

TRABAJO DE GRADO

“TENDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES  
METALMECÁNICAS EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN, BOGOTÁ D.C.”



Presentado por.

Julio Alberto Rodríguez Pinzón.

C.C. No. 19.148.669

Directora:

Dra. Ofelia Palencia Fajardo.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y DE NEGOCIOS

“ECACEN”

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

BOGOTA.

2018

TENDENCIA DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN LAS PYMES  
METALMECÁNICAS EN LA LOCALIDAD DE FONTIBÓN, BOGOTÁ D.C.”

JULIO ALBERTO RODRÍGUEZ PINZÓN.

Trabajo de grado presentado para optar el título de Maestría en Administración de  
Organizaciones.

Asesor

Dra. Ofelia Palencia Fajardo.

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA

ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y DE NEGOCIOS

“ECACEN”

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

BOGOTA.

2018

## **DEDICATORIA**

Este trabajo lo dedico en primer lugar a Dios, por todas sus deferencias y preferencias que ha tenido para conmigo a través de mi existencia y ayudarme a culminar estos anhelados estudios importantes para mi consolidación profesional y personal.

A mis hijos Cesar Alberto y Yoly Viviana, quienes con su amor permanente siempre están a mi lado dándome su cariño, comprensión y apoyo en el cumplimiento de mis anhelos y metas trazadas.

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia, que a través de la Escuela de Ciencias Administrativas Contables y de Negocios “ECACEN” y a todo el personal docente por impartirme sus amplios conocimientos académicos y permitirme cumplir una de mis metas más anheladas profesionales de la manera más exitosa posible.

A la Dra. Ofelia Palencia Fajardo, que por su asesoría, orientaciones y dedicación en la dirección de este trabajo de grado, no hubiese sido posible lograr la realización del mismo.

A los funcionarios de la Cámara de Comercio de Bogotá, que profesional y generosamente me suministraron importante información sobre las pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón, de Bogotá D.C.

A los empresarios de las Pymes Metalmecánicas de la localidad de Fontibón, de Bogotá, que incondicionalmente colaboraron al suministrar la información pertinente requerida a través del sistema de encuestas.

## TABLA DE CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
Introducción.....	7
Resumen.....	9
Abstract.....	10
Capítulo 1: Aspectos Generales.....	11
Justificación.....	10
Planteamiento del Problema.....	13
Formulación el Problema.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivos Generales.....	16
Capítulo 2: Marco Referencial .....	17
Marco Teórico.....	17
Marco Conceptual.....	19
Marco Metodológico.....	20
Población Objeto de Estudio.....	21
Capítulo 3: Fuentes y Técnicas de Recolección de Información.....	22
Fuentes Primarias.....	22
Fuentes Secundarias.....	22

Tratamiento de la Información.....	23
Presentación de la Información.....	23
Capítulo 4: Generalidades del Sector Metalmeccánico.....	23
Sector Metalmeccánico en Colombia.....	23
Capítulo 5: Sector Pymes Metalmeccánico de la Localidad de Fontibón, Bogotá, D.C.....	27
Generalidades del Sector Pymes Metalmeccánicas de la localidad de Fontibón.....	27
Pymes Metalmeccánicas en la localidad de Fontibón.....	31
Capítulo 6: Componentes Organizacionales.....	33
Conceptualización de los Componentes Organizacionales.....	33
Cultura Organizacional.....	36
Capítulo 7: Recopilación y Análisis de la Información.....	37
Modelo de Encuesta Cultura Organizacional Pymes localidad de Fontibón.....	37
Capítulo 8: Análisis de la Información.....	48
Capítulo 9: Diagnóstico Organizacional (Ejes de Peter Schwartz).....	55
Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Bibliografía Complementaria.....	60
Referencias Electrónicas.....	61

## **Introducción.**

Las Mí pymes representan el 96,4 % de los establecimientos empresariales de Colombia, generando el 50.3% del empleo del país y aportando el 45% del Producto Interno Bruto. (MinCIT-2016).

Según la Cámara de Comercio de Bogotá del total de 34.293 empresas inscritas en el Registro Mercantil (Cálculos: Dice-SDP) 1er. Trimestre del 2017, 1590 son Pymes, que corresponden al 4.63% del empresariado de la localidad de Fontibón.

Las estadísticas muestran la gran importancia del sector Pyme en la economía y desarrollo de nuestro país con una gran capacidad de generar empleo, producción, distribución del ingreso, desempeño económico y social, haciéndose necesario el conocimiento de la cultura organizacional, la cual permea el comportamiento del personal, la innovación, el liderazgo, el compromiso, las comunicaciones y el desempeño gerencial en general..

El conocimiento de la cultura de una organización según Dan Denison intenta comprender los valores que se han creado en el pasado, porque de alguna manera siempre tienen que estar mirando hacia atrás, que es donde se desarrollaron y cuáles son los existentes en la actualidad para adaptarlos, cambiarlos y proyectarlos de conformidad con los retos futuros

El comportamiento de las personas está totalmente influenciado y modificado por la cultura organizacional en que se vive. La manera en que actúa los grupos van formando la cultura.

Por su gran importancia se hace necesario e interesante conocer en forma concreta cuál es la cultura que se vive en las Pymes Metalmecánicas, específicamente en este trabajo, las de las Pymes Metalmecánicas de la localidad de Fontibón, de Bogotá. D.C.

Los rasgos culturales no son algo que las organizaciones tienen, sino es algo que las organizaciones son: “Las organizaciones son entendidas y analizadas no principalmente en términos económicos o materiales, sino en términos de sus aspectos expresivos y simbólicos” (García, 2006, p. 166).

Este trabajo pretende en particular conocer los hábitos, creencias, valores, tradiciones, y relaciones sociales típicas de las pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón, Bogotá D.C, a través del método de investigación descriptivo, con la técnica de la encuesta para la recopilación de información a través de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestra específico y Los Ejes de Schwartz, como herramienta de análisis a las Pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón, Bogotá, D.C.

Así mismo los resultados obtenidos se encauzarán en un marco de referencia acorde a la competencia y mercados del sector Pyme Metalmecánico.



## RESUMEN

La presente monografía indaga sobre la cultura organizacional en las Pymes Metalmecánicas de la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá, D.C., las cuales según la Cámara de Comercio de Bogotá y de conformidad con el Registro Mercantil (Cálculos. Dice-SDP) del total de 34.293 empresas existentes en la localidad de Fontibón, 1590 son Pymes, correspondiendo al 4.63% de dicho empresariado, con una concentración del 11.5 % en el sector industrial.

Este sector Pyme tiene una gran importancia en la economía y desarrollo de nuestro país con gran capacidad de generar empleo, producción, distribución del ingreso, desempeño económico y social.

Para el logro anterior es necesario conocer cómo se gestiona la cultura y la estructura de la organización, cuál es el impacto en variables como son la creatividad, la innovación, la administración del talento humano, la comunicación, el trabajo en equipo, su sistema de información y su modelo de gerencia estratégica, las cuales son esenciales a todo tipo de organizaciones.

De conformidad con el conocimiento de su cultura organizacional, se establecerá un marco de referencia para el fortalecimiento de buenas prácticas organizacionales para este sector de Pymes Metalmecánicas.

## **ABSTRACT**

The present monograph investigates the organizational culture in the Metalworking SMEs of the Fontibón locality of the city of Bogotá, DC, which according to the Chamber of Commerce of Bogotá and in accordance with the Mercantile Registry (Calculations, Dice-SDP) of the total of 34,293 existing companies in the town of Fontibón, 1590 are SMEs, corresponding to 4.63% of said entrepreneurship, with a concentration of 11.5% in the industrial sector.

This SME sector has a great importance in the economy and development of our country with great capacity to generate employment, production, and income distribution, economic and social performance.

For the previous achievement, it is necessary to know how the culture and structure of the organization is managed, what is the impact on variables such as creativity, innovation, human talent management, communication, teamwork, the system of information and its strategic management model, which are essential to all types of organizations.

In accordance with the knowledge of its organizational culture, a frame of reference will be established for the strengthening of good organizational practices for this sector of Metalworking SMEs.

## CAPÍTULO 1

### ASPECTOS GENERALES

#### 1.1 Justificación.

De conformidad con el documento elaborado por la Oficina Asesora de Planeación de la Alcaldía Mayor de Bogotá D.C, denominado “Fontibón localidad 9, Bogotá D.C. Caracterización del sector educativo. (2016), “La localidad de Fontibón limita con la localidad de Engativá; al oriente, con las localidades de Puente Aranda y Teusaquillo; al occidente, con la ribera del río Bogotá y los municipios de Funza y Mosquera, y al sur, con la Localidad de Kennedy.”

Esta localidad está conformada por cinco (5) Unidades de Planeación Zonal (UPZ), que son: Capellanía, Fontibón, Fontibón San Pablo, Modelía y la Zona Franca.

Así mismo según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE- y la Secretaría Distrital de Planeación-SDP, Bogotá alcanzó una población de 7.980.001 en el año 2016 y Fontibón 403.519 habitantes, correspondiendo al 5.06% de los habitantes de Bogotá, ocupando la séptima posición en la participación total en relación con las veinte localidades.

El Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bogotá-Cálculos DICE-SDP (I trimestre 2017) muestra registradas 34.293 empresas en la localidad de Fontibón, con una distribución según el Boletín: Censo General 2005: Perfil Localidad de Fontibón-Bogotá (2005) del 11.5 % para el sector industrial, el 41.1% para el comercial y el 2.8% otro sectores.

Así mismo según el Registro Mercantil de la CCB-Cálculo DICE-SDP (I trimestre 2017), en la localidad de Fontibón está inscritas 1590 Pymes, de las cuales 454 son Pymes Metalmecánicas.

Esta gran importancia a nivel empresarial conlleva a identificar su evolución e impacto socioeconómico, como la cultura organizacional de estas Pymes Metalmecánicas que nos lleven a tener información objetiva de cuáles son los factores determinantes en su administración como son la estructura organizacional, la adecuada planeación, dirección, control, sus valores corporativos, normas, procesos, estrategias organizacionales y de crecimiento entre otras.

La competencia en los mercados globales, muestra las fuertes limitaciones que poseen las Pymes en general en cuanto a su organización, mano de obra calificada, actualización de procesos, implementación de sistemas de información, adaptación y asimilación de tecnología, capacidad de inversión y gestión de sus recursos.

Las Pymes metalmecánicas muestran un gran impacto en el orden social y económico en su localidad de ubicación como a nivel del país, teniendo una gran capacidad de absorción de mano de obra, generando bienestar a la comunidad, reduciendo los índices de pobreza y haciendo un importante aporte al Producto Interno Bruto del país (MinCIT-2016).

