcionamiento”. Para este autor existen ciertas dimensiones desde las cuales se enfoca la cultura organizacional, en el caso de estudio que nos ocupa, se centrará en el enfoque misional como fortaleza de la organización desde el ámbito interno, para ello se identificó a través del diagnóstico de cultura realizado a la empresa *Play Zone*, que esta organización tiene todas las características de una cultura burocrática, basada en un entorno estable, pero excesivamente controlado, y con un enfoque metódico para realizar negocios; este estilo de cultura refleja una idiosincrasia formal, en donde las decisiones en su generalidad son verticales.

A pesar que el área operativa de *Play Zone* manifiesta en su mayoría estar sujetos a un excesivo control, también es cierto que manifestaron que sus valores se encuentran alineados con

los de la organización y se sienten identificados con los mismos, igualmente en su mayoría se sienten reconocidos por su desempeño, y no tienen creencias negativas sobre la organización. Respecto a la misión, más de la mitad de los trabajadores manifiestan, conocerla sintiendo que con su trabajo aporta a su cumplimiento.

Un hallazgo relevante, es que el 28% de los colaboradores perciben el cambio y la innovación en sus procesos, mientras que otro 28% no lo hace, porcentaje bajo para ser una organización que debe generar cambios y adaptarse fácilmente, debido a que, en el mercado, los competidores y los mismos clientes si han marcado pautas de transformación constante.

Esta organización se ha preocupado por gestionar su innovación a través de la tecnología, adquiriendo frecuentemente maquinaria nueva que sea del interés para el consumidor, sin embargo, a través de este aspecto es difícil competir en la ciudad de Bogotá; la oferta en maquinaria es amplia, los grandes competidores multinacionales hacen su mejor esfuerzo en este aspecto, por tal motivo lo que hace la diferencia y permite una ventaja frente a los demás es el servicio y las experiencias ofrecidas, cuestión en la que *Play Zone* debe trabajar, implementando estrategias innovadoras tanto en el cliente interno como externo.

Es interesante observar que para los colaboradores de *Play Zone* el simbolismo es un factor de gran importancia, todos aquellos elementos físicos que por sus características establecen una identidad dentro de la organización, son preponderantes dentro de su percepción de la empresa. Esto quiere decir que elementos como el uniforme generan identidad y sentido de pertenencia.

En cuanto a la percepción misional, es preciso advertir que los colaboradores de *Play Zone*, perciben que con su trabajo aportan al cumplimiento de la misión, se sienten identificados con la misma y buscan ejecutarla, sin embargo, la percepción cambia cuando se les indaga por el

sentido de pertenencia que tienen en el propósito de la organización, con un porcentaje considerablemente más bajo.

Capítulo V

1 Propuesta de intervención

En atención a los resultados obtenidos, para evaluar diferentes aspectos de la cultura organizacional en *Play Zone Entertainment S.A.S*, se pudo determinar que a pesar que sus colaboradores conocen y se identifican con el cumplimiento de la misión de la empresa, hay algunos factores que inciden en su propósito, como lo son los procesos de cambio e innovación en una cultura de control excesivo donde, la participación es mínima y su labor no es reconocida emocionalmente.

Además de lo anterior y fundamentada en los teóricos que preceden, se infiere la posibilidad que la cultura externa impacte de forma negativa el cliente interno de esta organización.

1.1 Problema de intervención a partir de los resultados

A partir de los resultados del diagnóstico realizado a los colaboradores del área operativa de *Play Zone* son favorables para el negocio, en el sentido que su percepción de las diferentes categorías, como lo son valores, simbolismo y misión, se encuentran alineados con la organización el resultado frente a la categoría normativa fue contundente, al evidenciar que la organización encuentra su fundamento en el control excesivo, es decir, que, según diagnóstico los empleados perciben que conocen la normas, la aplican, se realiza seguimiento y son aceptadas por todos.

