

RELACIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y EL AMBIENTE LABORAL EN QUANAM COLOMBIA

SANDRA CONSTANZA PEÑA ANTE

OLGA LUCIA TORRES MARQUEZ

ABI ZAYURI VERGARA RODRIGUEZ

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACION GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. SEMESTRE I – 2013

RELACIÓN ENTRE LOS ELEMENTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
Y EL AMBIENTE LABORAL EN QUANAM COLOMBIA

SANDRA CONSTANZA PEÑA ANTE

OLGA LUCIA TORRES MÁRQUEZ

ABI ZAYURI VERGARA RODRIGUEZ

**Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana
de las Organizaciones**

Asesor: GERMAN CORTES MILLÁN

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA

ESPECIALIZACION GESTION HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES

BOGOTÁ D.C. SEMESTRE I - 2013

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos primeramente a Dios por permitirnos llevar a buen término esta investigación, a nuestros padres, esposos e hijos por su paciencia y actitud de servicio y colaboración en los momentos de mayor trabajo, al asesor de tesis Dr. Germán Cortés Millán, por su incondicional ayuda.

A todos mil y mil gracias.

CONTENIDO

Resumen	6
Abstract	6
Justificación	8
Planteamiento del problema	10
Objetivos	13
Marco teórico	14
1. La globalización y las organizaciones.....	14
2. Gestión del talento humano en las organizaciones	18
2.1 Cultura Organizacional.....	19
2.1.1 Plataforma Estratégica.....	24
2.1.2 Prácticas de poder	25
2.1.3 Comunicación	26
2.1.4 Evaluación y desempeño	28
2.2 Ambiente Laboral	29
2.2.1 La organización	33
2.2.2 Relaciones laborales.....	33
2.2.3 Puestos de Trabajo.....	35
2.2.4 Inteligencia emocional	36
Marco Metodológico	38
Tipología del proyecto	38
Población.....	40
Unidad de análisis – Muestra	41
Estrategia Metodológica.....	42

Categoría de análisis	43
Discusión de resultados.....	45
Conclusiones	60
Recomendaciones	61
Referencias Bibliográficas	62
Anexos	65
A. Cuestionario para la entrevista semi-estructurada	65
Tabla 1 Matriz de análisis	69
Tabla 2 Matriz de doble vía	71
Tabla 2 Matriz de doble vía (formato)	72
B. Resultados - Matrices De Análisis	73
C. Resultados - Matrices De Doble Vía.....	93

RESUMEN

Hoy en día las organizaciones empresariales deben considerar la importancia de la cultura organizacional y su ambiente laboral, con el fin de poder establecer las falencias con que cuentan y trabajar en aras de un excelente clima laboral. Así mismo, deben contar con un talento humano que se preocupe por contribuir en un desempeño eficaz, eficiente y efectivo en la compañía, donde se genere y se mantenga un adecuado desempeño y un alto sentido de pertenencia que gire en torno a los principios y objetivos organizacionales, los cuales estarían descritos dentro de la plataforma estratégica.

Por ésta razón se escogió a la empresa Quanam, teniendo en cuenta que es una organización de servicios profesionales especializada en tecnología informática, cuyo capital más importante lo constituyen sus colaboradores, talento humano conformado especialmente por ingenieros de sistemas y administradores, en virtud de lo cual; la realización de ésta investigación cobra importancia especialmente desde el área de Gestión Humana porque hace parte del análisis de los índices de satisfacción laboral de los empleados de la compañía, de tal forma que se puede aportar para el mejoramiento continuo de Quanam Colombia.

PALABRAS CLAVE: Cultura Organizacional, Ambiente laboral, Gestión Humana.

Abstract

Today business organizations should consider the importance of organizational culture and work environment, in order to establish the weaknesses they have and work towards an excellent working environment. They must also have a human talent who cares about performance contribute to effective, efficient and effective in the company, which generate and maintain adequate performance

and a high sense of belonging that revolves around the principles and objectives organizational, which would be described in the strategic platform.

For this reason we select Quanam firm, taking into account that it is an organization of professional services specialized on informatics technology, which most important asset is their collaborators, human talent based on system engineers and administrators, under which, the realization of this research becomes important especially from the area of Human Resources because it is part of the analysis of the levels of job satisfaction of the employees of the company , so that they can contribute to the continuous improvement of Quanam Colombia.

KEY WORDS: Organizational Culture, Work Environment, Human Resources

JUSTIFICACIÓN

Este trabajo se llevará a cabo, tomando como base la importancia que tiene la cultura organizacional en el clima laboral, en el funcionamiento y la productividad empresarial; teniendo en cuenta los cambios constantes que se están presentando debido al avance de la tecnología, de los cambios culturales, sociales y políticos que se van gestando a raíz del fenómeno mundial llamado globalización, el cual se empezó a gestar a partir del siglo XX en la Segunda Guerra Mundial, generando una reestructuración del capitalismo y por si un cambio en las estructuras organizacionales, en sus proyectos y métodos para estar dentro del mercado mundial.

Chomsky (2002), hace referencia a estos cambios culturales como aspectos inmersos a nivel global, esto hace que las organizaciones tengan que pensar en estar preparadas para afrontar todas aquellas acciones que el fenómeno conlleva. De acuerdo con esto, el concepto de cultura y ambiente laboral ha cambiado ajustándose a las necesidades de la economía, la sociedad y las organizaciones, con el fin de no perder eficacia y a su vez permitirle a las organizaciones reestructurarse a nivel de plataforma estratégica generando nuevas formas que les permitan mantenerse activos en el mercado con el fin de proveer mecanismos que les ayuden a adaptarse a la globalización.

Partiendo de estos antecedentes se eligió la empresa llamada Quanam Colombia, la cual es una organización que está atravesando por una reestructuración, que lleva a la modificación de aspectos culturales que han afectado el desarrollo cotidiano de sus actividades, estos cambios que empezaron a generarse en el segundo semestre del 2012, se efectuaron para prestar un mejor servicio y mejorar su competitividad. Se pretende a través de ésta empresa abordar el tema correlacional de cultura y clima organizacional, con el fin de conocer las percepciones de la realidad y su identificación con la visión y la misión, valores, políticas, estrategias suscitadas a raíz de dichos cambios.

Este trabajo tiene gran importancia social puesto que con los resultados de este estudio se podrán administrar herramientas de investigación y cambios a otras organizaciones, que estén pasando por procesos de reestructuración y adaptación; adicionalmente brindará herramientas de conocimiento y aplicación en el contexto laboral, así como espacios de intercambio de conocimiento y ampliación de la visión organizacional.

De la misma forma se espera brindar un soporte a Quanam Colombia a través de los resultados obtenidos y las conclusiones establecidas con base en el análisis realizado; a partir de la relación de los elementos que forman parte de la Cultura Institucional y el ambiente laboral de la empresa en aras de contribuir en el incremento de los índices de satisfacción laboral de los colaboradores de la compañía.

Por otro lado, pretende brindar a las estudiantes las herramientas pertinentes para la profundización del conocimiento adquirido a través de la formación adquirida durante el posgrado; puesto que, como se menciona dentro de los objetivos de la especialización de Gestión Humana de las organizaciones "la Universidad Piloto de Colombia forma profesionales especializados que propician el aprendizaje permanente a través de una óptima gama de opciones reflexivas y de intervención que posibiliten la actividad en los sectores productivos y abiertos a las incertidumbres del mundo de los negocios y desarrollo personal", objetivo que se pretende convertir en un pilar en nuestras vidas profesionales como especialistas de Gestión Humana y a su vez que quede plasmado dentro de esta investigación, puesto que ésta permitirá reflexionar e intervenir sobre las buenas prácticas organizacionales ya que despejará dudas del mundo de las empresas y de las personas que laboran en ellas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Con el propósito de implementar el Sistema de Intervención del Mejoramiento de la Cultura organizacional; Quanam Colombia desarrolla estrategias novedosas y de impacto, que permiten ir cerrando las brechas entre la satisfacción esperada por los integrantes de la organización frente a las variables del clima institucional y el ambiente laboral. Así mismo, Quanam es una organización dedicada a prestar servicios de tecnología informática, soporte y acondicionamiento de plataformas, que trabaja en aras de la optimización de sus procesos.