Estos son temas fundamentales que inducen a la realización de este trabajo de grado para poder conocer la cultura organizacional de nuestras Pymes Metalmecánicas de la localidad de Fontibón, y proponer un marco de referencia organizacional que las lleve a establecer mejores prácticas organizacionales dentro de ellas.

En el presente trabajo se utilizara la Técnica de la Encuesta para la recopilación de información a través de cuestionarios o entrevistas en un universo o muestra específico y los Ejes de Peter

Schwartz, como herramienta de análisis a las Pymes metalmecánicas objeto de estudio de la localidad de Fontibón, Bogotá, D.C.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Según estadísticas de la Cámara de Comercio de Bogotá, para el I trimestre del 2017 las empresas localizadas en Fontibón están constituidas por 176 gran empresa; 414 mediana; 32.527 microempresas y 1.176 pequeñas empresas.

Las medianas empresas se encuentran principalmente en Chapinero (20,9%), Usaquén (12,7%), Fontibón (11,1%), Barrios Unidos (8,8%) y Suba (8,6%). (Registro mercantil .2017).

Según Boletín técnico de la Encuesta Mensual Manufacturera (EMM-DANE) (Diciembre 2017),

De una muestra de 39 actividades del sector industrial de la encuesta, 26 mostraron variaciones de nivel negativo en su producción, con una disminución porcentual anual de – 0.8%

De conformidad con la misma encuesta (EMM-DANE, Diciembre de 2017), también se presenta una disminución del -1.5% en el personal empleado por la industria de la manufactura frente al mismo mes del año 2016.

La vinculación del personal a término indefinido en este sector disminuyó en un 0.3% y la del personal vinculado a término fijo disminuyó en el 3.3%.

Así mismo el personal que labora en procesos de producción en la industria metalmecánica presentó una disminución del 1.9% y en un 0.6% disminuyó la vinculación del personal que realiza tareas de carácter administrativo y de ventas.

Las estadísticas anteriores llevan a la necesidad de conocer cuál es la cultura organizacional que están llevando a los anteriores resultados, tales como hábitos, creencias, valores, tradiciones, interacciones y relaciones sociales que representan normas informales que orientan la conducta de los miembros de estas entidades empresariales día a día y que le dan sentido a sus acciones en la realización de los objetivos empresariales.

Siempre se ha afirmado que los resultados de una organización empresarial son consecuencia de decisiones administrativas.

Denison (1991; P. 151), expone “La teoría ha sostenido que la cultura de una organización tiene un impacto directo sobre su efectividad y rendimiento. Estrategias, estructuras y su ejecución tiene origen en sus convicciones y en los valores de una organización, presentando límites y oportunidades para posibles realizaciones y que la efectividad de una organización tiene que estudiarse como un fenómeno cultural que vincula hipótesis y valores compartidos con procedimientos y estrategias gerenciales, a fin de atender la adaptación de una empresa a través del tiempo”

Resultados de la EMM-DANE-2017 son motivo de análisis y de estudio a la luz del conocimiento de cuál es la cultura organizacional que las permea en los diferentes niveles de la empresa y la influencia de factores endógenos como exógenos.

Estos resultados de estas pymes son consecuencia del manejo administrativo que se ha venido dando a través del tiempo, haciéndose necesario conocer y analizar su cultura organizacional, la cual genera un impacto en la moral, motivación, satisfacción y productividad de quienes componen estos entes económicos.

### **1.3 Formulación del Problema.**

¿Se tiene conocimiento real de la cultura organizacional de las Pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón?

¿Cómo influye la actual cultura organizacional en la toma de decisiones de las Pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón?

¿La cultura organizacional de las Pymes Metalmecánicas es acorde con el contexto empresarial actual?

#### **1.4 Objetivo General**

Conocer la cultura organizacional de las Pymes Metalmecánicas en la localidad de Fontibón, estableciendo un marco de referencia para el fortalecimiento de las buenas prácticas organizacionales.

#### **1.4 Objetivos Específicos**

- Identificar las prácticas de la cultura organizacional de las pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón.
- Explicar a través de los factores endógenos y exógenos la dinámica que influye en la cultura organizacional de las pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón, Bogotá, D.C.
- Establecer las tendencias de la cultura organizacional de las pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón.
- Diseñar un marco de referencia y recomendaciones de buenas prácticas organizacionales para las pymes metalmecánicas de la localidad de Fontibón, Bogotá D.C.



## **CAPÍTULO 2**

### **MARCO DE REFERENCIA**

#### **2.1 Marco Teórico**

Según la Real Academia Española cultura se define como:

“Conjunto de manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo”

Según Edward Tylor, la cultura es:

“Aquel todo complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral, el derecho, las costumbres, y cualesquiera otros hábitos y capacidades adquiridos por el hombre. La situación de la cultura en las diversas sociedades de la especie humana, en la medida en que puede ser investigada según principios generales, es un objeto apto para el estudio de las leyes del pensamiento y la acción del hombre.”

Patricio Morcillo- Cultura e innovación empresarial, define la cultura como:

“Un sistema de conocimientos que nos proporciona un modelo de realidad a través del cual damos sentido a nuestro comportamiento. Este sistema está formado por un conjunto de elementos interactivos fundamentales, generados y compartidos por la organización como eficaces para alcanzar sus objetivos que cohesionan e identifican, por lo que deben ser transmitidos a los nuevos miembros”.

Münch (2010) como “un proceso a través del cual se coordinan y optimizan los recursos de un grupo social con el fin de lograr la máxima eficacia, calidad, productividad y competitividad en la consecución de sus objetivos”.

Por ejemplo Schein (2010) la define: “como un patrón de supuestos básicos compartidos por un grupo, con el fin de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que ha funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y por lo tanto ser enseñados a nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación a esos problemas”.

De conformidad con Daniel Denison, existe una gran interacción entre cultura organizacional y ciertos indicadores preestablecidos en el área del desempeño empresarial como son el retorno de los activos brutos, el crecimiento de los productos, el incremento en las ventas, la penetración en el mercado, la atención y satisfacción al cliente, la calidad, el bienestar de los trabajadores y empleados.

Denison presentó la forma de conseguir que la cultura organizacional sea un factor determinante para poder alcanzar los resultados de la empresa, estableciendo la manera de medir y formalizar la cultura organizacional de una manera práctica y funcional para las empresas teniendo en cuenta las siguientes (4) dimensiones:

1. Misión.
2. Consistencia.
3. Participación
4. Adaptabilidad.

Para Cornelius Osgood : “La cultura en, todo aquel cúmulo de ideas, conductos e ideas del agregado de seres humanos que uno ha observado directamente o que han sido comunicados al propio intelecto y de las que uno se ha hecho consciente”

Así mismo un estudio de la Fundación para el Desarrollo Sostenible (Fundes), advierte que el 43% de las empresas fracasa por descuidos administrativos.

## **2.2 Marco Conceptual**

Para la presente monografía se han definido los siguientes términos considerados como relevantes:

**Cultura Organización:** Se refiere a un sistema de significados compartidos entre sus miembros y que hacen distinguir a una organización de otra, dándoles identidad y características propias.

Según la Ley No.590 del año 2000 y con las modificaciones según la Ley No.905 del 2004 es conocida como la Ley Mi Pymes.

De conformidad con la Ley en mención la expresión Pyme se refiere al grupo de empresas pequeñas y medianas que posean activos totales superiores a 500 SMMLV hasta 30.000 SMMLV.

**Sector Metalmecánico:** La industria metalmecánica está relacionada con la manufacturación de todo lo concerniente con la industria metálica, electromecánica y electrónica; iniciando con la

obtención de la materia prima , pasando por el proceso de conversión en acero y finalmente el proceso de transformación industrial para la obtención de láminas, alambre, placas, varillas, lingotes, etc.

Marco de referencia: base que determina teorías, antecedentes, regulaciones o límites de la monografía proponiendo al sector Pyme Metalmeccánico de la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá el fortalecimiento de buenas prácticas organizacionales.

### **2.3 Marco Metodológico**

Para la presente monografía se utilizará el método de Investigación Descriptiva el cual según Salkind “reseña las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto del estudio.”

Así mismo a través del procedimiento de La Encuesta dentro de los diseños de la investigación descriptiva se recopilarán los datos mediante el cuestionario anexo previamente diseñado, estableciendo la respectiva muestra representativa.

Los datos se obtendrán realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a la muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio.

El tamaño de la muestra se calculará con el método estadístico aleatorio simple partiendo de una población de 1.590 Pymes Metalmeccánicas en la localidad de Fontibón según La Gran Encuesta Pyme del primer semestre del 2017.

Posteriormente se realizará la respectiva tabulación, graficación y análisis de la información recolectada a través de la técnica de los Ejes de Peter Schwartz.

#### 2.4. Población a estudiar:

La población a estudiar ha sido determinada según el número de Pymes inscritas en el Registro Mercantil de la CCB-Cálculo DICE-SDP (I trimestre 2017), las fueron de 1590 Pymes, de las cuales 454 son Pymes Metalmecánicas.

De conformidad con la clasificación CIIU de las Naciones Unidas, acogida por el DANE, se ha seleccionado la División 28 y los Grupos 2817/2819/2822.

División: 28 Fabricación de maquinaria y equipo.

2817 Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto computadoras y equipo periférico).

2819 Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general.

2822 Fabricación de máquinas formadoras de metal y de máquinas herramientas.

<b>GRUPOS</b>	<b>CANT.PYMES.</b>
2817	3
2819	29
2822	3
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>

Es necesario aclarar que la Clasificación CIIU, tiene como finalidad establecer una clasificación semejante de las distintas actividades económicas productivas.

Su propósito fundamental es instaurar una serie de categorías de actividades de carácter económico que mediante su utilización se puedan usar para puedan llegar a utilizar para establecer estadísticas en relación con el procesos de carácter económico.

La sigla CIIU significa clasificación industrial internacional Uniforme, la cual fue creada y dada a conocer por la oficina de estadísticas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU)

Entre las Pymes metalmecánicas existentes en la localidad de Fontibón se relacionan las siguientes:

Conaltempo.

Solcas.

Unocol.

Americana Dobleces S.A.S.

Acefer y Cía. Ltda.

Expose S.A.S.

Grupo Dicon Ingeniería S.A.S.

Estahl Ingeniería.

Sudein Inc. S.A.S.

Metalmecánica Sta. Bárbara. S.A.S

Pro metálica Armo S.A.S.