Bajo la teoría Daft (2011), se encontró que esta organización cuenta con todas las características de una cultura burocrática, contando con una percepción interna aparentemente estable, que se fundamente en el orden, la disciplina y la reglamentación, cuestión que limita los procesos de cambio, creatividad e innovación con las personas, y afecta su compromiso y sentido de pertenencia en los procesos misionales. De otro lado esta clase de organizaciones pueden

tener dificultades de adaptación a las condiciones cambiantes del mercado, en ese sentido se busca generar una transformación cultural, pasando de una cultura burocrática a una cultura más adaptable. (Daft, 2011)

Ahora bien, como se pretende realizar un cambio cultural, al respecto Edgar Shein citado por Guevara (2017) identifica tres niveles de análisis cultural:

- Artefactos: representa la parte visible de una cultura, lo constituyen los aspectos visibles y tangibles de la actividad cultural (arquitectura y diseño de la infraestructura, estilos de liderazgo, símbolos, forma de comunicar las cosas, toma de decisiones, relación con la autoridad).
- Valores: están recogidos en la filosofía estratégica de la organización. Es todo aquello que la organización valora y asigna verdadera importancia. Estos valores se reflejan en los artefactos y comportamientos de los integrantes de la organización.
- Supuestos: son las creencias fundamentales de la organización.

Para Montesinos citado por Guevara (2017), es imprescindible iniciar una transformación cultural, desde los valores y supuestos, con la finalidad que lo invisible se refleje en lo visible.

En consecuencia, se busca sensibilizar en primer lugar los líderes de la organización, empoderándolos en el proceso de transformación para que guíen y motiven sus colaboradores en el proceso de cambio.

Por otro lado, es preciso tener en cuenta que puede existir otro factor adicional que pueda incidir en el compromiso de los colaboradores a la hora de cumplir la misión de la empresa, y este se refiere a que sector de juegos de suerte y azar en Colombia aun es estigmatizado, y la percepción cultural externa, a pesar que ha evolucionado, actualmente se encuentra en el proceso

de posicionamiento como industria de entretenimiento respetable y aceptable frente a toda la sociedad.

Es por eso que se infiere según la teoría de Hofstede (2011), que la cultura nacional no tiene una percepción positiva frente a la industria, y por ende, puede llegar a afectar la percepción del cliente interno.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

Desarrollar un ajuste cultural al modelo adaptativo a través del posicionamiento de marca en la empresa *Play Zone*.

1.2.2 Objetivos específicos

- Presentar la propuesta de intervención al cuerpo directivo.
- Capacitar a los embajadores de marca para la implementación de la estrategia de posicionamiento.
- Fomentar el compromiso organizacional del cliente interno, creando ventajas competitivas que logren cumplir con los objetivos de la compañía.
- Realizar seguimiento apropiado a la estrategia, con la finalidad de garantizar su correcta implementación.
- Mantener las practicas activas que han generado los hallazgos positivos de los colaboradores.

1.3 Metodología: “transformando nuestra cultura”

La presente propuesta de intervención está basada en un plan estratégico de *endomarketing*, o posicionamiento de marca en el cliente interno, buscando renovar la imagen de la empresa frente a los colaboradores y a su vez buscando espacios de participación y motivación entre ellos,

con la finalidad de iniciar un proceso de transformación cultural que permita la sensibilización, y formación del personal, orientándolo al cumplimiento de los objetivos misionales a través del compromiso y sentido de pertenencia.

El plan de posicionamiento de marca se desarrollará en 4 etapas, la primera etapa contempla la aprobación de comité y presupuesto que consiste en presentar a la junta directiva, el informe de los resultados obtenidos y la propuesta para intervenir la problemática planteada.

En la segunda etapa se busca iniciar la formación de embajadores de marca, esta etapa tiene la finalidad de capacitar los administradores de cada sala de juego, sensibilizándolos de la importancia del posicionamiento de la marca en los colaboradores, y de la transformación en la percepción de cada uno de ellos al generar la identidad y el sentido de pertenencia con la organización.

La tercera etapa se basa en la construcción de la estrategia de posicionamiento de marca, con la participación activa de los embajadores, quienes serán los encargados posteriormente de divulgar e implementar la estrategia en cada sala de juego. Esta estrategia contempla el lanzamiento de campaña en donde se reunirán todos los colaboradores en el marco del día de la familia.

En la cuarta etapa se busca que los embajadores de marca puedan implementar la estrategia en los procesos de inducción y reinducción del personal operativo, además de realizar tomas de pulso con la finalidad de evaluar el proceso de apropiación.