En la actualidad Quanam cuenta con 40 colaboradores, quienes se desempeñan laboralmente como consultores de PeopleSoft de Oracle. Durante el último año esta organización ha venido pasando por cambios que le han generado un avance frente a sus competidores, aunque Quanam ha logrado posicionarse en el mercado de la tecnología tanto a nivel nacional como de Latinoamérica, modificando su planta física (cambio de ubicación geográfica en la ciudad de Bogotá) y su plataforma estratégica, para lograr con ello en primera instancia, mayor espacio, claridad y comodidad para sus colaboradores lo que se han visto reflejados en la prestación de los servicios y los procesos que ejecuta.

Estos cambios son los que motivan la presente investigación, ya que la organización requiere contar con un talento humano que posea sentido de pertenencia, alto compromiso con la organización y su plataforma estratégica, además de amor por lo que se hace en la labor del día a día; es por esto que tanto el ambiente laboral como la cultura organizacional juegan un papel preponderante en la búsqueda de la mejora y el posicionamiento en el mercado de PeopleSoft a nivel global.

Si se contextualiza la intención de la presente investigación con los hechos ocurridos en la última década, se puede decir que Quanam es una empresa que tiene un posicionamiento latinoamericano y está en búsqueda de uno global, ya que es una empresa que presta servicios informáticos y de

infraestructura tecnológica de avanzada, aliada con Partners como Oracle, buscando hacer categóricamente una entrada en el mundo de la globalización, el cual se ha caracterizado por el desarrollo de nuevas tecnologías, nuevas formas de organización del trabajo, cambios en los sistemas de producción, dados por la globalización de los mercados y otros fenómenos económicos y sociales que han ido transformando la realidad laboral y ocupacional (José Ma. Peiro (2007); todo esto impacta de manera sustancial las organizaciones, por lo tanto Quanam Colombia, no es la excepción, pues como se mencionó ha entrado en la onda de los cambios organizacionales y de tecnología en cuanto a los servicios que se han implementado, incursionado en nuevos mercados y productos, todo ello con el fin de generar la permanencia dentro de la industria tecnológica en Colombia, Latinoamérica y a nivel mundial.

Comprendiendo esto, es básico para las organizaciones y sobre todo para Quanam Colombia tener claro el conjunto de valores, de asunciones y de creencias básicas, como lo menciona Rodríguez (2008) las cuales deben ser mantenidas internamente por sus directivos, administrativos y consultores, ya que todo esto se va a reflejar en el ambiente laboral y repercutirá en relación con la cultura organizacional, en lo que se trasmite de manera no tangible en el ejercicio del servicio que se presta, marcando así cada uno de los lugares donde Quanam Colombia hace presencia, abriendo o cerrando las puertas a nivel local, Latinoamericano y a su vez de forma global.

Quanam Colombia es una empresa que brinda a sus clientes soluciones basadas en tecnología informática a través de software de Oracle, estos servicios se imparten a través de los consultores, los cuales se desempeñan como personas que cuentan con la capacidad para implementar dichas soluciones, conservando y actualizando dichos conocimientos, así como manteniendo unos símbolos, rituales, historias y ceremonias propias de esta cultura organizacional.

Por los cambios que se están viviendo actualmente dentro de la compañía, se han realizado lecturas diferentes de aquellos valores, creencias, normas, ideologías, y mitos que son vitales para el desarrollo de sus actividades

como consultores, imprimiéndole así a la cultura organizacional de Quanam Colombia otros significados.

Por lo tanto, surgió como inquietud la pregunta que formularemos como eje para el presente estudio ¿Cuál es la relación que existe entre los elementos de la cultura organizacional y el ambiente laboral en Quanam Colombia?

OBJETIVOS

Objetivo General

Comprender la relación existente entre los elementos culturales de Quanam Colombia y el ambiente laboral al interior de la organización.

Objetivos Específicos

Describir la cultura organizacional desde las subcategorías plataforma estratégica, practicas de poder, comunicación y evaluación y seguimiento en Quanam Colombia

Detallar el ambiente laboral a partir de las subcategorías organización, relaciones laborales, puestos de trabajo e inteligencia emocional en Quanam Colombia

Entender la relación entre los elementos de la cultura organizacional y el ambiente laboral en Quanam Colombia desde las subcategoría.

Pregunta de investigación

¿Cuál es relación que existe entre los elementos de la cultura organizacional y el ambiente laboral en Quanam Colombia?

MARCO TEÓRICO

La estructura de ésta investigación está basada en posturas y conceptos que se retomarán a lo largo de este capítulo, puesto que es desde este punto de donde se debe partir para las argumentaciones posteriores, por esto es significativo desglosar cada uno de los temas que atañen a ésta investigación como son: la globalización y las organizaciones; y la gestión de talento humano y dentro de éste muy específicamente la cultura y el ambiente laboral, temas que se abordarán a continuación.

1. La Globalización Y Las Organizaciones

Para comprender este acápite es importante definir que es la globalización, qué se concibe como organización y por qué es importante para esta investigación, éste tema como eje introductorio. Si se toma de manera imparcial la globalización es simplemente una integración internacional que ha venido siendo especialmente promovida durante los últimos 25 años. En otras palabras y como lo explica Sampedro J. (2002) la globalización es un proceso de expansión del liberalismo económico y el capitalismo con el objetivo de crear un gran mercado, de dimensiones mundiales, donde las economías nacionales se van integrando en una economía única de carácter mundial.

La globalización por su trasfondo en si misma tiene sus pro y sus contra, pero independiente de esto, genera cambios a nivel de paradigmas sociales, políticos, culturales, económicos, científicos y tecnológicos que afectan a las organizaciones a nivel nacional y mundial como lo menciona Noam Chomsky referenciado por Cantón M. (2003). Sin embargo para ésta investigación éste tema, es significativo, a raíz de la incidencia de todos estos cambios en las empresas, puesto que las organizaciones a nivel mundial deben modificarse y adaptarse a todos estos cambios y por ende todas las áreas que hacen parte de ellas.

Ahora retomando el segundo concepto, las organizaciones y partiendo de un concepto básico no muy complejo, se puede decir que son unidades sociales intencionalmente construidas por individuos y grupos, para lograr objetivos específicos y perseguir ciertos fines, por medio de funciones diferenciadas, dirigidas y coordinadas racionalmente y con cierta permanencia temporal (Palaci 2004).

Esta definición permite comprender la interrelación entre la globalización y la organización, ya que si toda la organización mundial se encuentra dirigida o enfocada hacia las integraciones internacionales en todos los ámbitos (sociales, políticos, culturales, etc.), las organizaciones por su misma orientación y construcción deben dirigirse hacia ese mismo fin, implicando cambios drásticos y adaptaciones específicas en algunos objetivos, funciones, formas de dirección y coordinación dentro de las empresas a nivel global, además por estar

constituidas por individuos, el impacto de cultural mundial se hace propicio al interior de las mismas estructuras organizacionales.

Es aquí donde es oportuno explicar porque este tema es tan importante como eje introductorio, teniendo en cuenta que adquiere esta dimensión ya que, para poder hablar más adelante de la gestión del talento humano en la organización y de temas específicos como son la cultura y el ambiente laboral, es pertinente trascender y contextualizar el estado actual por el que trascurren las organizaciones a nivel mundial.

Ahora para hacer mas especifica esta contextualización he aquí unos ejemplos: los actuales paradigmas de la información incidieron en que cambiaron la naturaleza del trabajo, esta involucra las relaciones humanas, los sistemas de comunicación e información (Hardt y Negry 2003). En cuanto a los procesos de producción de bienes y la gestión de servicios de otra manera, a nivel científico la globalización ha generado que la investigación tecnológica produzca demandas diferentes en el puesto de trabajo (Caplan et al., 1975; French et al., 1982).

La integración electrónica de los procesos de producción y gestión implica una nueva racionalización del trabajo más orientada hacia procesos completos, que a las tareas separadas (Aronson, 1989), probablemente, este tipo de transformación representa el cambio más significativo de la concepción del trabajo desde la aproximación científica que representó el taylorismo.