Adecco.

## **CAPÍTULO 3**

### **FUENTES Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **3.1 Fuentes Primarias:**

Se acudirá en forma directa a recolectar información, mediante la elaboración de encuestas, entrevistas con los empresarios y dirigentes de dichas unidades económicas.

#### **3.2 Fuentes Secundarias:**

Se emplearán fuentes como: el DANE, Cámara de Comercio de Bogotá, los gremios de la economía (Andi, Acopi, entre otros), las fundaciones del Plan Nacional de la Microempresa (Fundación Compartir, Fundación Social, Fundación de la Mujer Empresaria, entre otros), artículos, libros y otros materiales documentales existentes en bibliotecas.

### **3.3 Tratamiento de la Información**

Se diseñará un formato de encuesta, entrevista, los cuales de conformidad con la matriz modelo se tabularán y se analizarán, según las variables establecidas.

### **3.4 Presentación de Información.**

La información estará debidamente tabulada y analizada, de conformidad el modelo de encuesta diseñada y se elaborarán las representaciones gráficas de las variables objeto de estudio en forma de barras, círculos y tablas estadísticas.

## **CAPÍTULO 4**

### **GENERALIDADES DEL SECTOR METALMECÁNICO**

#### **4.1 Sector Metalmecánico en Colombia:**

El sector metalmecánico en Colombia comprende la fabricación de artículos metálicos y maquinaria no eléctrica.

Según lo expuesto por Procolombia esta industria transforma el acero en bienes específicos como laminados, tuberías, estructuras metalmecánicas, alambres, maquinaria industrial tal como ascensores y calderas.

El sector de la industria siderúrgica, elabora productos de aceros laminados, planos recubiertos y tubería con costura.

Según la publicación de La revista Semana del 03/17/20017 Pro Colombia presenta la existencia de más de 680 empresas pertenecientes al sector metalmecánico, cuyas exportaciones en la



cadena metalmecánica están en la industria siderúrgica y de la fabricación de maquinaria eléctrica y de los productos metalmecánicos.

En dicha publicación Procolombia, expone que las exportaciones colombianas en el año 2015 ascienden a USD\$ 874 millones, a los siguientes países destinatarios:

China con un 17% (\$ 147 millones), Estados Unidos con el 14% (\$ 22.6 millones), Venezuela con el 9% (75.5 millones), Ecuador con el 8.6% (\$USD 75 millones y Brasil con un 7.7% (\$USD 67.2 millones.)

Este sector tiene una gran importancia no solo a nivel nacional sino mundial, lo que ha llevado a una gran cantidad de estas empresas estar certificadas con normas ISO y QS.

Así mismo Fedemetal, quien representa al sector metalúrgico y metalmecánico, llevando sus estadísticas sectoriales, y de conformidad con lo publicado por la Revista Logística (28-01-2016) y con estadísticas del Dane, evidencian que estos sectores han demostrado tener una gran importancia en la industria nacional de nuestro país con una participación del 10.1% en el año 2009, pasó a un 13% en la actualidad.

También según la publicación de la Revista Logística dentro del impacto de los sectores en mención (Siderúrgico y Metalmecánico) son destacados subsectores tales como los relacionados con las industrias básicas del hierro y el acero, con una participación en el sector del 34% y el de los productos fabricados en metal con el 22%.

El subsector de la maquinaria en general con una participación del 13%, mientras que el de la maquinaria y aparatos eléctricos con un 10% de participación.

El sector Metalmecánico ha mostrado una baja tendencia exportadora para cual viene mejorando sus procesos de producción, sus estrategias de marketing y la calidad en sus productos.

La estructura del subsector metalmecánico es diferente al del siderúrgico.

La metalmecánica produce artículos fabricados con metales y formados en frío a través de

La producción metalmecánica se basa en artículos elaborados con metal y modelados en frío por medio de procesos, doblados o diversificaciones en el volumen del material como son las soldaduras, clavos y cortes.

La producción siderúrgica se fundamenta en el moldeamiento y fusiones de metales en procesos en caliente.

La industria metalmecánica basa su producción de artículos metálicos mediante el manejo mecánico de metales y la elaboración de máquinas eléctricas para usos industriales a través del ensamble de partes metálicas.

La industria siderúrgica genera las materias primas para la fabricación de los productos del subsector metalmecánico, lo cual crea una fuerte relación entre las dos industrias.

Los procesos de producción abarcan los procesos de fundición y los procesos de laminado y reducción.

En general el subsector metalmecánico está constituido por esquemas de subcontratación.

La opción de la subcontratación de productores de partes y piezas conforma grandes oportunidades para la industria metalmecánica en Colombia.

La industria metalmecánica presenta una gran fortaleza como es la vinculación de la tecnología a sus procesos, complementándose con modernos equipos para la producción.

La producción maneja niveles altos de calidad, lo cual ha tenido reconocimiento a nivel internacional.

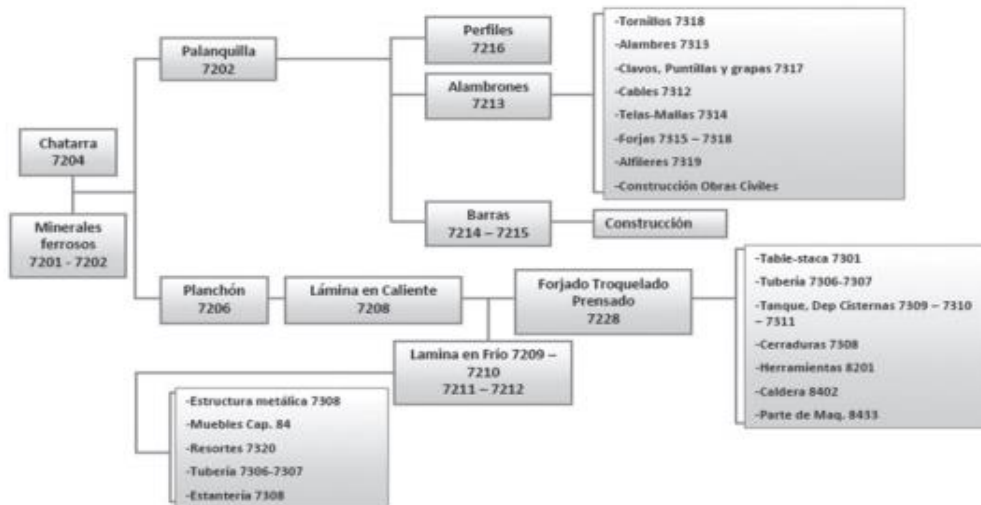
La industria metalmecánica posee el manejo de tiempos cortos para la entrega de sus productos y la posibilidad de fabricar lotes pequeños y hacer entregas de menor valor que el que tiene sus competidores a nivel internacional.

Esta industria la cual está compuesta por múltiples eslabones los cuales en algunos momentos del proceso productivo pertenecen al subsector siderúrgico, el cual es su principal proveedor de sus materias primas.

Estos dos subsectores son interdependientes, por ejemplo como en el caso de los sobrantes y limaduras que quedan de la producción de artículos metálicos que se utilizan en la fundición de las siderúrgicas.

A continuación se presenta un gráficamente los principales productos de la Cadena Metalmecánica:

**GRÁFICO : PRINCIPALES PRODUCTOS DE LA CADENA PRODUCTIVA:**



Así mismo con el fin de apreciar los fenómenos económicos, la información está organizada de acuerdo con los grupos de la clasificación CIIU de las Naciones Unidas, acogida por el DANE.

### **División: 28 Fabricación de maquinaria y equipo.**

281 Fabricación de maquinaria y equipo de uso general

2811 Fabricación de motores, turbinas, y partes para motores de combustión interna

2812 Fabricación de equipos de potencia hidráulica y neumática

2813 Fabricación de otras bombas, compresores, grifos y válvulas

2814 Fabricación de cojinetes, engranajes, trenes de engranajes y piezas de transmisión

2815 Fabricación de hornos, hogares y quemadores industriales

2816 Fabricación de equipo de elevación y manipulación

**2817 Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto computadoras y equipo periférico)**

2818 Fabricación de herramientas manuales con motor

**2819 Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general.**

282 Fabricación de maquinaria y equipo de uso especial

2821 Fabricación de maquinaria agropecuaria y forestal

**2822 Fabricación de máquinas formadoras de metal y de máquinas herramienta**

2823 Fabricación de maquinaria para la metalurgia

2824 Fabricación de maquinaria para explotación de minas y canteras y para obras de construcción

2825 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco 2826

Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros

2829 Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial.

## **CAPÍTULO 5**

**SECTOR PYMES METALMECÁNICAS LOCALIDAD DE FONTIBÓN, BOGOTÁ, D.C.**

**5.1 Generalidades Sector Pyme Metalmeccánico en la localidad de Fontibón, Bogotá, D.C.**

De acuerdo con la Ley 590 de 2000, modificada con la Ley 905 de 2004, más conocida como Ley Mipymes, sobre la Promoción del Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, el tamaño de las empresas se define de la siguiente manera:

- Mediana Empresa: planta de personal entre 51 y 200 trabajadores o activos totales por valor entre 5.001 a treinta mil 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)
- Pequeña empresa: planta de personal entre 11 y 50 trabajadores o activos totales por valor entre 501 y menos de 5.000 SMMLV.
- Microempresa: planta de personal no superior a los 10 trabajadores o activos totales excluida la vivienda por valor inferior a 500 SMMLV.

2825 Fabricación de maquinaria para la elaboración de alimentos, bebidas y tabaco

2826 Fabricación de maquinaria para la elaboración de productos textiles, prendas de vestir y cueros

2829 Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso especial n.c.p.

Para este trabajo se ha seleccionado la Industria Metalmeccánica correspondiente según el CIU del Dane : La Fabricación de Maquinaria y Equipo de Oficina ( Excepto computadoras y equipos periféricos.).

Grupos:

2817 Fabricación de maquinaria y equipo de oficina (excepto computadoras y equipo periférico).

2819 Fabricación de otros tipos de maquinaria y equipo de uso general.

## **5.2 Entorno Económico y Social de Fontibón**

Según La Cámara de Comercio de Bogotá en “El Perfil Económico y Empresarial de la Localidad de Fontibón”(Julio 2017) se presenta el Entorno Económico y Social de dicha localidad :

- Fontibón tiene el 3,8% del área total de la ciudad de Bogotá.
  