Las etapas aquí referidas se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 3 Matriz de intervención

Objetivo general	Objetivo específico	Etapas	Actividad	Descripción de la actividad	Meta	Indicadores	Población responsable	Población objetivo	Recursos requeridos
Desarrollar un ajuste cultural al modelo adaptativo a través del posicionamiento de marca en la empresa Play Zone.	Presentar la propuesta de intervención al cuerpo directivo	Etapa 1. Aprobación de comité y presupuesto	Programar reunión con directivos para presentación de resultados de diagnóstico y presentación y aprobación de propuesta y presupuesto.	Citar a los directivos de la organización.	Aprobación de propuesta y presupuesto	Presupuesto aprobado/ presupuesto presentado.	Directivos y Consultor	Directivos	Capacidad instalada del Video Beam, equipo de cómputo, Impresiones, refrigerios
			Citar equipo de líderes (administradores de cada sala de juego), para campaña de sensibilización.	Citación a líderes a través de mensaje de expectativa.	Citación del 100% de los administradores, directivos, y socios.	# de líderes - # de líderes citados	Consultor	Líderes o administradores de sala	Capacidad instalada del Video Beam, equipo de cómputo, impresiones, refrigerios
			Realizar campaña de sensibilización a líderes (administradores de sala de juego)	Realizar sensibilización a través de una reunión con los administradores de sala.	Sensibilización del 100% de los administradores, directivos, y socios.	# de líderes impactados / # de líderes sensibilizados	Consultor en apoyo de Asesor en Comunicaciones	Líderes o administradores de sala	Capacidad instalada del Video Beam, equipo de cómputo, Impresiones, refrigerios

Objetivo general	Objetivo específico	Etapas	Actividad	Descripción de la actividad	Meta	Indicadores	Población responsable	Población objetivo	Recursos requeridos
			Divulgación de plan de formación, en los siguientes Temas: - "Comunicación inteligente - Manejo de emociones - Reuniones eficaces - Autodesarrollo y compromiso - conciliación y solución de conflictos. - Gestión del desarrollo - Administración del tiempo"	Realización de invitación (folleto) a plan de formación de pionero de marca.	Divulgar propuesta en el 100% de los líderes.	# de líderes con conocimiento del programa/#total de líderes	Consultor, apoyo de la ARL y/o caja de compensación	Líderes o administradores de sala	Capacidad instalada del Video Beam, equipo de cómputo, impresiones, refrigerios
			Desarrollo de talleres didácticos.	Realización de talleres	Realización del 100% de los talleres.	# de talleres realizados /#talleres programados	Consultor, apoyo de la ARL y/o caja de compensación	Líderes o administradores de sala	Capacidad instalada del Video Beam, equipo de cómputo, Impresiones, material didáctico, refrigerios
Fomentar el compromiso organizacional del cliente interno.	Etapa 3. Desarrollo del plan de posicionamiento de marca	Preparación de estrategia de marca con equipo de embajadores de marca	Encontrar que hace diferentes a la compañía en tácticas de gestión humana a través del benchmarking	Visitar 10 salas de juego en la ciudad de Bogotá	# de salas visitadas / # de salas programadas	Consultor y embajador de Marca (elegido en sesiones anteriores)	Otras salas de juego	Transporte.	

Objetivo general	Objetivo específico	Etapas	Actividad	Descripción de la actividad	Meta	Indicadores	Población responsable	Población objetivo	Recursos requeridos
				Creación de una identidad corporativa profesional a través de la iconografía - Buscar la personalidad de la marca	Obtención de iconografía: isologo	Iconografía entregada/ iconografía proyectada	Consultor en apoyo de asesor publicidad y marketing	Todos los colaboradores	Capacidad instalada en equipo de cómputo.
				Concurso entre líderes para definición de imagen corporativa - conocimiento de la imagen corporativa	Realizar concurso entre líderes por el mejor logo para la organización	concurso realizado / concurso proyectado	Consultor en apoyo de los líderes	Líderes o administradores de sala	Material didáctico, refrigerios
				Reunión con embajadores de marca para planear estrategia de apropiación de marca en área operativa	Propuesta de posicionamiento de marca que contemple procesos de divulgación y conocimiento	Estrategia de posicionamiento de marca entregada / estrategia de posicionamiento de marca proyectada	Consultor y Embajador de marca	Líderes o administradores de sala	Refrigerios
			Realizar estrategia de Comunicación	Campaña de expectativa con apoyo de sistemas audiovisuales	Estrategia de comunicación a través de experiencias, medios audiovisuales, carteles educativos, mensajes de audio.	Estrategia de comunicación entregada / estrategia de comunicación proyectada	Consultor en comunicación	Personal operativo	Capacidad instalada y refrigerios, programas ofimáticos.