En cuanto a las tecnologías avanzadas de la producción, pueden aplicarse a los procesos de producción y fabricación de forma directa e

indirecta. Las aplicaciones directas comprenden las aplicaciones a la ingeniería de producción. Es así como se encuentran los sistemas de Diseño Asistido por Ordenador (CAD), que facilitan tanto programas de diseño de ingeniería como de comercialización y marketing.

Entonces, la vida laboral se configura teniendo en cuenta las exigencias que presenta el mercado, por lo tanto las organizaciones deben responder a tales necesidades de la globalización. Si se comprende esto entonces es importante entender además que las organizaciones son espacios donde las personas se construyen desde discursos que configuran cambios radicales en formas de pensar y actuar, es decir, que a través de las organizaciones la globalización ha penetrado en los individuos de dichas empresas, cambiando sus narrativas y posturas de pensamiento.

Debido a la globalización, las organizaciones han tenido que replantear la estructura de actuación; entonces pensaron en organizaciones que pudieran adaptarse a los cambios, tanto en la economía como en las tendencias de consumo, además que concibieran a los empleados de manera más humana involucrando sus emociones, deseos y pensamientos a los intereses de la producción. Carvajal L. y García (2009) Mencionados por Carvajal M. y Valencia P. (2009).

Analizando lo dicho y enfocando hacia la médula de esta investigación, el modelo de gestión del talento humano, debe dirigir su mirada hacia la atracción de personal, buscando conseguir gente seducida por historias de la compañía

próspera, que han logrado adaptarse perfectamente al mundo globalizado en el que viven, que prometen el desarrollo de competencias, el ascenso laboral y un ambiente de trabajo perfecto. La búsqueda de la empresa atractiva para trabajar, es el inicio de la labor de la gerencia de gestión del talento humano.

2. Gestión Del Talento Humano En Las Organizaciones

Al relacionar los conceptos con los que se dio apertura a éste capítulo con el área de gestión del talento humano, es significativo decir que esta área adquiere un grado de importancia elevado, ya que las prácticas que se llevan a cabo dentro de la misma, dan forma a un sentido colectivo, cambiando como se mencionó con anterioridad las narrativas y las posturas de pensamiento, generando un conocimiento específico de los miembros de la organización y desarrollando una cultura y un ambiente laboral que permita la consecución de los objetivos de dicha organización.

Entonces se puede decir que desde la gestión del talento humano se pueden construir trabajadores autónomos, responsables, comprometidos y competentes a través de los saberes de la psicología organizacional; para asegurar que los comportamientos y decisiones de los trabajadores estén alineados a los objetivos empresariales, y así mismo contribuyendo a la alineación de la empresa en una proyección nacional y global.

Las prácticas del departamento de gestión de talento humano están constituidas dentro del marco estratégico de la cultura organizacional y la

relación es recíproca. Por esta razón, algunas de las estrategias para intervenir en la orientación deseada de la organización están relacionadas con acciones que realiza el departamento de gestión humana, como lo son, el reclutamiento, la selección de personal, la inducción, los sistemas de recompensas, socialización y articulación de valores corporativos, las evaluaciones de desempeño, las evaluaciones del ambiente y la misma cultura laboral (Berg 1986). Con el fin de poder mantener una cultura organizacional fuerte se necesita prestar atención especial a las políticas de gestión del talento humano y asegurarse de que éstas apoyen la cultura de la empresa.

2.1 Cultura organizacional.

Para poder tener mayor comprensión frente al tema de cultura organizacional es importante construir una buena base de conceptos dados por expertos, para ello se iniciará este apartado haciendo un resumen cronológico de los mismos.

Elton Mayo (1972), retomado por Dávila (1985), es el primero de los autores en trabajar el ambiente organizacional, pero sin precisar con claridad el término a tratar, (cultura organizacional), el señor Mayo con base en el aporte de la escuela de las relaciones humanas, realiza un análisis de los factores que influyen en el desempeño de los trabajadores concluyendo que el ambiente del grupo al cual pertenece el individuo incide significativamente en la percepción que éste tiene acerca de los objetivos organizacionales, elementos que de

acuerdo con Mayo configuran patrones de interacción implícitos en los grupos, fenómeno al que denominó organización informal de los grupos.

Pondy (1978), consideró que la cultura en cualquier organización está conformada, de hecho, por un conjunto de subculturas que, no obstante, comparten diversas claves o asunciones basadas en la función y en la estabilidad de sus actividades, siendo los procesos lógicos, secuenciales, analíticos y despersonalizados de la gestión aquellos que configuran su imagen más visible. Así mismo comparten la forma de distribución del poder, que emana de la función que se ejerza o de la posición que se ostente, y las formas de motivación e incentivación, que estarán sustentadas en el orden, la previsión, la seguridad y el estatus. El contexto cultura dota a los individuos de una amplia gama de código y lenguaje, así como de una racionalidad y estructura emocional a través de las cuales construyen la realidad y dan sentido y significado a las situaciones y acontecimientos con los que se enfrentan. A través de la cultura los individuos pueden reconocer si cuanto acontece en el entorno es <<normal>> o no, y ajustar así sus comportamientos a los códigos de normalidad del contexto cultural de que se trate.

Para Harris y Cronen (1979), citados por Smircich, 1983; la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar; puesto que el objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo, esto permite comprender que la cultura tiene como fundamento el conocimiento organizacional de toda la

plataforma estratégica la cual le permite a los colaboradores establecer parámetros claros para actuar frente a determinadas situaciones.

Smircich (1983), considera que, de acuerdo con la Antropología cognitiva, la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos, La cultura en una organización ayudará a sus miembros de forma gradual y a través de los modelos de interacción que se establecen entre ellos, del lenguaje usado, de las imágenes y de las rutinas consolidadas, a asumir como evidentes, como plenamente lógicos y justificados todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita los comportamientos en la organización, dotándoles de explicaciones históricas suficientes para legitimarlos.

Yeung (1991), menciona que uno de los factores que mayor impacto tiene en la cultura es la comunicación, menciona que la fuerza cultural es el grado de intensidad cultural percibida por los miembros de la organización indicando el dominio de ciertos atributos en la organización.

Alvesson & Deetz (1995), exponen que la cultura en las organizaciones está atravesada por discursos hegemónicos, en donde la presencia de grupos dominantes, garantiza que ciertos significados logren ser incorporados y naturalizados por los trabajadores, de manera que se conviertan en la forma normal y común de ver el mundo; es decir que la cultura está embebida en las disertaciones hechas por los mismos colaboradores, puesto que estas son las que les dan las pautas de comportamiento dentro de la compañía.

Para Hatch (1997), la cultura se entiende como un sistema de símbolos y significados compartidos, producto de negociaciones de las personas en su interacción. El uso e interpretación de símbolos permite a las personas mantener y crear su cultura y es por eso que a través de la observación de la construcción y el uso de símbolos, el investigador comprende la cultura.

Desde la perspectiva de Munduate (1997), las organizaciones se conciben como realidades construidas socialmente, en donde las personas son moldeadas por el contexto cultural en el que se desenvuelven dentro de la organización, así mismo, la organización es creada y recreada por los procesos de interacción entre las personas, lo que quiere decir, que las organizaciones en vez de poseer cultura, son cultura. Esto resalta una comprensión de las organizaciones e individuos como entidades que se construyen y transforman mutuamente.

Arango y Urrea (2000), argumentan que la connotación de cultura siempre se ha referido al proceso a partir del cual, ciertas prácticas tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas y por lo tanto su connotación ha sido desde siempre instrumental.

Mientras que para Sorensen (2002), la cultura existe cuando se considera que sus normas y valores están fuertemente apropiados y sostenidos por la organización.

Después de conocer todas las posturas al respecto se puede establecer como base para la presente investigación, que la cultura en cualquier empresa está conformada por un conjunto de cogniciones, conocimientos y creencias, que hace que existan los mismos códigos, maneras de poder y un lenguaje común, ya que esto les permite saber y actuar de la misma forma dentro de la organización, permitiendo a los nuevos colaboradores que de manera gradual asuman el lenguaje usado, las imágenes, las rutinas y todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita los comportamientos en la organización; esto hace que exista un moldeamiento al contexto cultural organizacional dentro de la misma empresa.