- Fontibón tiene una extensión geográfica de 3.331 ha., siendo la décima localidad en extensión con 281 hectáreas de suelo de expansión.
- La clase que prevalece en Fontibón es la clase media.  
Del total de los predios de Fontibón el 47,7% son de estrato 3; el 36,8% son del estrato 4 y el 12,4% son del estrato 2.
- La población de Fontibón es de 284.000 habitantes, ubicándose en la décima localidad más grande por su población y la séptima localidad que tiene la menor densidad, presentándose 86 personas por hectárea, por encima del promedio de la ciudad de Bogotá, que es 42 por hectárea. Tiene una tasa de ocupación del 53,5%, la cual es inferior a la de Bogotá que es del 55,1%.  
El sector manufacturero tiene una ocupación del 22,5%.  
Fontibón tiene una tasa de desempleo del 14,35  
El porcentaje de analfabetismo de Fontibón es de 1,6%.  
El 16,5% de su población está clasificada en nivel 1 y 2 del Sisbén.  
Al sistema de salud se encuentra afiliada el 80.7% de la población.

Fontibón posee una infraestructura vial del 4,4% del total de Bogotá, equivalente a 650 kilómetros.

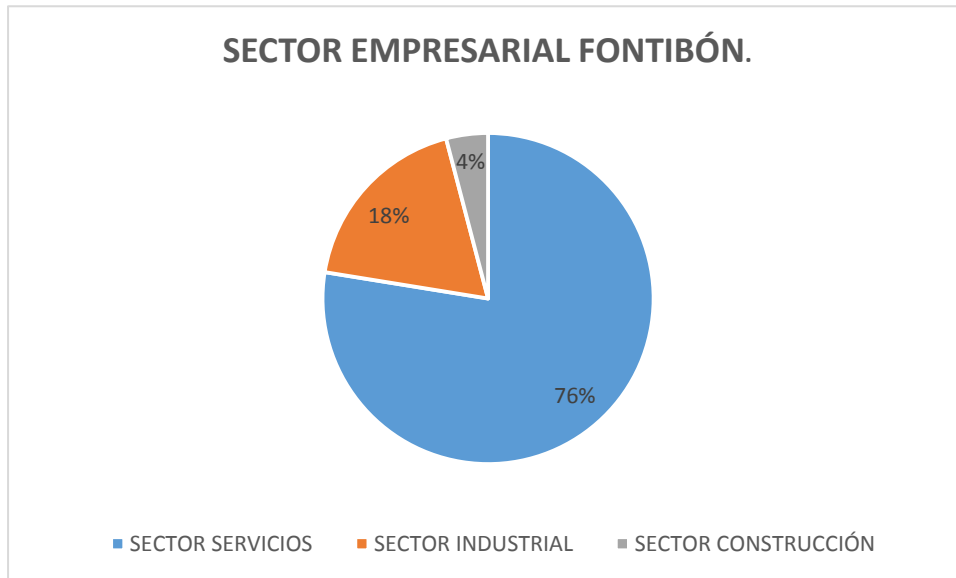
**Bogotá D.C. Empresas activas según tamaño  
I Trimestre de 2017**

LOCALIDAD	GRAN EMPRESA	MEDIANA	MICRO	PEQUEÑA
USAQUÉN	187	474	69.758	2.157
CHAPINERO	423	779	65.419	3.021
SANTA FE	76	135	26.667	615
SAN CRISTÓBAL	9	9	15.177	135
USME	3	8	9.112	82
TUNJUELITO	10	19	12.298	160
BOSA	28	31	27.763	214
KENNEDY	88	176	70.468	1.056
FONTIBON	176	414	32.527	1.176
ENGATIVA	124	294	65.247	1.218
SUBA	138	319	85.091	1.576
BARRIOS UNIDOS	171	327	34.287	1.326
TEUSAQUILLO	97	194	30.143	937
LOS MARTIRES	37	98	26.714	681
ANTONIO NARIÑO	15	36	14.812	299
PUENTE ARANDA	131	286	34.441	1.153
CANDELARIA	35	18	7.324	97
RAFAEL URIBE URIBE	6	29	20.219	239
CIUDAD BOLIVAR	36	32	19.732	173
SUMAPAZ	-	-	10	-
SIN LOCALIDAD	33	46	17.032	221
<b>TOTAL BOGOTÁ</b>	<b>1.823</b>	<b>3.724</b>	<b>684.241</b>	<b>16.536</b>

Fuente: Registro mercantil CCB  
Cálculos: DICE - SDP

Según el Registro Mercantil CCB-2017 , en Fontibón se ubican 32.527 empresas de la ciudad Bogotá, con un 76% en el sector de servicios, el 18% en el sector industrial, y el 4% en el sector de la construcción





### **5.3 Pymes Metalmecánicas en la localidad de Fontibón.**

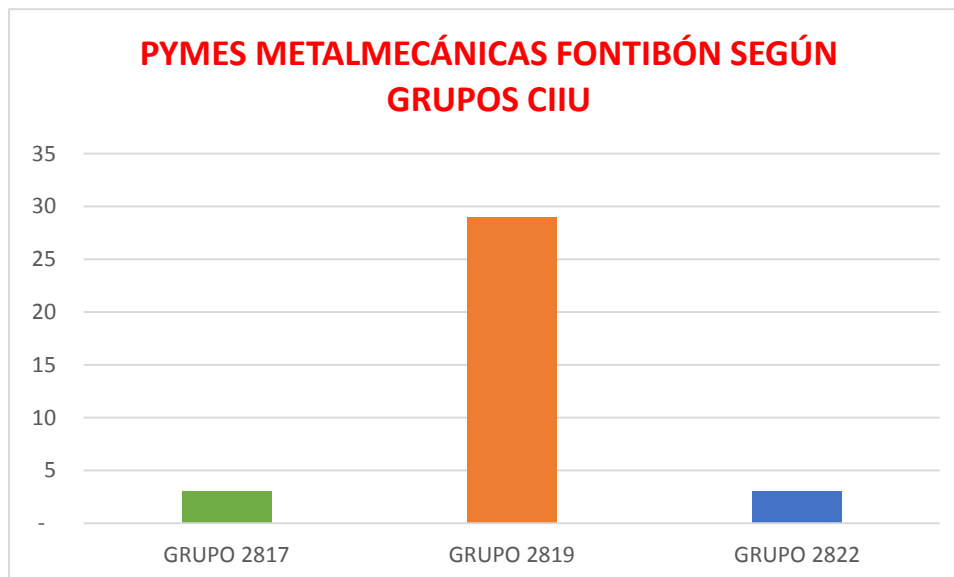
Según la división No.28 de la clasificación CIIU de las Naciones Unidas, acogida por el DANE. Se ha elegido para las Pymes Metalmecánicas de Fontibón, la división 28, con los siguientes (3) códigos de la actividad económica ya que esta es muy amplia.

Se ha seleccionado el Código: 2817: Fabricación de maquinaria y equipo según los grupos escogidos, comprendiendo aquellas Pymes que la fabrican maquinaria y equipo, excluyendo los equipos de cómputo y los equipos periféricos. En esta clasificación hay (3) tres Pymes.

Al Código 2819, corresponde aquellas Pymes que la fabrican otros tipos de maquinaria y equipo de uso general, existiendo 20 Pymes.

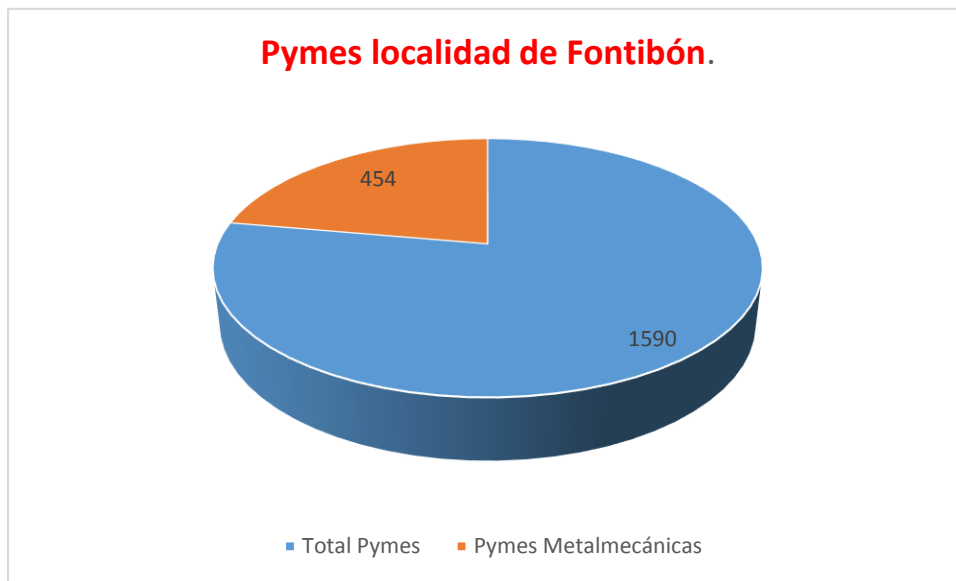
Al Código 2822: pertenecen aquellas Pymes que fabrican máquinas formadoras de metal y de máquinas y herramientas existiendo (3 ) tres Pymes.

En consecuencia se tienen 35 Pymes Metalmecánicas en la localidad de Fontibón de la ciudad de Bogotá,D.C. ( Ver Gáfico):



Fuente: Estadísticas Ciuu-Dane.

Asi mismo de conformidad con el CCB-Registro Mercantil( 2017), en Fontibón se encuentran inscritas en dicho registro un total de 1590 Pymes , de las cuales 454 pertenecen al subsector de la Metalmecánica. (Ver Gráfico):



Fuente: CCB-Registro Mercantil-2017.

## CAPÍTULO 6

### COMPONENTES ORGANIZACIONALES

#### 6.1 Conceptualización Componentes Organizacionales

De acuerdo con lo expuesto por Pérez y Calixto,(2005), se debe consolidar un ambiente en el trabajo que tenga excelentes condiciones que le permitan a los trabajadores ser productivos, con iniciativa y creatividad para ir creciendo en altos niveles de excelencia, idoneidad, eficiencia,

rentabilidad y muy buena calidad para todos los miembros de la organización tanto para parte empresarial como la de los trabajadores.

Se ha demostrado como lo exponen (Murillo, Calderón & Torres, 2003; Bueno, 2001; Parra, 1998; Vroom & Deci, 1992), que la Gestión Humana y la Cultura organizacional que rodea al trabajador inciden en la productividad, en la salud física y mental, en la generación de relaciones humanas armónicas, con los compañeros, jefes, familia y comunidad.