Objetivo general	Objetivo específico	Etapas	Actividad	Descripción de la actividad	Meta	Indicadores	Población responsable	Población objetivo	Recursos requeridos
				Lanzamiento de campaña en el día de la familia.	Sensibilización del 100% de los colaboradores	# de colaboradores sensibilizados / # de colaboradores citados	Consultor y embajadores de marca	Personal operativo	Refrigerios, obsequios de identidad de marca, grupo musical, premiación concurso de logos.
			Divulgación e implementación de estrategia en área operativa.	Implementación de talleres a través de grupos focales con el personal del área operativa: - "Conociendo la Marca" – "Motivación –desempeño" y "desarrollo organizacional". - "yo soy feliz." -	Realizar talleres a través de los grupos focales, con la participación del 100% del personal operativo y líderes.	# capacitaciones realizadas / # capacitaciones proyectadas	Consultor y Embajador de marca	Personal Operativo	Capacidad instalada, refrigerios, material didáctico
	Realizar seguimiento apropiado a la estrategia, con la finalidad de garantizar su correcta implementación.	Etapa 4. Acoplamiento y seguimiento	Seguimiento a la propuesta de intervención	Este seguimiento será realizado a través de los embajadores de marca, en procesos como la inducción y reinducción en la organización. Y a través de tomas de pulso, para indagar y proceso de apropiación.	Seguimiento en procesos de inducción y reinducción. - Actividad "tomate un café conmigo."	#seguimientos realizados / # de seguimientos programados	Embajadores de marca de (administrador de cada local)	Personal Operativo	Capacidad instalada.

Fuente: elaborado por el autor

1.4 Cronograma

Tabla 4 Cronograma

Cronograma de la propuesta de intervención - <i>Play Zone</i>																								
Nombre de la actividad	Mes 1				Mes 2				Mes 3				Mes 4				Mes 5				Mes 6			
	s1	s2	s3	s4																				
Etapa 1		x																						
Etapa 2					x	x	x	X	x	x	x	x												
Etapa 3													x	x	x	x	x	x						
Etapa 4																			x	x	x	x	x	x

Nota: la letra "s" significa semana.

Fuente: elaborado por el autor.

1.5 Presupuesto

Tabla 5 Presupuesto detallado del proyecto

Presupuesto de Proyecto				
				30%
Elaborado por Cindy Manrique Sánchez		% Reserva de Contingencia		
Fecha de Inicio: [02/2020]		Presupuesto	Reservas	Total
Total		\$ 15.000.000	\$ 4.500.750	\$ 19.500.750
Categoría	Recurso	Tipo de Unidades	Tasa	Presupuesto
Costos Directos				\$ 7.502.500
Labor (Personal)				
	Trabajadores Auxiliares	Horas / Jornadas	\$ 3.750	\$ 562.500
	Supervisores/Lideres	Horas / Jornadas	\$ 4.500	\$ 360.000
Consultoría				
	Consultor	Horas / Jornadas	\$ 40.000	\$ 5.760.000
	Apoyo Técnico	Horas / Jornadas	\$ 40.000	\$ 600.000
Materiales				
	Encuestas	Cantidad	\$ 50	\$ 20.000
	Lapiceros	Cantidad	\$ 50	\$ 50.000
	Guías de Apoyo	Cantidad	\$ 50	\$ 1.500.000
Licencias				
	[Ítem de Licencia 1]	Cantidad	\$ -	\$ -
	[Ítem de Licencia 2]	Cantidad	\$ -	\$ -
Viajes				
	[Ítem de Viaje 1]	Cantidad	\$ -	\$ -
	[Ítem de Viaje 2]	Cantidad	\$ -	\$ -
Costos Indirectos				\$ 7.500.000
	Grupo Musical	NA	\$ -	\$ 2.000.000
	Refrigerios	Cantidad		\$ 5.000.000
	Desplazamiento	Cantidad	\$ 50.000	\$ 500.000

Fuente: Elaborado por el autor.