Dentro de las subcategoría que se retomarán como punto de anclaje para la presente investigación serán estudiados los siguientes ítems:

2.1.1 Plataforma estratégica.

El propósito de toda organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y funciones. Ello significa establecer lo que a cada uno corresponde hacer, y ante quien debe reportarse. La planeación estratégica está en capacidad de formular, ejecutar y evaluar los procesos de forma más efectiva a través de la respectiva plataforma, de allí parte la planificación como parte inseparable de la misma, y tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la

direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada. (Jones, Gareth y Hill, 2005).

Para Jones, Gareth y Hill (2005), el proceso estratégico involucra verificar el ambiente, investigar alternativas de acción, identificar prioridades, definir la naturaleza del negocio, elegir estrategias y elaborar programas de acción. Todo ello se traduce en el plan estratégico global para la compañía ya que, permite orientar la toma de decisiones, por cuanto contiene una serie de decisiones programadas a ejecutar en el futuro al plantearse los objetivos y la trayectoria a seguir, producto del consenso entre los involucrados, el plan permite comunicar las expectativas y aspiraciones de grupos e individuos en la organización.

Dicha plataforma, puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas, el establecimiento de la misión y los valores de la misma, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. A su vez, la ejecución de estrategias requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa y la evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

2.1.2 Prácticas de poder

Teniendo en cuenta la teoría de las relaciones humanas estas prácticas hacen referencia a las condiciones de trabajo, como lo son el salario, la organización en el trabajo, las cuales proporcionan interacciones sociales, en las que se dejan ver intereses generales del trabajo y el capital. (Montes Cato, 2004).

Los vínculos sociales que se generan a través de las relaciones laborales no son simétricos, puesto que el poder y la subordinación enmarcan determinados comportamientos, una cultura e intereses sociales.

Para comprender el desarrollo al interior de una organización, es indispensable tener el conocimiento de cómo se gestan las prácticas de poder y como se distribuyen, por ello los actos de resistencia que pueden manifestar los colaboradores que están presentes en historias, memorias y experiencias colectivas que conllevan a un orden colectivo, para poder eliminar toda posibilidad de orden colectivo es necesario tener un ejercicio de poder y la eficacia de una dominación, utilizando métodos de disciplina que moldeen la relación de los trabajadores y los empleadores. Diferentes formas de subordinación del trabajo al capital comienzan a superponerse con otras donde la sujeción no aparece de manera evidente si no que es indirecta, resultado de la apertura otras formas de relacionamiento con la que se constituyen vínculos comerciales.

Los procesos productivos están orientados y enmarcados en las prácticas de poder, los cuales establecen vínculos de dominación, a través de métodos que conllevan al orden y a la disciplina, estableciendo una relación de dominación. Una de las formas de sometimiento y subordinación a los trabajadores son las formas de contratación y las política de salarios.

2.1.3 Comunicación

Para Fernández Collado (1997), la comunicación organizacional es el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, así como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; la mencionada comunicación influye en las opiniones, aptitudes y conductas de los clientes tanto internos como externos de la organización.

Dentro de ésta visión de la comunicación Fernández tiene en cuenta, la comunicación interna entendida como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener relaciones óptimas entre los miembros de la empresa, lo que se efectúa mediante la circulación de mensajes originados por los diversos medios de comunicación, con el objetivo de proveer comunicación, unión, motivación y así alcanzar las metas establecidas por la alta dirección como pilar fundamental de la organización; la comunicación externa incluye los actos comunicativos dirigidos a los clientes o públicos externos, con el fin de

mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa de la organización.

Para los efectos de la presente investigación, la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de símbolos, significados compartidos e intercambios de información, establecidos entre los integrantes de una organización para con ellos mismos y con el entorno.

Los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación.

Los sistemas de comunicación en una organización (internos y externos) independientemente de su tamaño no deben separarse y lo que el público piense de una empresa se condiciona por la opinión que de la misma tengan sus colaboradores, al ser estos el principal transmisor de la cultura empresarial.

Dentro de las funciones de la comunicación organizacional, Fernando Martín Martín (1995), citado por Trelles, (2001), las puntualiza en tareas como coordinar y canalizar el plan o la estrategia de comunicación de la organización; gestionar acciones encaminadas a mejorar la imagen pública; potenciar, desarrollar y difundir la actividad de comunicación; conseguir que esta sea clara, veraz, transparente; mantener estrecha relación de colaboración con los

medios y verificar y controlar la calidad e incidencias informativas y publicitarias de todas las acciones de comunicación.

2.1.4 Evaluación y Seguimiento

El sistema de evaluación y el seguimiento tiene como objetivo medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores (Koont's H., Wehrich H. 1998).

Es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Es también un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas (Chiavenato I., 2001).

Finalmente el sistema de evaluación del desempeño es un proceso organizacional que facilita e impulsa el logro de los objetivos de la empresa a través de las personas y hace énfasis específicamente en las variables que se van a medir, cómo medirlas, cómo desarrollarlas y potenciarlas; cómo impulsarlas desde una perspectiva organizacional.

2.2 Ambiente Laboral

Éste apartado es importante iniciarlo con una revisión teórica del concepto, con el fin de poder tener mayor claridad frente a lo que es ambiente laboral de acuerdo a la perspectiva de algunos autores, para que desde este punto se puedan aludir las definiciones que atañen al tema objeto de ésta investigación. Por lo tanto a continuación se registran algunos puntos de vista de los estudiosos del tema:

Locke (1976), indica que el ambiente laboral es equivalente a las características del medio ambiente de trabajo, es decir aquellas características que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Dichas características se describen en los siguientes factores, ellos son:

- **Primer factor:** el ambiente laboral tiene repercusiones en el comportamiento laboral.
- **Segundo factor:** el ambiente laboral es una variable interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y el comportamiento individual.
- **Tercer factor:** el ambiente laboral, las estructuras y características organizacionales, los individuos que la componen, forman un sistema interdependiente y dinámico.

De acuerdo con Schneider (1990), el ambiente laboral ha sido definido como un conjunto de percepciones compartidas por un grupo de sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, tanto formales como informales basados en un referente común (Pace 1968), citado por Lynch et al. (1999), también describe el ambiente organizacional como “el patrón de características organizativas relativas a la calidad del ambiente interno de una organización, el cual es percibido por sus miembros e influye en sus actitudes”. Otro componente de ambiente laboral son los aspectos psicosociales de los que habla Bolívar (1998), los cuales configuran el conjunto de relaciones sociales que establecen los miembros de un centro o grupo social”.

Adicional a ello, ambiente de trabajo para Rubio (1999 citado por Peiro (1999), son todas aquellas condiciones físicas, las cuales comprenden todas las características medioambientales en las que se desarrolla la labor, como el sonido, la iluminación, la distribución de los espacios, las herramientas para desarrollar la labor, la ubicación de las personas. En éste caso lo ideal es contar con un espacio con luz natural, pocos documentos y libre de ruidos que perjudiquen el adecuado desarrollo de la labor y por ende afecten el desempeño del colaborador.

Ahora según Rubio (1999), hay que tener también en cuenta los siguientes factores:

- Las relaciones interpersonales, las cuales se espera sean de cordialidad entre los pares y las figuras de autoridad, tomando como base el respeto, los valores y las buenas prácticas; factores determinantes en el resultado de la labor desempeñada, convirtiéndose en la carta de presentación de la organización frente al cliente externo y al interno.
- La autonomía, dentro de la cual se mide el grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas cotidianas, en virtud de lo cual, es importante que el colaborador disponga de la autonomía suficiente para asumir y demostrar su grado de responsabilidad.
- Los psicosociales, que son los aspectos estresantes que se encuentran en el medio ambiente de trabajo, son numerosos y de diferente naturaleza, complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador.

De acuerdo a Lewin citado por Lynch et al., (1999), cada persona evalúa e interpreta el contexto específico en que está inmersa formándose de éste un modelo con significados, a partir del cual construye la concepción que tiene de sí misma y del ambiente con el cual interactúa. Según este planteamiento, el ecosistema organizacional, tanto en sus aspectos físicos como las interacciones y procesos individuales y grupales que se dan en su interior, facilita o inhibe los aprendizajes y la productividad.