De conformidad con Robert Blake, en su Cuadro Administrativo, cuando en la empresa alcanza un equilibrio entre la preocupación por la producción y por las necesidades del trabajador, ineludiblemente se llegará a tener comunicaciones más abiertas, fomentándose la iniciativa, la creatividad, disponibilidad para aprender y una mayor participación de los conocimientos.

Es fundamental definir la estructura organizacional, que según Pérez Uribe (2007), la componen las siguientes variables:

- a. La Estructura Organizacional: debe proteger los valores practicados por los miembros de la organización debidamente ordenados a la estrategia fundamental de la organización.
- b. Procesos para la Estructura: La estructura debe ser lo suficientemente clara, lo mismo que sus roles y el soporte tecnológico, el cual deberá ser lo suficientemente preciso para poder lograr el éxito de las estrategias.
- c. Manuales y Estandarización: son aquellas herramientas preestablecidas que permitan llevar su implementación y funcionalidad a la estructura organizacional tales como los manuales de funciones, de procedimientos, de normas y especificaciones técnicas.

- d. Control sobre la Estructura: Mostrar la forma en que se han establecidos los diferentes tipos de roles y si en realidad se controla su cumplimiento , examinando y actualizando periodicamente la estructura organizacional establecida.
  
- e. Competencias acordes con la Estructura: Se debe inspeccionar la forma en que se ubican los perfiles de los trabajadores, el ambiente en que se ha definido la estructura para poder trabajar por ,por creatividad e invención y por equipos de trabajo.
  
- f. Evolución de la Estructura: Se debe dejar claramente establecida la forma de cambiar la estructura organizacional ya sea por la volumen de trabajo,por rotación de personal,por cumplimiento de objetivos y poder evidenciar si realmente se han hecho registros que permitan evidenciar las modificaciones realizadas en forma clara y objetiva sobre los cambios realizados.
  
- g. Consistencia la Estructura: se debe evaluar 83) tres aspectos en relación con el Sistema de Información Gerencial( SIG), para lo cual se formulan las siguientes preguntas:
  - 1. ¿ El Sistema de Información se ha diseñado con base en la estrategia y la estructura empresarial?
  - 2. ¿El Sistema de Información es soporte efectivo real para la estrategia y la estructura empresarial?
  - 3. ¿El Sistema de Información es lo suficientemente flexible para poder adaptarse a los cambios organizacionales?

## **6.2 Cultura Organizacional**

Para este importante componente fundamental en la realización de esta monografía se tendrán las siguientes cuatro variables:

- 1) Liderazgo: Se debe conocer y e implantar el rol y la participacoón del lider en la formación y conservación de una cultura que permita el alcance de la misión, visión, vocación, especiliazación, políticas, principios, valores definidos y concretos, asi como la orientación y el fomento de una nueva Cultura Empresarial.
- 2) Participación y compromiso: Abarca aquellas prácticas, técnicas y mecanismos concretos que se implantan para desarrollar el potencial del personal en la participación y alcance de cada área y de la totalidad de la empresa.
- 1) Crecimiento y reconocimiento: Son aquellas experiencias que se uzan como técnicas de reconocimiento , ya sea en forma individula comoen grupo y la forma como participa el personal de la empresa en la definición de ellas , especificando cuáles son utilizadas para innovar y asi mismo presentar cuáles son los aportes creativos.
- 2) Estructuración de un entorno vital para los trabajadores: Se deben mostrar aquellas tareas concretas para el fortalecer el crecimiento de la autoestima, la formación, y el aseguramiento de la identidad personal, teiniéndo en cuenta las situaciones del entorno para facilitar al personal, seguridad en si mismos y desarrollo en sus facultades.

Asi mismo se hace necesario incluir la definición de satisfactores que conduzcan hacia la valoración del status como personas dentro de la empresa Pyme, que anime el respeto hacia la dignidad de la persona, sus propios hábitos, tradiciones, la raza, los grupos de referencia, la sexualidad, la diversidad de género, las normas y sus prácticas.

## **CAPÍTULO 7**

### **RECOPILOCIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN**

#### **7.1 Encuesta recolección información Cultura Organizacional Pymes Metalmecánicas, localidad de Fontibón, Bogotá, D.C.**

Para la recolección de los datos se utilizará la técnica de Encuesta, cuyo cuestionario se presenta a continuación, siendo aplicado según Muestra representativa a 35 Pymes Metalmecánicas obtenidas según Información Documentos CIIU:

[https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)

**Instrucciones:** Para cada respuesta, marque con una (x) la casilla correspondiente al

Números de su elección.

#### **ESCALA DE CALIFICACION:**

NEGATIVAMENTE: 1

REGULARMENTE: 2

RESPUESTA INDECISA: 3

ACEPTABLEMENTE: 4

EXCELENTEMENTE: 5

MUESTRA: 35

ITEM	DESCRIPCIÓN	1	2	3	4	5
1	Al ingresar a la empresa le fueron dadas a conocer la misión, visión, políticas ampliamente.	2	3	5	10	15
2	Se le suministra información periódicamente sobre los objetivos, metas y políticas de la empresa.	5	7	5	8	10
3	Los valores corporativos son conocidos suficientemente	1	6	6	10	12
4	La empresa da conocer claramente su organigrama.	4	3	7	13	8
5	El organigrama es acorde con la realidad organizacional	7	3	5	15	5
6	La empresa tiene claramente definido y actualizado su manual de funciones	5	5	15	10	0
7	La empresa tiene definidos y actualizados sus manuales de procedimientos y normas técnicas.	3	2	3	12	15
8	Se evidencia liderazgo en la relación de las tareas.	2	3	7	10	13
9	Hay participación y compromiso entre los equipos de trabajo	1	6	3	10	15
10	Los equipos de trabajo tienen confianza entre sus miembros.	1	2	4	10	18
11	Tiene participación entre las decisiones fundamentales de la empresa	2	2	3	18	10
12	Sus decisiones en el trabajo son independientes a las de sus superiores.	28	2	3	1	1



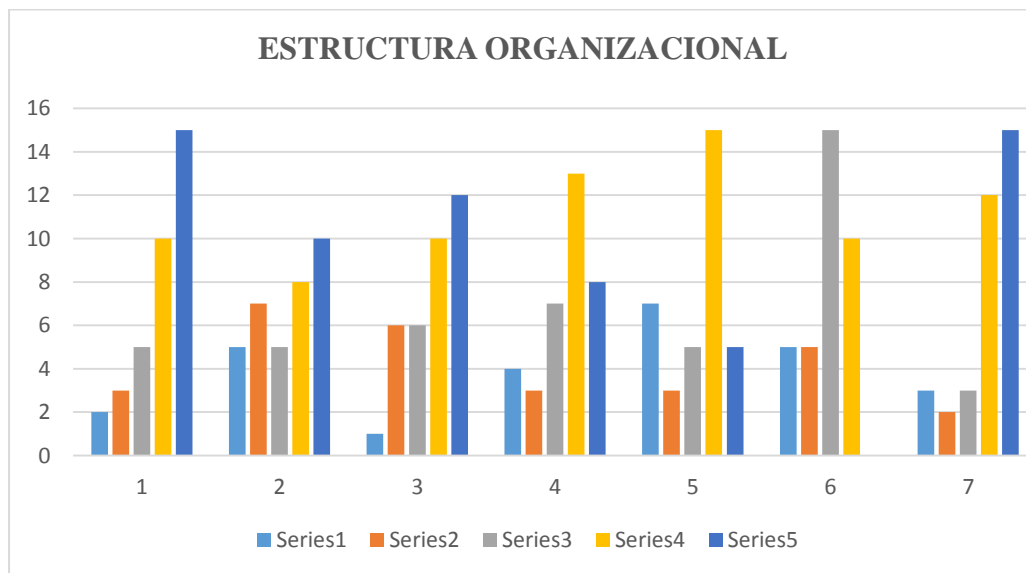
13	Hay apoyo real por parte de los directivos a la estrategia y estructura organizacional	25	5	2	2	1
14	Se mantiene una cultura que facilite el alcance de la misión, visión, políticas y valores de la empresa.	1	2	2	3	17
15	Se tiene un enfoque claro promocional de la cultura organizacional.	25	5	0	3	2
16	Existen medios funcionales de comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.	2	3	2	8	20
17	Puede comunicarse en forma eficiente con sus jefes, compañeros y otras áreas.	3	2	3	10	15
18	Hay claridad sobre la forma de realizar las tareas.	1	4	1	10	20
19	La información de interés es comunicada oportunamente	3	1	2	8	22
20	Cuando ingresó a la empresa se le informó claramente sobre sus obligaciones, compromisos y tareas a realizar.	2	5	3	5	20
21	Recibe incentivos por el cumplimiento de metas.	1	0	0	9	25
22	La empresa lo capacita para efectuar las tareas y su desarrollo personal y profesional.	1	3	2	9	20
23	La empresa realiza actividades deportivas, paseos, fiestas y otras actividades de diversión.	2	3	5	10	15
24	El trabajo que realiza satisface sus necesidades económicas, de ascensos y de aprendizaje.	1	3	2	18	1
25	Se siente orgulloso de pertenecer a la empresa.	0	0	3	4	18
26	La empresa le facilita los medios necesarios para ser productivo en su trabajo.	2	1	2	10	20
27	Sus superiores le ofrecen apoyo, respeto y confianza para la realización de sus tareas y actividades.	0	1	2	7	25

28	La empresa le facilita espacios para compartir aspectos de interés con el equipo de trabajo.	2	2	3	8	20
29	Usted se siente identificado con los principios corporativos y organizacionales de la empresa.	0	0	2	7	26
30	Está conforme con la limpieza, higiene y salubridad y seguridad en su lugar de trabajo	3	2	5	10	15
31	Salgo del trabajo considerando que he cumplido con las tareas encomendadas.	1	2	0	12	20
32	Los cambios realizados por la empresa han contribuido a un mejor ambiente de la organización.	3	3	3	8	18
33	El horario de trabajo le permite atender sus necesidades personales.	2	1	2	10	20
34	Recibe exaltación, reconocimiento y elogio por el trabajo realizado.	5	2	5	8	15
35	La empresa le permite el desarrollo de sus potencialidades personales y profesionales.	4	3	6	6	16

## CAPÍTULO 8

### ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

#### 8.1 Estructura Organizacional



De conformidad con las encuestas realizadas y según lo obtenido en los ítem No. 1, el 42% de las Pymes al ingresar los trabajadores dan una respuesta como Excelentes que definitivamente SI

son dados a conocer sus objetivos corporativos tales como la misión, la visión, y las diferentes políticas establecidas.