Conclusiones

En la presente investigación se realizó un diagnóstico de cultura organizacional el cual permitió caracterizar la cultura actual de *Play Zone*, analizando los factores que pueden llegar a incidir en el cumplimiento de la misión, lo que permitió identificar un modelo cultural que trascendiera e impactara en el enfoque estratégico de la organización y de esta forma crear una propuesta para su ajuste.

La cultura organizacional en *Play Zone*, se refiere a todas aquellas creencias, normas, valores y símbolos, que son compartidas por los trabajadores en el rol que desempeñan en la organización, definiendo así su personalidad y la forma en la que hacen las cosas. De esta interacción entre los colaboradores, el entorno y la empresa, surge la coherencia entre la percepción del anfitrión de sala y los objetivos misionales de *Play Zone*.

Una vez se realizó el diagnóstico de cultura organizacional en la empresa *Play Zone*, se pudo determinar que la cultura incide en la misión organizacional, y por ende en su cumplimiento. A pesar que los resultados del diagnóstico establecieron que los colaboradores de *Play Zone*, conocen y aceptan el propósito de la empresa, su cumplimiento se ve afectado por algunas variables en la cultura, entre las que se encuentran las creencias, ya que para los anfitriones de sala la percepción en innovación y cambio es poco notable, comparado con los resultados de las otras categorías investigadas; igualmente, se pudo evidenciar que a pesar que la percepción en el cumplimiento de la misión es positiva en la organización, el planteamiento referente al sentido de pertenencia por la misma no fue tan positivo como los demás planteamientos, notándose una diferenciación de opiniones al respecto, lo que genera un manto de duda en la adherencia del propósito misional en los colaboradores.

Otra variable con resultados considerables fue la de reglas y normas, concluyendo así que, esta organización se caracteriza por tener tendencia al control, con una línea marcada de autoridad, sin espacios de participación o autonomía de los colaboradores. En ese sentido se considera que debe realizarse una transformación cultural, que permita que la participación de sus miembros genere un entorno de adaptación permanente, de esa manera, buscar compromiso y empoderamiento.

Otro aspecto concluyente en el estudio realizado, fue lo detectado en las variables de creencias y simbolismo, dos aspectos que definen su lenguaje, cuestión que es importante comprender al momento de gestionar cualquier proceso misional, en ese sentido, para estos colaboradores, interpretar metáforas, darle significado a sus conductas o comportamientos e identificar estilos o símbolos es parte de lo que son y de sus relaciones como grupo.

En lo referente a los valores organizacionales, se identificó que los colaboradores presentan patrones de conducta alineados con los valores de la organización, cuestión que debe ser mantenida y fortalecida para lograr el propósito misional de la empresa.

Además de lo anteriormente descrito se infiere que bajo la luz de la teoría de Hofstede, pueda existir una cultura nacional, o externa que llegue a afectar la percepción del colaborador al interior de la empresa, pues no es un secreto la estigmatización social que ha tenido esta clase de industria, su nombre se ha satanizado a través del tiempo, a pesar que actualmente busca un reconocimiento como industria de entretenimiento, la cual se encuentra regulada por el Estado Colombiano y además aporta importantes recursos a la salud del país.

Se hace evidente que esta clase de organizaciones proviene de una industria con unas características particulares, una industria estigmatizada socialmente, que hasta el momento no se había preocupado por darle el valor necesario al recurso humano, debido no solo a que el

servicio ofrecido se encuentra en una máquina, si no a la falta de conocimiento y experticia en la profesionalización de estas organizaciones, muchas de ellas sin documento alguno que describa el funcionamiento de la misma, y el temor de sus propietarios a la crítica por que el servicio ofrecido se relaciona con enfermedades como la ludopatía o adicción a los juegos de suerte y azar, o peor aún se relaciona con estafas, ilegalidad o despilfarro.

La operación en esta clase de organizaciones se centra en el control excesivo, debido al manejo del dinero que a diario se mueve en las máquinas, sin embargo, ese control no se justifica a través de ningún proceso o procedimiento estipulado, si no en de la experiencia adquirida a través del tiempo. Experiencia que en la mayoría de casos es difícil de adquirir por parte del colaborador, debido a que no existen programas de formación adecuados que faciliten el proceso de aprendizaje.

En cuanto a la motivación de sus colaboradores, esta se fundamenta exclusivamente en su salario, pues tampoco existen programas de bienestar, planes de carrera, o formación que permitan al empleado sentirse bien con la organización, y generar mayor productividad.