Las raíces del constructo “clima” pueden encontrarse en la Teoría del Campo de Kurt Lewin desarrollada a fines de la década de los 30, según la cual

el campo dinámico es función del campo psicológico; es decir, de sus sentimientos, deseos, expectativas. Según su fórmula (cit. por Blanco, 2001), la conducta es una función de la persona y del ambiente, y cada situación depende de la totalidad de las interrelaciones existentes en una unidad dada de espacio y tiempo.

Ahora después de todas estas acotaciones, es relevante definir la posición con respecto al tema del ambiente laboral para la presente investigación.

Para ello se partirá desde el punto en que el ambiente laboral es un conjunto de percepciones compartidas por los sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, como lo menciona Schneider (1990); y se complementa con la descripción que hace Rubio (1999) frente a que el ambiente laboral, esta permeado por todas aquellas condiciones físicas, en las que se desarrolla la labor, como el sonido, la iluminación, la distribución de los espacios, las herramientas para desarrollar el trabajo, la ubicación de las personas y la incidencia de las relaciones interpersonales, la autonomía del trabajo y los factores psicosociales.

Dentro de este acápite es importante retomar temas específicos del ambiente laboral como lo son:

2.2.1 La organización

Para Scott y Etzioni (1993) mencionado por Jones, Gareth y Hill, (2005), quienes definen la organización como unidades sociales, colectividad o agrupaciones humanas constituidas para alcanzar objetivos específicos con límites relativamente identificables, orden normativo rangos de autoridad, sistemas de comunicación y sistemas de pertenencia coordinados, ésta colectividad existe de manera relativamente continua en un medio y se embarca en actividades que están relacionadas con un conjunto de objetivos.

2.2.2 Relaciones laborales

Contienen dependencia mutua, es decir que las dos partes necesitan una de la otra. La administración necesita de los colaboradores para producir servicios o productos y los colaboradores necesitan de la administración para recibir el pago y los beneficios que hayan sido pactados a la firma del contrato. En las organizaciones burocráticas, el poder tiende a ser jerárquico, cada nivel tiene la cantidad de poder para realizar su responsabilidad. Los niveles superiores de la jerarquía tendrían mayor poder con base en un mayor conocimiento de la organización y/o mayor habilidad para la tarea. Pocas organizaciones se aproximan a esta idea porque los arreglos del poder se ven afectados por los patrones informales elaborados con el tiempo por diferencias

personales en el ejercicio del poder. En muchas organizaciones las relaciones laborales están prescritas junto con sus niveles de poder, en otras no.

Durante años, las relaciones laborales han sido entendidas como una responsabilidad que deben asumir los equipos de recursos humanos y las áreas legales.

De acuerdo con Jorge Del Castillo, Vicepresidente Ejecutivo de Dattis Consultores (periódico portafolio 30 Agosto de 2012) las relaciones laborales deben ser entendidas como un proceso constante, que de manera abierta y transparente debe convertir a todos los colaboradores en una sólida estructura que se mueve en bloque hacía un mismo objetivo, que comparte los dolores de la organización y dedica sus esfuerzos a entender y satisfacer las necesidades de cada una de las áreas.

Ahora bien, se hace énfasis en la importancia de las relaciones laborales, en la necesidad de una comunicación con unos canales asertivos y un agradable ambiente de trabajo. Las relaciones laborales son para cualquier país un elemento de importancia esencial, no sólo porque definen la calidad de las interacciones entre empleadores y trabajadores, sino fundamentalmente, porque definen también la calidad de una sociedad.

Desde la perspectiva de la Constitución política, los tratados y convenios internacionales y el Código Sustantivo del Trabajo el concepto de relaciones laborales envuelve, los salarios, tipos de contratos, las jornadas de trabajo, la previsión, la retribución a la productividad, la calidad del producto y la capacitación de la fuerza de trabajo, el comportamiento de los mercados

laborales, los empleos, la disciplina laboral, las condiciones de higiene, salud y medio ambiente laboral, las medidas de bienestar, la información y participación, así como también, los comportamientos del factor sindical y empresarial (Código Sustantivo del Trabajo 2011 y Constitución Política 1991).

Las relaciones laborales son antes que todo, un fenómeno social y en virtud de tal, los actores y sus comportamientos son un elemento esencial en su definición.

2.2.3 Puestos de Trabajo

Lanham, (1962), citado por Fernández (1997) menciona que un puesto de trabajo es una exposición detallada de la labor para la cual se requiere contratar a un individuo; dentro de la cual se incluyen todas las operaciones que debe realizar en un puesto de trabajo establecido. La labor a realizar debe estar documentada primordialmente en cuanto a los conocimientos, habilidades, responsabilidades y capacidades que permitan su ejecución en forma eficaz, efectiva y eficiente.

Así mismo y con base en la descripción de Fernández (1997) en lo que hace referencia a puestos de trabajo, se puede decir que es un proceso descompuesto en unidades menores, las cuales se denominan tareas, pero con un proceso analítico detallado para su realización, es decir que han sido establecidas y documentadas para la consecución de un objetivo determinado.

2.2.4 Inteligencia emocional

Goleman afirma (1999) que la aptitud emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente. Lo decisivo es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de modo tal de poder trabajar juntos en pos de una meta común. Señala que las aptitudes emocionales son dos veces más importantes que el intelecto puro y la pericia como contribución a la excelencia, y que esto se mantiene en todos los trabajos y en todo tipo de organizaciones.

Numerosos investigadores están incursionando, desde diversos campos, en el tema de la Inteligencia Emocional. En el campo de la productividad se encuentran, entre otros, los estudios de: Manrique (1996), Cooper y Sawats (1998); Weisinger (1998), Siliceo y otros (1999), Childre y Cryer (2000); Gil Adí (2000), Cardona (2001), aportando evidencias que las emociones y afectividad son un factor fundamental en la experiencia laboral que en forma significativa establecen el rumbo que sigue una empresa y .hasta la vida de una persona, puesto que en la existencia humana siempre: “El corazón acompaña a la razón”.

Cardona (2001) plantea que “La afectividad (o inteligencia emocional), es la capacidad que tiene la voluntad de seleccionar sentimientos y filtrar emociones para definir, reforzar o cambiar la motivación espontánea”. Entiende por afectividad al “modo de sentirnos afectados interiormente por las circunstancias que se producen en nuestro entorno”.

La organización inteligente se concretiza como tal cuando genera un clima organizacional que favorece una visión positiva del mundo y vinculaciones sanas, armónicas y productivas entre todos sus colaboradores.

MARCO METODOLÓGICO

Tipología del proyecto

Para definir la tipología que se trabajará en esta investigación se reseñarán los puntos de vista de algunos autores, entre ellos están Taylor y Bogdan (1986) su opinión frente a lo que es la Investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas habladas o escritas y la conducta observable.

Para Lecompte (1995), la investigación cualitativa podría entenderse como una categoría de diseño de investigación que extrae descripciones a partir de observaciones que adoptan la forma de entrevistas, narraciones, notas de campo, grabaciones, transcripciones de audio y videos, escritos de todo tipo de fotografía o películas y artefactos. Para este autor la mayor parte de los estudios cualitativos están preocupados por el entorno de los acontecimientos y centra su indagación en aquellos conceptos naturales o tomados tal y como se encuentran, más que reconstruidos o modificados por el investigador en los que los seres humanos se implican, se interesan evalúan y experimentan directamente la calidad, según Lecompte (1995) significa lo real más que lo abstracto: Lo global y concreto más que lo disgregado y cuantificado.

Para finalizar este análisis de referencias, se hablara de lo expuesto por Stake (1995) frente a las características diferenciadoras de la investigación cualitativa, la primera de ellas es que este tipo de investigación no se asienta en el enfrentamiento entre datos cualitativos versus cuantitativos sino que se sitúa en el terreno epistemológico, el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrada en la indagación de los hechos, mientras que la investigación cuantitativa fundamentará su búsqueda en las causas, persiguiendo el control y la explicación. La investigación cualitativa pretende la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad. Una segunda característica es el papel personal que adopta el investigador desde el comienzo de la investigación, interpretando los sucesos y acontecimientos desde los inicios de la investigación. Como tercera y última característica el investigador hace síntesis de su perspectiva con carácter holístico e interpretativo.