El 28,5% no están muy seguros de haber conocido en el momento de su ingreso sus objetivos corporativos y políticas y manifiestan una opinión Aceptable.

El 14,2% no tienen claridad al respecto y manifiestan Indecisión en su Afirmación.

El 8.5% están más inclinados a su desconocimiento y afirman que Regularmente se les dio la información.

El 5,7 afirma categóricamente su desconocimiento y manifiestan una respuesta Negativa.

Según el ítem No.2, el 28,5% de las Pymes muestran que la información que se le ha suministrado periódicamente sobre los objetivos , metas y políticas de la empresa fue Excelente.

El 22,8% tienen discrepan al respecto y manifiestan que fue Aceptablemente.

El 20.0% están indecisos en la afirmación.

El 14,2% manifiestan que Regularmente.

El restante 14,5% expresan en forma Negativa.

Según el Ítem No.3, el 34.2% expresan que los valores corporativos son Excelentemente conocidos.

El 28.5% no están plenamente seguros y afirman que Aceptablemente.

EL 17.14% están indecisos y manifiesta Indecisa su afirmación.

El 14,1 afirman que Regularmente estando más inclinados a la negación.

El 2.2% se manifiestan de manera Negativa.

Según el Ítem No.4, el 35% manifiestan que la empresa da conocer en forma Excelente su organigrama.

El 17.14% no están completamente seguros y piensan que es Aceptable.

El 17.14 están indecisos de su respuesta positiva o negativa que afirman Indecisamente.

El 2.85% expresamente se manifiestan en forma Negativa.

El ítem No.5: Evidencia que el 14:28% afirman que el organigrama es acorde con la realidad organizacional de la empresa.

Sin embargo el 42:8% no está totalmente de acuerdo sino que opina que sea ha dado a conocer en forma Aceptable.

El 14.28% su respuesta es Indecisa.

El 8.57% aunque no está en total desacuerdo manifiesta que Regularmente.

Sin embargo un porcentaje del 20.0% afirma que definitivamente NO.

Según el Ítem No. 6: El 0% manifiesta que la empresa tiene claramente definido y actualizado su manual de funciones.

El 28.57% opina que es Aceptable.

El 42.85% están indeciso y manifiesta su indecisión de que el organigrama es acorde con la realidad organizacional de la empresa

El 14.85%, opina en forma Regular.

El 14.28%, manifiesta que Definitivamente que NO, está el organigrama acorde con la realidad organizacional de la empresa.

El Ítem No.7 el 42.85% del personal piensa que Definitivamente SÍ, La empresa tiene definidos y actualizados sus manuales de procedimientos y normas técnicas.

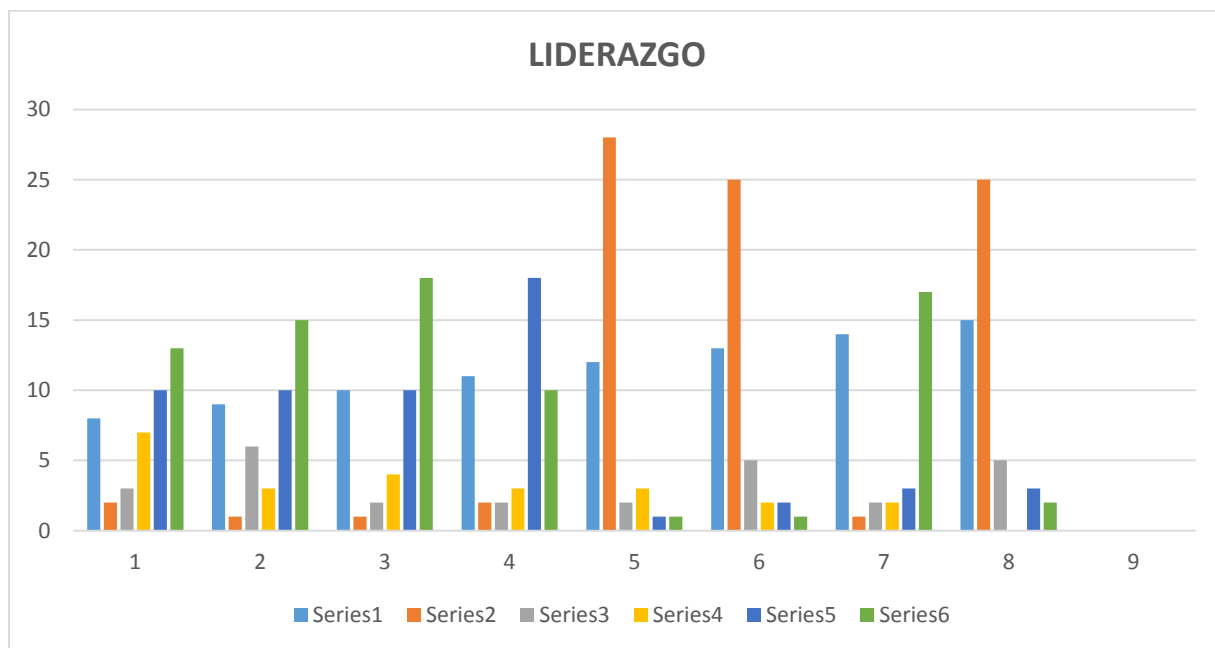
El 34.28% piensa que Probablemente SÍ los tiene definidos y actualizados.

El 8.57% es indeciso en su afirmación.

El 5.71% manifiesta que están Regularmente definidos y actualizados los manuales de procedimientos y normas técnicas.

El 8.57% opina Negativamente sobre la definición y actualización de los manuales de procedimientos y normas técnicas.

## 8.2 Liderazgo.



De conformidad con el Ítem No.8, el 37.14% manifiesta que en forma Excelente se evidencia liderazgo en la relación de las tareas.

El 28.57% manifiestan que no están muy seguros que se evidencie liderazgo en la relación de las tareas, y opinan que Aceptablemente.

El 20.0% muestra su indecisión en su afirmación negación.

El 8.5% manifiesta que en forma Regular se existe Liderazgo en la relación de las tareas.

El 5.7% está en total desacuerdo Negativamente que exista evidencia de liderazgo en la relación de las tareas.

El Ítem No.9, evidencia que el 42,80% piensa que los problemas laborales se solucionan en Excelente forma con sus compañeros de trabajo.

El 28.57%, duda al respecto manifestando que Aceptablemente, los problemas se solucionan con sus compañeros de trabajo.

El 8.57% está indeciso en responder positiva o negativamente.

El 17.14% manifiesta que Regularmente.

El 2.85% opina en forma Negativa.

Según el Ítem No.10: el 51.42% opina que la confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo es Excelente.

El 28.57 que Aceptablemente.

El 11.42% manifiesta su indecisión de afirmar negativamente o positivamente.

El 5.71% muestra una gran duda y opina que es Regular.

El 2.85% expresa que Definitivamente NO existe confianza entre los colaboradores del equipo de trabajo.

El Ítem No.11: El 28.57% considera que hay participación de los trabajadores en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.

El 51.42% que Aceptablemente SÍ.

El 8.57% están indeciso de afirmar o negar.

El 5.71% piensa que es Regular.

El 5.71% manifiesta que NO consideran que los trabajadores participen en las decisiones que se toman y que afectan su trabajo.

El Ítem No.12, evidencia que el 2.85% manifiesta que toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe.

El 2.85% opina que en forma Aceptable.

El 8.57% está indeciso en opinar positiva o negativamente.

El 5.71% que en forma Regular.

El 80.0% manifiesta que Definitivamente NO toma decisiones en su trabajo son consultar con su jefe.

El Ítem No.13: El 2.87% expresa que existe una gran actitud de colaboración entre los empleados de la empresa.

El 5.71% tiene dudas al respecto y opina que la forma es Aceptable.

El 5.71% está indeciso en expresar su opinión.



El 14.28% manifiesta que Probablemente no o en forma Regular.

El 71.42% definitivamente afirma que NO.

El Ítem No.14: El 48.57% manifiesta que en la empresa se mantiene una buena cultura que facilita alcanzar la misión, la visión, las políticas y valores de la empresa.

El 8.57% opina que en una forma Aceptable.

El 5.71% está indeciso en la respuesta.

El 5.71% piensa que la forma es Regular.

El 2.85% definitivamente dice que NO.

El Ítem No.15: El 5.71% expresa que Si se tiene un enfoque claro promocional de la cultura organizacional.

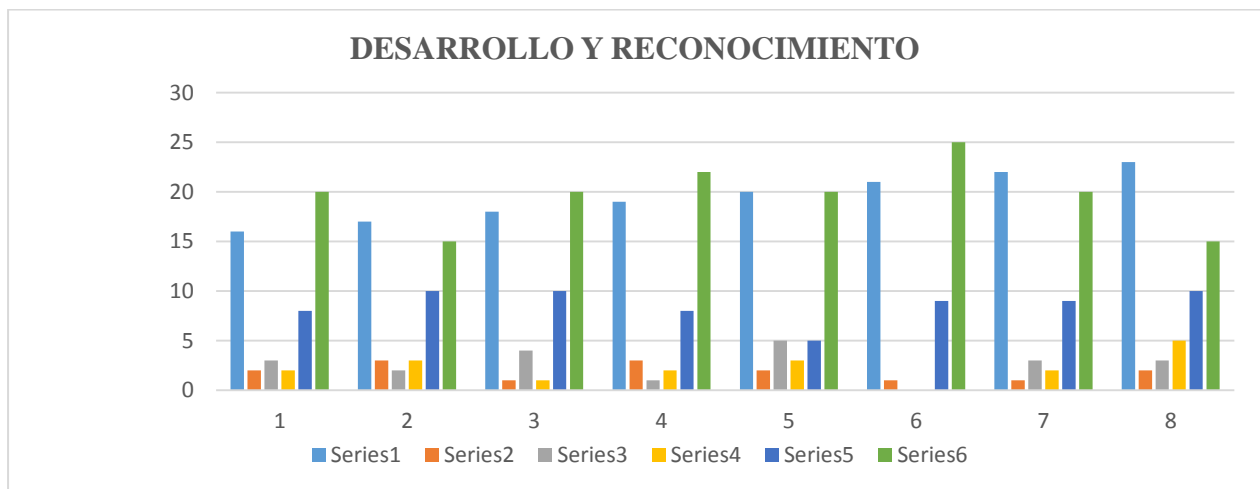
El 8.57 % opina que Aceptablemente.

Ninguna está indeciso.

El 14.28% dice que Probablemente NO o sea en forma Regular.

El 71.42% opina que Definitivamente NO se tiene un enfoque claro promocional de la cultura organizacional.