En ese sentido la evolución de esta clase de empresas ha tenido rigurosas restricciones gubernamentales y sociales, a pesar que la industria provee importantes recursos a la salud de los colombianos, sus empresarios aún deben buscar la profesionalización del sector, generar confiabilidad, y por su puesto volverse una industria de entretenimiento en donde el factor humano sea la principal herramienta para la atracción de clientes y el éxito de estas organizaciones.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio realizado y la presunción de que puedan existir externamente factores culturales relacionados con la fama de las empresas de juegos de suerte y azar, que llegue a incidir en la apreciación de los colaboradores, se propuso

una intervención que a través de elementos como el lenguaje y el simbolismo generen la adhesión de la cultura al cliente interno, proceso en donde se va iniciar una transformación hacia una cultura más adaptable y participativa, que permita que los colaboradores se empoderen de su rol, generen compromiso y por ende resultados frente al cumplimiento de la misión y el impacto en la productividad y competitividad.

Con la propuesta de intervención se busca un cambio en la percepción del cliente interno con la finalidad que este desarrolle competencias orientadas al servicio al cliente, sea más autónomo y participativo, creando relaciones de confianza con su grupo y con sus líderes, de esta manera, buscar el compromiso y sentido de pertenencia necesario para el cumplimiento de la misión organizacional; en tal virtud, se desea ajustar la brecha a la transformación cultural de la empresa *Play Zone*, a través de una estrategia de marketing interno que mitigue los impactos de la cultura nacional, y la estigmatización que tiene la industria de juegos de suerte y azar en el cliente interno.

En la actualidad, se requiere que las empresas sean más flexibles a todo tipo de cambios, los cuales deben ser la razón principal del aprendizaje de los colaboradores, buscando así crear escenarios ideales para incentivar equipos de alto desempeño, comprometidos con la innovación y la misión organizacional. En consecuencia, es de gran importancia reconocer el papel de cada colaborador, desarrollar sus competencias, y fortalecer sus valores dentro de una cultura que se encuentra alineada con la misión organizacional, como estrategia principal para el éxito.

Recomendaciones

La empresa debe empezar un proceso de cambio organizacional de forma gradual, con la finalidad que los colaboradores se adapten fácilmente a la cultura deseada, para lo cual, es importante en primer lugar conocer el significado del cambio, involucrar a todos los colaboradores de la empresa, generar la sensibilización y formación de líderes, motivar al personal, comunicar los logros obtenidos y realizar seguimiento al plan implementado.

El ajuste en la cultura organizacional debe hacer parte de la estrategia del negocio y como tal, debe definirse a través de la misión de la empresa, la cual debe adherirse al ADN de cada colaborador, desde sus valores, creencias, normas o símbolos representativos.

Este proceso en la cultura organizacional requiere principalmente del apoyo de los líderes y la alta Gerencia en la organización, ya que dejar esta tarea bajo de la responsabilidad de los mandos medios no es muy recomendable.

Finalmente, este es un proceso dinámico que debe ser cíclico y constante a través del tiempo, se recomienda establecer mecanismos de evaluación y reforzamiento de la cultura deseable para hacer de Play Zone una empresa que se adapta fácilmente a los cambios del entorno que la rodea y responde asertivamente a las expectativas de sus clientes.