Comprendiendo lo sugerido anteriormente, se puede decir que esta investigación es de corte cualitativo, puesto que con ella se pretende describir, e interpretar el contexto sin intervenir en el mismo, solo a partir de los resultados observados, sin tener ningún control sobre los categorías (cultura y ambiente laboral de Quanam Colombia). De esta manera, se obtendrán datos descriptivos; centrados en la indagación de aquellos conceptos naturales tomados tal como se encuentran y pretendiendo con ellos la comprensión de las complejas interrelaciones que se dan en la realidad.

- **Descriptivo:** Es aquella en que como afirma Salkind 1999, se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómenos objeto de estudio. Para Cerda 1993, tradicionalmente se describe la palabra describir como el acto de representar, reproducir o configurar a personas, animales y cosas. Agrega que se deben describir, aquellos aspectos, más característicos, distintos y particulares de estas personas, situaciones o cosas. De acuerdo con ello este autor menciona que una de las principales funciones de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar las características fundamentales del objetivo de estudio y la descripción detallada de las partes, categorías o clases de dicho estudio.

Esta investigación está orientada a describir y comprender cuál es la relación que existe entre los elementos de la cultura organizacional y el ambiente laboral en Quanam Colombia

Población

La población que se tomara como base para la presente investigación está constituida por los 35 colaboradores que hacen parte de la empresa Quanam en Colombia, desde el área gerencial, directiva así como todos los consultores, líderes y gerentes de proyectos.

Unidad de análisis – Muestra

La unidad de análisis es intencional, puesto que se hace una selección de elementos, los cuales responderán al criterio de las investigadoras. En este orden de ideas, se tendrán en cuenta para esta investigación características específicas como: personas del área directiva y gerencial, gerentes de proyectos, líderes y todos los consultores.

En cuanto a la muestra se estableció que se contará con una (1) persona del área directiva y gerencial (Gerente, Dirección administrativa, dirección comercial), por ser el área con menor número de personas, también se tomarán del área de consultoría dos (2) consultores uno por cada cargo..

- Un consultor Senior y un consultor semi-Senior: Asesora el estándar del aplicativo, busca conoce la suite en la que trabaja en su totalidad, promueve las mejores prácticas, mantiene adecuadas relaciones con los clientes, se forma de manera autónoma constantemente, conoce todos los módulos de la herramienta / producto, soporta a los líderes, cumple con las certificaciones acordadas con la dirección de consultoría, promueve la evaluación de desempeño (propia y del personal que ha estado a su cargo en proyectos) al finalizar proceso o proyecto..
- Comercial: Propende por una excelente relación con el cliente Asesora el estándar del aplicativo, promover las mejores

prácticas, mantener buenas relación con los clientes, se auto capacita constantemente, cumple con las certificaciones acordadas con la dirección general (propias y del equipo comercial), motiva al equipo asignado, realiza presentaciones de los proyectos de venta.

Estrategia Metodológica

Se pretende utilizar como estrategia metodológica una entrevista semi-estructurada que apunte a las categorías de análisis que se definieron para la presente investigación, como son la Cultura Organizacional (plataforma estratégica, prácticas de poder, comunicación y evaluación; y seguimiento), y el ambiente laboral (la organización, relaciones laborales, puesto de trabajo e inteligencia emocional).

Y posterior a estas entrevistas semi-estructuradas se elaborarán, una matrices de análisis por cada uno de los colaboradores (Ver Anexo Tabla 1), y luego se llevara a cabo una matriz de doble vía (Grafica 2) en donde se hará un análisis de la opinión tanto de cada uno de los colaboradores en interacción con los autores expuestos en el marco.

Categoría de análisis

Dentro del cuadro que se presenta a continuación se describen cada una de las categorías y subcategorías que se utilizarán para el planteamiento de las preguntas que serán tomadas para realizar la entrevista semi estructurada.

Tabla 1. Definición de las subcategorías

CATEGORIA	SUBCATEGORÍAS	DEFINICIONES
CULTURA ORGANIZACIONAL	Plataforma	Metas Organizacionales
	Estratégica	(Visión Misión. Objetivos).
	Practicas de Poder	Impresión frente a la habilidad que tiene un jefe o superior para manejar un grupo.
	Comunicación	Impresión frente a la transmisión de información interorganizacional.
AMBIENTE LABORAL	Evaluación Y Seguimiento	Percepción frente al seguimiento y el control que se hace del trabajo o actividad que se realiza.
	La Organización	Sentimientos frente a la

	empresa en la que trabaja.
Relaciones Laborales	Impresiones frente a las relaciones que se dan dentro de la empresa con los superiores y jefes y con los compañeros.
Puesto De Trabajo	Actitud frente a su cargo y sus responsabilidades.
Inteligencia Emocional	Impresiones frente al manejo que se da en la organización cuando existen conflictos o se comenten errores.

Fuente: Elaboración propia

El Cuestionario de preguntas por cada una de las subcategorías para la entrevista semi-estructurada se adjunta a la investigación en el Anexo A.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Se hizo tomando como base los resultados encontrados en las entrevistas semi-estructuradas realizadas a los colaboradores de la compañía Quanam Colombia, específicamente tomando los conceptos generales frente a las categorías y subcategorías que se decidieron como eje de investigación, en diálogo con los aportes que se expusieron en ésta recopilación bibliográfica frente al tema de cultura y ambiente laboral los cuales se expondrán a continuación:

Teniendo en cuenta el concepto de cultura organizacional, como el concepto que tienen los miembros de la compañía acerca de la misma, y parafraseando lo mencionado por Smircich 1983, la cultura se convierte en la guía ante la actuación y el comportamiento, la cual genera la formación de significados compartidos y apropiación de normas y reglas, se puede concluir entonces, que los colaboradores de Quanam Colombia no cuentan con una cultura organizacional fuerte, puesto que los conceptos centrales de la organización no son compartidos ni cuentan con la firmeza suficiente para orientar su comportamiento en la consecución de las metas.

Sin embargo, es importante mencionar que la plataforma estratégica (visión misión y objetivos) de Quanam Colombia existe someramente y sus objetivos se enfocan en brindar posibilidades de aprendizaje, un buen servicio y el conocimiento, adicional a ello la empresa como tal tiene reconocimiento entre los mismos colaboradores, como entre los clientes y la competencia, pero a pesar de esto los colaboradores desconocen la visión, la misión, los valores y los principios básicos de la organización. Lo cual corrobora que la plataforma no es fuerte, puesto que no hay una clara transferencia de esta dentro de la misma organización.

Aquí entonces es viable exponer lo expuesto por Jones, Gareth y Hill, (2005) quienes señalan que la plataforma estratégica tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que

las mismas deban asumir en el futuro y encausando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada. De acuerdo con las personas entrevistadas existe una dificultad dentro de la organización Quanam Colombia, ellos no tienen claro que es la plataforma estratégica de la organización, lo cual dificultaría tener una dirección hacia el futuro y por ende la canalización de la fuerza de trabajo en pro de la empresa.

Así mismo, es importante decir que dicha plataforma se puede construir, y lo primero que hay que establecer es hacia donde se quiere ir, cuales son las metas y proyecciones, permitiendo que exista una formulación, ejecución y evaluación de acciones que generan que la organización pueda asumir el futuro y encauzar el esfuerzo colectivo en la dirección trazada y responder así a los colaboradores, los clientes y realmente competir en el mercado y es aquí donde entonces adquiere valor la postura de Sorensen (2002), el cual expone que la cultura existe cuando se considera que sus normas y valores están fuertemente apropiados y sostenidos por la organización permitiendo que existan vínculos apropiados que ayuden a mantener lo que Quanam Colombia significa como organización en medio de la industria tecnológica.