### 8.3 Desarrollo y Reconocimiento.



Según el Ítem No. 16: El 51.14% opina que SÍ cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.

El 22,85% que son Aceptables.

En una menor cantidad el 5.71% está indeciso de una opinión positiva o negativa.

El 8.75% afirma que Regularmente.

El 5.71% afirma que Definitivamente NO cuenta con medios de comunicación adecuados para comunicarse con otras áreas.

El Ítem No. 17, permite evidenciar que el 42.85 afirma que puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas

El 28.75% opina que Aceptablemente.

El 8.57% está indeciso en su respuesta.

El 5.71% expresa que la forma es Regular.

El 8.57% opina que NO.

El Ítem No. 17: El 42.85% expresa que Definitivamente SÍ Puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas.

El 28.85% que Aceptablemente.

El 8.57% Está indeciso en la opinión.

El 5.71% manifiesta que en forma Regular se puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas

El 8.57% expresa que NO puede comunicarse abiertamente con sus jefes y demás áreas

El Ítem No.18: El 57.14% afirma que en forma Excelente, hay claridad cuando se va a iniciar un trabajo sobre la firma de su realización.

El 28.57% que Aceptablemente.

El 2.85% está indeciso en su opinión.

El 11.42% manifiesta que Regularmente.

El 2.85% manifiesta que NO siempre que se inicia un trabajo con claridad de cómo va a realizarse.

El Ítem No. 19: El 62.85% afirma que la información de interés es comunicada en forma Excelente.

El 22.85% opina que Aceptablemente.

El 5.71% es indeciso es su respuesta.

El 2.85% opina que en forma Regular.

El 8.57% manifiesta que Definitivamente NO es comunicada oportunamente.

El Ítem No. 20: El 57.14 expresa que Excelentemente le fue suministrada.

El 14.28% opina que la forma fue Aceptable.

El 8.57% está indeciso en la respuesta.

El 14.28% manifiesta que en forma Regular.

El 5.71% considera que NO.

Ítem No. 21: El 71.42 afirma que recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

El 25.71% que de manera Aceptable.

No hay indecisos ni Probablemente NO.

Solo el 2.8% opina que NO recibe recompensa por el cumplimiento de metas.

El Ítem No.22: El 57.14% manifiesta que en forma Excelente.

El 25.71% que la forma es Aceptable.

El 5.71% está indeciso de su respuesta.

El 8.75% opina que en forma Regular.

El 2.85% considera que NO.

Según el Ítem No.23: El 42.85% opina que en forma Excelente.

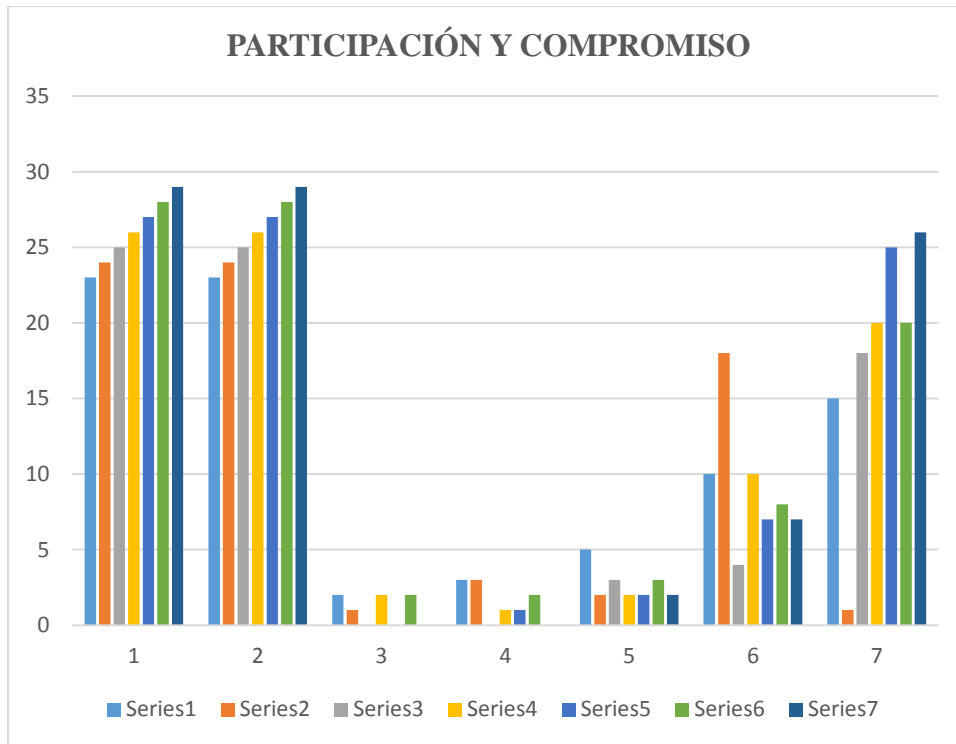
El 28.57% manifiesta que en forma Aceptable.

El 14.28% es Indeciso en la respuesta.

El 8.57% piensa que Regularmente.

El 5.71% definitivamente opina que NO.

#### **8.4 Participación y compromiso.**



El Ítem No.24, muestra que el 2.8% opinan que Excelentemente.

El 5.71% no están indecisos en responder.

El 8.57% manifiestan Negativamente.

El 2.8% opina que Definitivamente NO.

El Ítem No. 25, evidencia que el 51.42% manifiesta que Excelentemente se sienten orgulloso de pertenecer a la empresa.

El 11.42% opina que Aceptablemente.

El 8.57% está indeciso de su respuesta.

No existen respuestas negativas.

El Ítem No. 26: Muestra que el 57.14% opina que en forma Excelente le brindan las herramientas necesarias para optimizar su trabajo.

El 28.57% que Aceptablemente.

El 5.71% está indeciso en la opinión.

El 2.85% opina que Regularmente.

El 5.71% manifiesta que Definitivamente NO.

El Ítem No. 27: muestra que el 71.42% opina que en forma Excelente encuentra apoyo y confianza para el desarrollo de sus actividades en sus superiores.

El 20.0% opina que Aceptablemente.

El 5.71% es indeciso en la respuesta.

El 2.85% opina que Regularmente.

No hay respuestas totalmente Negativas.

El Ítem No.28: Evidencia que el 57.14% afirma que En forma Excelente SÍ existen espacios en los cuales sea posible compartir temas de interés con el grupo de trabajo.

El 22.85% opina que Aceptablemente.

El 8.57% está indeciso en la respuesta.

El 5.71% opina que Regularmente.

El 5.71 opina que Definitivamente NO.

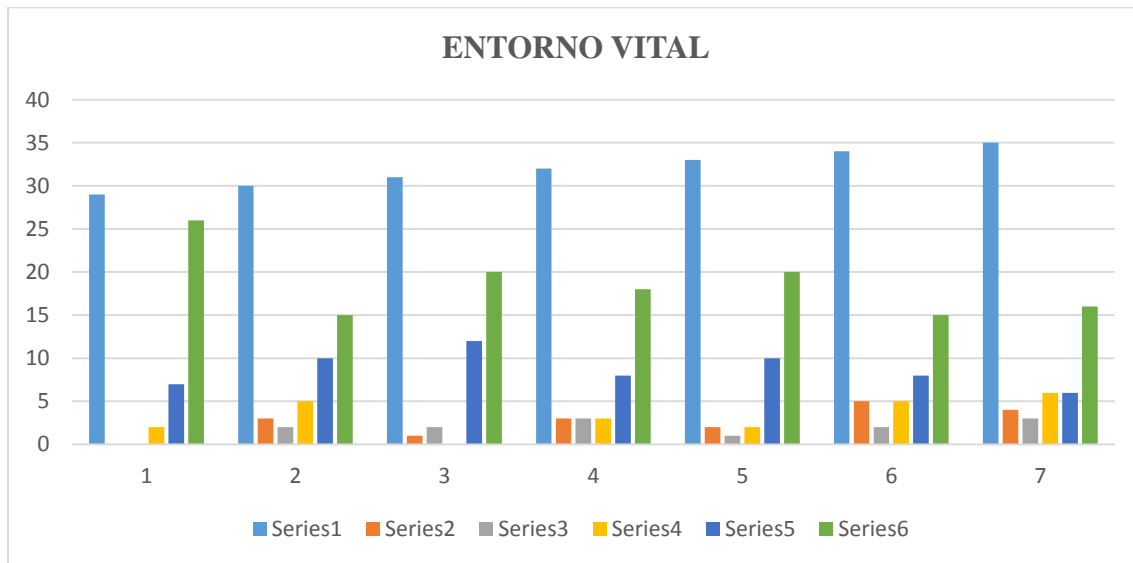
El Ítem No. No. 29: Muestra que el 74.28% opina que Excelentemente se sienten identificados con los principios misionales de la empresa.

El 20.0% que Aceptablemente SÍ

El 5.71% está Indeciso en la respuesta.

No hay respuestas Negativas.

### 7.5 Entorno Vital para el Trabajador.



Según el Ítem No.30: El 42.85% opina que Excelentemente es la limpieza, higiene y salubridad en su lugar de trabajo.

El 28.57% opina que Aceptablemente SÍ.

El 14.28% está indeciso en la respuesta.

El 5.71 % afirma que Regularmente.

El 8.75% opina que Definitivamente NO.

Según el Ítem No.31: El 57.14% afirman que en forma Excelente salgo del trabajo sintiéndome satisfecho de lo que he hecho.

El 34.28% opinan que Aceptablemente.

No hay respuestas Indecisas.

El 2% opina que Regularmente.

El 2.85% considera que Definitivamente NO.

El ítem No. 32: El 51.42% piensa que en forma Excelente en esta organización valoran mi trabajo.

El 22.85% opina que Aceptablemente SÍ.

Hay en la proporción del 8.57% los Indecisos y los que opinan que la forma es Regular.

El Ítem No.33: El 57.14% opina que Definitivamente SÍ el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.

El 28.57% piensa que Aceptablemente.

El 5.71% es Indeciso en la respuesta.

El 2.85% opina que Regularmente.

El 5.71% manifiesta que Definitivamente NO el horario de trabajo me permite atender mis necesidades personales.

El Ítem No. 34: Se evidencia que el 42.85% opina que SI recibo exaltación y elogio por el trabajo realizado.

El 22.85% opina que Aceptablemente.



El 14.28 está Indeciso en la respuesta.

El 5.71% opina que Regularmente.

El 14.28% definitivamente opinan que NO.