Anexos

Anexo A. Encuesta

PREGUNTAS	Nunca	Ocasional	Frecuente	Siempre
1. ¿Considera usted que la organización tiene normas que rige su funcionamiento?				
2. ¿Considera usted que las normas son comunicadas a todos los colaboradores una vez ingresan a la organización?				
3. ¿Considera usted que la organización realiza seguimiento al cumplimiento de las normas?				
4. ¿Considera usted que las normas establecidas son cumplidas por todos los miembros de la organización, incluidos los líderes?				
5. ¿Identifica usted los valores de la organización para la que trabaja?				
6. ¿Considera usted que los valores de la organización son conocidos y aceptados por todos los miembros?				
7. ¿Considera usted que los valores de la organización orientan la conducta de sus colaboradores?				
8. ¿Considera usted que los valores de la organización están alineados con los valores de los colaboradores?				
9. ¿Considera usted que la organización fomenta el cambio de todos sus procesos?				
10. ¿Considera usted que la organización fomenta la innovación en todos sus procesos?				
11. ¿Considera usted que dentro de la organización existe algún mito o leyenda en las que usted crea?				
12. ¿Considera usted que es cierta la afirmación: “Las máquinas tragamonedas se encuentran programadas para que la organización gane”?				
13. ¿Considera usted que la organización celebra fechas importantes como el cumpleaños de sus colaboradores?				
14. ¿Considera usted que portar el uniforme genera sentido de pertenencia dentro de la organización?				
15. ¿Considera usted que la organización ha reconocido su labor a través de algún incentivo económico?				
16. ¿considera usted que la organización ha reconocido su labor a través de algún reconocimiento?				
17. ¿Considera usted que conoce usted la misión de la organización?				
18. ¿Considera usted que conoce los objetivos de esta organización?				
19. ¿Considera usted que las acciones diarias de los colaboradores contribuyen al logro de la misión de la organización?				
20. ¿Considera usted que los colaboradores demuestran sentido de pertenencia en el desarrollo del propósito de la organización?				

Fuente: elaborado por el autor.

Anexo B. Registros Gráficos de las salas de juego







Bibliografía

- Alvarado, O., & Monroy, R. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuadernos de Administración*, 26(47), 259-283.
- Blanco, D. (19 de octubre de 2017). *Calidad, estrategia y liderazgo* . Obtenido de Blog Daniel Blanco : <http://dbcalidad.blogspot.com/2017/10/las-tres-dimensiones-de-abell.html>
- Briones, G. (1996). *Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales*. Bogotá: Hemeroteca Nacional Universitaria Carlos Lleras Restrepo - Subdirección de Fomento y Desarrollo de la Educación Superior.
- Calderon, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Red de revistas científicas de América Latina, El Caribe, España y Portugal*, 16(25), 109-137.
- Cantillo, E., & Daza, J. (2011). Influencia de la cultura organizacional en la competitividad de las empresas. *Escenarios*, 9(1), 18-23.
- Charon, L. (2007). Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del sistema de gestión de la calidad. *Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal*(5), 87-95.
- Colombia. Asamblea Nacional Contituyente. (1991). *Constitución Política de la República de Colombia*. Bogotá: D.O 40995-1.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 1480. (2011). *Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones*. Bogotá : D.O. No. 48.220 de 12 de octubre de 2011.
- Colombia. Congreso de la República. Ley 643. (2011). *Por la cual se fija el régimen propio del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar*. Bogotá.

- Colombia. Presidencia de la República. Decreto Ley 3743. (1950). *Por el cual se modifica el Decreto número 2663 de 1950, sobre Código Sustantivo del Trabajo*. Bogotá : D.O. No 27.622, del 7 de junio de 1951.
- Cujar, A., Ramos, C., Hernández, H., & López, J. (2013). Cultura organizacional: evolución en la medición. *Estudios Gerenciales*, 29(128), 350-355.
- Daft, R. (2011). *Teoría y diseño organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson.
- Dávila, G. (2002). El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales. *Laurus*, 12(Ext), 180-205.
- Deninson, D. (1991). *Cultura corporativa y producción organizacional*. Bogotá: Legis.
- Díaz De Salas, S. (2011). Una guía para la elaboración de estudios de caso. *Razón y palabra*(75).
- Duque, E. (2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. *Innovar - Revista de ciencias administrativas y sociales universidad Nacional de Colombia*, 15(25), 64-80.
- García, A. (2016). Cultura del servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos - revista de estudios interdisciplinarios en ciencias sociales*, 18(3), 381-398.
- González, J. (2008). Caracterización de la cultura organizacional clima organizacional, motivación, liderazgo y satisfacción de las pequeñas empresas del Valle de Sugamuxi y su incidencia en el espíritu empresarial. *Pensamiento y Gestión*(25).
- González, J. (2016). *El paradigma interpretativo en la investigación social y educativa: nuevas respuestas para viejos interrogantes* . Obtenido de Revista Universidad de Sevilla : http://institucional.us.es/revistas/cuestiones/15/art_16.pdf