Por otro lado cabe mencionar que las practicas de poder, son definidas por Montes Cato 2004 como las condiciones de trabajo, las cuales proporcionan interacciones sociales, es decir, la dependencia que existe frente a la habilidad que tiene un jefe o superior para manejar el contexto del trabajo. Desde la perspectiva de los colaboradores entrevistados, vale la pena mencionar que ellos consideran que no hay delimitación clara frente a las responsabilidades de control y supervisión de cada uno de los roles (consultores por grado, líderes, gerentes de proyecto y directores) lo cual generan dificultades en las relaciones laborales, reflejando así una afectación en las condiciones de trabajo por una sobre carga laboral entre los diferentes roles haciendo que exista una deficiente interacción entre los colaboradores y el trabajo.

Es también importante reportar que los colaboradores consideran que se perdió la claridad frente a la toma de decisiones pues no existe cohesión como organización, sino que las decisiones son tomadas en subgrupos o de manera

unilateral, acciones que terminan generando repercusiones o malos entendidos entre los colaboradores y sus jefes, afectando directamente las practicas de poder que se presentan dentro de la organización.

Las personas entrevistadas observan mínimos lineamientos organizacionales y un resumen del código sustantivo de trabajo; sin embargo los lineamientos no están difundidos como guía para la actuación ante las responsabilidades y deberes de cada miembro que compone la empresa, por eso hay lideres que no saben sus limitaciones, su compromisos, como incentivar, promover, desarrollar conocimiento y relaciones sanas, por el contrario solo adjudican tareas y actividades pero sin que exista una efectiva supervisión. Todo esto genera que se le recargue el trabajo a la persona que más conoce del tema o que mejor responde a las tareas y actividades, lo que para los colaboradores entrevistados significa que no existen prácticas de poder adecuadas y claras dentro de la organización.

Sin embargo, como lo argumentan Arango y Urrea (2000), la connotación de cultura siempre se ha referido al proceso a partir del cual, ciertas prácticas tienen efectos sobre los hábitos de comportamiento y de pensamiento de las personas. Por esta razón al hablar de la práctica del poder a nivel cultural en Quanam se hace evidente que existe una indiferencia frente a la corrección de hábitos y comportamientos equivocados de algunos colaboradores, acciones que solo desmotivan a los que realmente llevan la carga laboral. También en esta subcategoría es importante exponer lo que los colaboradores dicen respecto a la manera en que se toman las decisiones empresariales, según ellos esto se hace a través de los directivos y gerentes de proyectos basados en consensos que se realizan por medio de reuniones, sin embargo los colaboradores no son tenidos muy en cuenta a la hora de generar cambios y proponer nuevas alternativas.

También hay que retomar lo que opina Smircich (1983), el cual, considera que de acuerdo con la antropología cognitiva, la cultura es un sistema de cogniciones, conocimientos y creencias compartidos, sin embargo la lectura antropológica de la cultura de Quanam que podemos concluir desde

el punto de vista de los entrevistados, solo deja en evidencia una falta clara de parámetros, códigos y normas, pues como se ha venido reportando estos no existen de una manera completa y estructurada, dejando espacio para que los mismos colaboradores definan sus parámetros y lineamientos como bien les funcione. Así mismo Harris y Cronen (1979), citados por Smircich, 1983, apoyan el hecho de que la cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar, pero si estos no están en la actualidad los colaboradores no saben cómo proceder.

Dentro de la cultura organizacional se retoma la comunicación como una subcategoría, entendida como el conjunto de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y su medio. Ahora hay que dejar establecido un precedente, y para ello se retomara la postura de Fernández Collado (1997), quien considera que la comunicación influye en las opiniones, aptitudes y conductas de los clientes tanto internos como externos de la organización con el fin de alcanzar las metas establecidas por la alta dirección como pilar fundamental de la organización. He aquí un punto álgido, que de acuerdo a lo expresado por los colaboradores dicha comunicación no pasa de unas reuniones y capacitaciones pero sin ejecución, la práctica efectiva de lo comunicado, solo evidencia que la comunicación no fluye eficazmente.

Así mismo Yeung (1991), menciona que uno de los factores que mayor impacto tiene en la cultura es la comunicación, puesto que como él considera la fuerza cultural es el grado de intensidad cultural percibida por los miembros de la organización. Entonces desde lo expuesto por los colaboradores entrevistados Quanam Colombia es una organización que su fuerza cultural esta mitigada y por ende su intensidad cultural hace que su comunicación este en estado crítico; No sobra recordar, que la comunicación influye en las opiniones, aptitudes y conductas de los clientes tanto internos como externos de la organización.

También es importante mencionar aquí la postura de los entrevistados, frene a que no se cuenta con canales de comunicación asertivos entre los superiores y los colaboradores, teniendo en cuenta que los canales son

impersonales (email, celular y video chats), lo que no permite un acercamiento y trato directo con las personas.

De acuerdo a la percepción de los colaboradores frente a si los directivos conocen en alguna medida las dificultades que ellos presentan, los colaboradores consideran que no, puesto que no se evidencia seguimiento ni bienestar enfocado a las necesidades de los colaboradores (retraso de su pago salarial completo y a tiempo) ya que la organización está enfocada más hacia el cumplimiento de actividades asignadas y al cumplimiento de sus resultados.

Sin embargo dejan en evidencia que no existe seguimiento por el líder o directivo de Quanam. Para poder comprender el efecto de la comunicación que se viene presentando en compañía es importante sustentarse en el análisis de Fernández Collado (1997) porque según él, los procesos comunicativos implican siempre interrelaciones de personas que comparten información entre sí, a través de la construcción, emisión y recepción de mensajes. Los elementos que conforman estos procesos son la fuente, el mensaje, los canales o medios, el receptor, los efectos y la retroalimentación. Pero he aquí el problema, no existe un mensaje claro, el receptor tiene percepciones frente a la falta de atención a sus necesidades y además el seguimiento que les hacen no es el deseado, esto es lo que ha roto esos lazos en la comunicación asertiva y eficaz.

Ahora en cuanto a la evaluación y seguimiento, lo expresado por los entrevistados es que el seguimiento que se realiza a las responsabilidades y funciones asignadas para cada uno de ellos es ambigua, no hay estándares de evaluación objetivos, ya que estos son revisados por los compañeros de mayor experiencia, lo que deja en evidencia que no existe un control frente a la supervisión de las tareas realizadas; esto quiere decir, según los entrevistados cada colaborador responde por sus funciones asignadas de manera independiente y autónoma y sin embargo existe la presión verbal de su jefe inmediato; el control y la supervisión, se da solo en el momento en el que se encuentra un error o aparece un reclamo, pero esto no significa que este sea el orden correcto.

Teniendo en cuenta lo expuesto por Koonts H., Weihrich H. (1998), se comprende que la supervisión (evaluación y desempeño) es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar; lo cual no corresponde con lo que se expone por los colaboradores, pues lo hacen ver como una práctica tediosa y estresante y no como un método de desarrollo y potencialización.

A su vez Chiavenato I. (2001) considera que la evaluación y el seguimiento es un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas. Pero es aquí un punto de déficit en Quanam de acuerdo al reporte de los colaboradores pues, si no hay dicho seguimiento y evaluación periódica y sistemáticamente es muy complejo establecer un concepto frente a una persona, porque no hay conocimiento de las fortalezas y las debilidades de su trabajo, por ende no les pueden ayudar a mejorar y a desarrollar las potencialidades de sus colaboradores y tampoco puede alinear al colaborador con lo que la organización.

Al hablar de la organización como el manejo interno de los procesos y actividades, direccionados al trabajo, se puede decir que no hay sinergia en algunos equipos, lo que genera descontrol de los procesos y malestar entre los pares y superiores. No hay apoyo de parte de los compañeros de trabajo para poder asimilar las tareas a realizar y conseguir los objetivos establecidos.

Al retomar a Locke (1976) en su definición de ambiente laboral como las características que son percibidas directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en ese medio. Desde el punto de vista de los entrevistados el ambiente laboral en Quanam Colombia se percibe desde la desunión en los equipos de trabajo, el cual se muestra en la autonomía e independencia de los mismos colaboradores, en la falta de apoyo por parte de sus líderes y su gerente de proyecto, sin embargo esta percepción es indirecta, pero una

percepción del ambiente laboral que si es directa y que además es la que genera mayor repercusión en los colaboradores es en cuanto a la remuneración, pues el retraso del pago de sus salarios les genera desmotivación la cual se refleja en sus actitudes y comportamientos. Y como considera Montes Cato 2004, mientras las condiciones laborales no sean optimas la percepción que se tiene de la organización no será la más adecuada.