El Ítem No. 35: Evidencia que el 45.71% opinan que Excelentemente la empresa permite el desarrollo de mis potencialidades personales y profesionales.

El 17.14% piensan que Aceptablemente.

Igualmente un 17.14% están indecisos en la respuesta.

El 8.57% opinan que Regularmente.

El 11.42% piensa que Definitivamente NO.

## **CAPÍTULO 9**

### **DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.**

**9.1 EJES DE PETER SCHWARTZ:** El Diagnóstico Organizacional será realizado a través de los Ejes de Peter Schwartz.

**PETER SCHWARTZ:**

Americano de descendencia europea, prospectivista, gran innovador y cofundador de la Red Global de Negocios (GNB).

(GNB), empresa cuyo objeto es la estrategia empresarial, que se especializa en el futurismo, pensando y planificando escenarios.

Los Ejes de Schwartz es un método de carácter cualitativo, el cual especifica diferentes simulaciones de escenarios, especificando posibles situaciones futuras para poder determinar las acciones a desarrollar.

Por medio del método de los Ejes de Schwartz se puede definir cómo llegará a ser el entorno competitivo en el medio y largo plazo en diferentes escenarios y posteriormente definir las acciones a desarrollar para poder presentar una situación competitiva en cada uno de ellos, pensando en el futuro.

A través de los Ejes de Schwartz se pueden construir escenarios identificando un objetivo preestablecido, considerando la fuerza y las para así poder construir escenarios útiles que permitan definir posibilidades de decisión y de eventualidad.

Los escenarios de Peter Schwartz, nos permite elegir un escenario apuesta el cual será el derrotero a seguir desde el, actual momento hacia una situación futura.

Este método presenta cuatro escenarios: I) Escenario Alternativo; II) Escenario Apuesta; III) Escenario Catastrófico y IV) Escenario de Riesgo.

I) Escenario Alternativo: En este cuadrante concuerdan las principales debilidades internas que podrían imposibilitar el aprovechamiento de las oportunidades. Las líneas de acción van orientadas a contrarrestar esas debilidades.

- II) Escenario Apuesta: En este cuadrante concuerdan las principales fortalezas internas que mejor ayudan a aprovechar las oportunidades. Las líneas de acción correspondientes van orientadas a generar mayor crecimiento en el corto plazo.
- III) Escenario Catastrófico: En este cuadrante concuerdan las amenazas frente a las cuales se es débiles. Las líneas de acción van orientadas a defenderse de las mismas.
- IV) Escenario Alternativo (Riesgo): En este cuadrante concuerdan aquellas fortalezas que mejor podrían ayudar a enfrentar algunas amenazas. Las líneas de acción van orientadas a defenderse de las mismas.

## ESCENARIO ALTERNATIVO

(- +)

### Debilidades Internas

#### Estructura Organizacional:

Falta información al ingreso de los trabajadores sobre los objetivos corporativos y organizacionales.

Así mismo no hay claridad sobre la estructura organizacional (Organigrama).

El organigrama no refleja la estructura actual de la empresa.

Los manuales de funciones, procedimientos, normas, y especificaciones técnicas no están debidamente actualizados.

#### Liderazgo

Bajo liderazgo en la realización de las tareas y no se solucionan los problemas en equipo.

No hay confianza entre los miembros de un equipo y hay una baja participación en la toma de decisiones. No se ha definido la implementación de una cultura que fomente el alcance de los objetivos de la empresa y busque su implementación.

#### Desarrollo y Reconocimiento

Los medios de comunicación no son adecuados para comunicarse con las áreas, iniciándose los trabajos sin claridad e información oportuna.

No siempre se recibe recompensa, exaltación por la realización de las tareas.

Falta mayor capacitación laboral y profesional, así como mayores actividades de bienestar institucional.

#### Participación y Compromiso

El trabajo realizado no siempre satisface las necesidades económicas ni profesionales.

Falta mayores incentivos para sentirse orgulloso de pertenecer a la empresa.

En la mayoría de los casos no siempre hay apoyo por parte de los jefes en el logro de las tareas.

#### Entorno Vital para el Trabajador.

Encuentra falta de higiene y seguridad en la realización de su trabajo

No encuentra apoyo por parte de sus compañeros y superiores

No recibe motivaciones por la realización de sus tareas

El salario no satisface sus necesidades personales y profesionales.

No se identifica con los objetivos corporativos ni organizacionales.

## ESCENARIO APUESTA

( ++)

### Anhelando Cambios

#### Estructura organizacional

Información y conocimiento acerca de la misión, visión y objetivos empresariales.

Conocimiento y socialización del organigrama

Definición de las comunicaciones.

Actualización del organigrama.

Conocimiento y actualización de los manuales de funciones, procedimientos, normas y especificaciones técnicas.

#### Liderazgo

Evidenciar el liderazgo en las diferentes tareas de la empresa.

Fomentar la confianza entre los equipos de trabajo.

Mayor participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa.

Crear un claro enfoque para el fomento de la cultura organizacional.

Establecer medios claros de comunicación entre las áreas de trabajo.

#### Desarrollo y Reconocimiento

Información oportuna y claridad sobre las tareas a realizar.

Recompensa sobre el cumplimiento de las tareas.

Capacitación para el desarrollo de las tareas.

Realización fomento de actividades deportivas, paseos, y otras.

Satisfacción de las necesidades económicas, de ascenso y de aprendizaje.

#### Participación y compromiso

Identidad de pertenencia con la empresa.

Poseer los medios necesarios para realizar el trabajo.

Fomento del apoyo y la confianza en el desarrollo de las actividades.

Crear espacios para compartir en grupos de trabajo.

#### Entorno Vital para el Trabajador

Limpieza, higiene y salubridad del sitio de trabajo.

Satisfacción del trabajo realizado

Valoración del trabajo por parte del patrono

Exaltación y elogio por el trabajo realizado.

Desarrollo de las potencialidades personales y profesionales.

<b>ESCENARIO CATASTRÓFICO</b> ( --)	<b>ESCENARIO ALTERNATIVO</b> ( --+)
<p>El sitio de trabajo no reúne las condiciones necesarias de higiene, salubridad.</p> <p>No se valora las tareas realizadas.</p> <p>El horario no permite atender las necesidades personales.</p> <p>En la realidad no se dan las condiciones necesarias para el desarrollo de las potencialidades personales y profesionales.</p>	<p>El establecimiento de una cultura organizacional.</p> <p>La existencia de un organigrama empresarial.</p> <p>La existencia de un manual de funciones.</p> <p>La realización de tareas de conformidad con un manual de procesos, normas y especificaciones técnicas.</p> <p>La confianza entre los colaboradores en los equipos de trabajo.</p> <p>La participación de los trabajadores en las decisiones laborales.</p> <p>El recibir incentivos laborales.</p> <p>La existencia de actividades de bienestar institucional.</p> <p>Compromiso con los objetivos corporativos y organizacionales.</p> <p>Sentido de pertenencia con la empresa.</p>

### **RECOMENDACIONES:**

Establecer espacios de discusión para fortalecer una orientación hacia una nueva cultura empresarial organizacional.

Fomentar y apoyar los programas de capacitación de los trabajadores, ya que empoderan en el ejercicio laboral y profesional, ofreciendo nuevos métodos en su quehacer laboral.

Establecer un organigrama actualizado y funcional que refleje la estructura real y actual de la empresa, evidenciando su jerarquía, comunicaciones descendentes, ascendentes y horizontales.

Implementar funcionales y actualizados manuales de funciones, procesos, normas y especificaciones técnicas para la realización de las tareas.

Fortalecer procesos que consideren tareas concretas para el fortalecimiento y el desarrollo de la autoestima, la formación, la consolidación de la identidad personal considerando las situaciones

del entorno para proporcionar al personal, seguridad en sí mismos y desarrollo de sus facultades y potencialidades.

Revisar las funciones profesionales según los diferentes niveles jerárquicos que permitan visualizar las situaciones que deben ser asumidas o delegadas, para así aliviar la carga laboral y de así poder fortalecer lo establecido en el código sustantivo del trabajo.

Establecer procesos de diagnóstico con el fin de poder conocer las verdaderas necesidades y aspiraciones de los trabajadores.

Motivar e Incentivar espacios de discusión entre las diferentes áreas donde se fortalezca el trabajo en equipo, afianzando la colaboración, el respeto, la confianza y la identidad hacia la organización.

Establecer un proceso de cambio de mentalidad para todo el personal de la empresa, incluyendo directivos, ejecutivos, personal administrativo, operativo, socios, con el fin de incluir una nueva cultura ética, de valores y del medio ambiente.

## **BIBLIOGRAFÍA:**

ACOPI. (2017). Encuesta de desempeño empresarial, micro, pequeña y mediana empresa.

ANIF. (2017).La gran Encuesta Pyme.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ.CCB. (2017) Perfil económico y empresarial de la localidad de Fontibón. Bogotá.D.C.

CALDERON, G. (2017).Perfil cultural de las empresas innovadoras: Un estudio de las empresas metalmecánicas. Bogotá. Universidad Javeriana.

DENISON, D., Cho.H. (2000) Diagnóstico de la cultura organizacional: Lausanne: International Institute for management developmente.

JIMENEZ, A. (2017).Situación actual de la industria metalmecánica. Bogotá: Revista Actualidad.

MIN COMERCIO. (2017) Reporte Pymes.

MORCILLO ORTEGA, Patricio. (2006) Cultura e Innovación Empresarial. Bogotá: Ed. Paraninfo.

### **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:**

MARTÍNEZ.M.E. (2010).Relaciones entre cultura y desempeño organizacional en una muestra de empresas colombianas: Reflexiones sobre la utilización del modelo de Denison. Cuadernos de Administración. Universidad Javeriana.

KRIGER, Mario. (2010) Sociología de las Organizaciones: Introducción al comportamiento organizacional. Buenos Aires. Ed. Prentice Hall.

RODRÍGUEZ MANCILLA, Darío. (2015) Diagnóstico Organizacional. México.Ed.Alfaomega.

### **REFERENCIAS ELECTRÓNICAS:**

[https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU\\_Rev4ac.pdf](https://www.dane.gov.co/files/nomenclaturas/CIIU_Rev4ac.pdf)

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=22&docID=11225244&tm=1486140574627>

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2125/ehost/detail/detail?sid=d00997e9-9620-4581-b157-26ce10b93764%40sessionmgr102&vid=0&hid=128&bdata=Jmxhbmc9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI#AN=56619456&db=buh>

<http://bibliotecavirtual.unad.edu.co:2077/lib/unadsp/reader.action?ppg=141&docID=10680183&tm=1486150509500>