- Guevara, O. (17 de mayo de 2017). *¿Cómo realizar una transformación cultural en las organizaciones?* Obtenido de Conexionesan:
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/05/17/como-realizar-una-transformacion-cultural-en-las-organizaciones/>
- Hernández, J., Chumaceiro, A., & Atencio, E. (2009). Calidad de servicio y recurso humano: caso estudio tienda por departamentos. *Revista Venezolana de Gerencia*, 14(47).
- Hofstede, G. (2011). *Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial*. Obtenido de OpenMind :
<https://www.bbvaopenmind.com/articulos/culturas-nacionales-culturas-organizacionales-y-el-papel-de-la-gestion-empresarial/>
- Icontec Internacional. (2015). *Norma Técnica Colombiana NCT-ISO 9001 Sistemas de gestión de la calidad. Requisitos*. Bogotá : ICONTEC.
- Lafuente, C., & Marín, A. (2008). Metodologías de la investigación en las ciencias sociales: fases, fuentes y selección de técnicas. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(64), 5-18.
- Martínez, V. (1999). *Calidad de servicio y satisfacción al cliente*. Mexico: Trillas.
- Martínez, V. (2001). *Calidad del servicio y satisfacción al cliente*. Madrid: Síntesis S.A.
- Martos, R. (2009). *Cultura corporativa : misión, visión y valores en la gestión estratégica de las empresas del sector de la automoción en España. Tesis Doctoral*. Barcelona: Universidad Politécnica de Cataluña.
- Mejía, T. (s.f.). *Método sintético: características, leyes y ejemplos*. Obtenido de Liferder:
<https://www.liferder.com/metodo-sintetico/>

- Mendoza, X., Planellas, M., & Larrosa, A. (1995). *Strategor, estrategia, estructura, decisión, identidad : política general de empresa*. Barcelona: Masson .
- Montano, J. (s.f.). *Investigación transversal: características y metodología*. Obtenido de Liferder: <https://www.liferder.com/investigacion-transversal/>
- Morales, O. (2003). *Cultura y productividad organizacional*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Morales, O. (2011). *Importancia de la gestion de la cultura corporativa en los procesos de certificacion de calidad*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Morelos, J., & Fontalvo, T. (2014). Análisis de los factores determinantes de la cultura organizacional en el ambiente empresarial. *Entramado*, 10(1).
- Muñiz, M. (s.f.). *Estudios de caso en la investigación cualitativa*. Obtenido de Universidad Autónoma de Nuevo León: https://psico.edu.uy/sites/default/files/cursos/1_estudios-de-caso-en-la-investigacion-cualitativa.pdf
- Naumov, S. (2011). *Organizacion total*. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Núñez, P. (05 de diciembre de 2017). *Misión organizacional*. Obtenido de Knoow: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/mision-organizacional/>
- Ospina, H. (2010). Gestión humana nuevo paradigma. *Revista ciencias estratégicas*, 18(23).
- Pedraza, L., Obispo, K., Vásquez, L., & Gómez, L. (2005). Cultura organizacional desde la teoria de Edgar Shein: estudio fenomenológico. *Clio América*, 9(17), 17-25.
- Peel, M. (2004). *El servicio al cliente guía para mejorar la atencion y la asistencia*. Barcelona: Editores Deuso S.A.
- PlayZone. (2013). *Plan Estrategico Empresarial*. Bogota.

Revista Dinero. (14 de 9 de 2017). *La industria de los juegos de azar se reinventa en Colombia.*

Obtenido de Revista Dinero : <https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/la-industria-de-los-juegos-de-azar-en-colombia/249811>

Rivera, O. (1991). *cegis*. Obtenido de

http://www.cegis.utalca.cl/doc/miguel_bustamante/direccion_sistemas_salud_talca/6%20Mision_Vision_Proposito_Estrategico.pdf

Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Introducción a la investigación cualitativa*. España: Editorial Aljibe.

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Serna, H. (1999). *Servicio al cliente métodos de auditoría y medición*. Bogotá: 3R editores.

Uribe, M. (2011). *Gerencia de servicio - alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.

Uribe, M. (2013). *Gerencia de servicio alternativa para la competitividad*. Bogotá: Ediciones de la U.

Velásquez, C. (2016). *Caracterización del mercado informal de juegos con máquinas de azar en el barrio Samaria de la ciudad de Pereira. Trabajo de grado* . Pereira: Universidad EAFIT.

Villamizar, J. (1992). *Cultura organizacional: aspectos teóricos, prácticos y metodológicos*. Bogotá: Legis Editores S.A.