Estas percepciones muestran el inconformismo frente a Quanam Colombia, lo que significa que las condiciones de trabajo, incentivos y remuneración están afectando el sentido de pertenencia, la motivación y la cohesión grupal que tiene el colaborador con la organización.

Pues como menciona Monte Cato 2004, las relaciones de laborales contienen dependencia mutua, es decir que ambas partes necesitan una de la otra, ya que la administración necesita de los colaboradores para producir servicios o productos y los colaboradores necesitan de la administración para recibir el pago. Y como lo expresan los entrevistados la relación laborales en Quanam no está en equilibrio, puesto que los colaboradores prestan su servicio y hacen lo que deben hacer, la parte administrativa no está cumpliendo con su parte, que es la de pagar el trabajo ya realizado, desde este punto de vista el colaborador tiene motivos para sentirse desmotivado e inconforme dentro de la organización.

Ahora todo esto incide en que el ambiente laboral de la compañía sea percibido por el cliente externo, pues debido a la crisis financiera por la que están atravesando la empresa ha generado que los directivos tomen decisiones de reajuste de perfiles y cargos para poder cumplir con los requerimientos del mercado, sin embargo como lo explican los entrevistados estos colaboradores que han sido reasignados no tienen el suficiente conocimiento y capacitación para realizar la labor, y esto solo demuestra que el desconocimiento de otros pares frente a la labor realizada, refleja la existencia de fallas en la comunicación interinstitucional.

Esto va en total contraposición a lo que Rubio 1999, considera, puesto que según este hay que tener en cuenta tres factores vitales que afectan el

ambiente laboral, el primero de ellos son las relaciones interpersonales, las cuales se espera sean de cordialidad entre los pares y las figuras de autoridad, tomando como base el respeto, los valores y las buenas prácticas; factores determinantes en el resultado de la labor desempeñada, convirtiéndose en la carta de presentación de la organización frente al cliente externo y al interno.

El segundo factor mencionado es; la autonomía, dentro de la cual se mide el grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas cotidianas, en virtud de lo cual, es importante que el colaborador disponga de la autonomía suficiente para asumir y demostrar su grado de responsabilidad.

Un tercer factor expone los agentes psicosociales, que son los aspectos estresantes que se encuentran en el medio ambiente de trabajo; Según los entrevistados la carga emocional y de estrés por la que están atravesando los colaboradores de Quanam Colombia; es evidente, hay preocupación e incertidumbre ante la posibilidad de cierre de la organización, la demora en los pagos y las condiciones bajo las cuales están realizando las actividades, esta carga emocional está generando bajo rendimiento y desmotivación hacia el trabajo.

En cuanto a los puestos de trabajo, se puede mencionar que la impresión que tienen los colaboradores frente a la crisis financiera ha hecho que exista un desbalance ante la figura de poder de los jefes y superiores; puesto que los jefes han tomado decisiones de reajuste de perfiles y cargos para poder cumplir con los requerimientos del mercado, sin embargo estos colaboradores no tienen el suficiente conocimiento y capacitación para realizar la labor, por ende se deteriora la comunicación y las relación entre los jefes y los subalternos y a su vez entre los mismos pares.

Es importante retomar lo expuesto por Rubio 1999, para poder decir que en Quanam Colombia la crisis ha impactado directamente el ambiente laboral, afectando las relaciones entre los pares y superiores, porque no hay respeto por los procesos ni por las necesidades de los colaboradores, dado todos los reajustes que han sufrido a raíz de la salida de personal y cambio de condiciones laborales.

Ahora los puestos de trabajo también se pueden ver como la percepción frente al cargo y sus responsabilidades, pero como mencionan los entrevistados la resistencia que se está produciendo en algunos colaboradores es de obligación a ayudar en otras áreas, pues esto les genera sobrecarga de trabajo ya que como hace falta de rigurosidad en la selección del personal, las personas que ingresan no cumplan necesariamente con el perfil del cargo, sino que son referenciadas, hacen que existan consultores que no cuenten con los conocimientos específicos para trabajar en forma eficaz y eficiente, todo esto deja en evidencia que la compañía se encuentra en una situación crítica para continuar en el mercado, situación que afecta a todos los colaboradores y las responsabilidades que cada uno como colaborador tiene.

Al respecto Montes Cato, (2004) considera que los vínculos sociales que se generan a través de las relaciones laborales y los puestos de trabajo no son simétricos, puesto que el poder y la subordinación en marcan determinados comportamientos, una cultura e intereses sociales.

La Inteligencia emocional entendida desde Cardona 2001 plantea que es el modo de sentirnos afectados interiormente por las circunstancias que se producen en nuestro entorno (Impresiones frente al manejo que se da en la organización cuando existen conflictos o se comenten errores), de acuerdo a los colaboradores entrevistados las relaciones han pasado por diferentes momentos, de un ambiente organizacional cómodo pues antes existían códigos entre los grupo, los cuales se vieron afectados por el ingreso de otros colaboradores, el cual ha generado un mal ambiente ante los clientes y en las relaciones con sus subordinados.

Adicional y como lo manifiestan los colaboradores entrevistados si no existe una aprobación por parte del superior o pares, el colaborador se dispone a llevar a cabo su trabajo de manera independiente y sin ningún seguimiento, lo que representaría que no hay buena comunicación ni red de apoyo entre compañeros de trabajo. Otro punto crítico son las relaciones entre superiores y subalternos, las cuales se ven deterioradas puesto que no hay cohesión, ni sentido de pertenencia con la organización; ya que la percepción de los

colaboradores entrevistados es que se está dando un mensaje contradictorio en el que dice, que son transparentes, pero los incentivos y remuneración no son buenos el nivel de exigencia es mínimo, es decir que el rendimiento está supeditado a las condiciones que la empresa pueda brindar.

Las características de ambiente mencionadas con anterioridad contradicen el punto de vista de Goleman (1999) ya que él considera, que la inteligencia emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente, ya que lo primordial es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de modo tal de poder trabajar juntos en pro de una meta común. Acción que como reportan los entrevistados actualmente no se hace realidad en las relaciones laborales de Quanam.

Otros de los factores importantes desde la inteligencia emocional, son los métodos de toma de decisiones y negociación, a los que los colaboradores entrevistados consideran que en Quanam Colombia estos son manejados por los directores de área, gerentes de proyecto y líderes con plena autonomía, basados en el desempeño de los colaboradores, sin embargo no hay igualdad de condiciones y la evaluación del desempeño es subjetiva, por lo que se ha venido observando como eje denominar las dificultades en la cultura organizacional repercutiendo de este modo en el ambiente laboral.

Los incentivos son fundamentales en el mantenimiento y refuerzo de una conducta. Y como lo menciona Cardona (2001) desde el punto de la inteligencia emocional, una organización inteligente es una empresa que concretiza un ambiente organizacional que favorece una visión positiva del mundo, y vinculaciones sanas, armónicas y productivas entre todos sus colaboradores.

Para entender la relación entre los elementos de la Cultura organizacional y el ambiente laboral de Quanam Colombia, fue de vital importancia poder hacer el desglose de las categorías y subcategorías, relacionadas con anterioridad, esto nos permite conocer muy detalladamente

cada uno de los hilos que hizo parte de esta comprensión reflexiva que se presentará a continuación.

Se expondrá el concepto de Cultura y Ambiente organizacional que se propuso desde el marco teórico y el cual se utilizara lo largo de esta discusión de resultados, es necesario dejar constancia que estas definiciones se establecieron a partir de los conceptos expuestos por varios autores:

- **Cultura organizacional:** Es un conjunto de cogniciones, conocimientos y creencias, que hace que existan los mismos códigos, prácticas de poder y un lenguaje común, ya que esto les permite saber y actuar de la misma forma dentro de la organización, permitiendo a los nuevos colaboradores que de manera gradual asuman el lenguaje usado, las imágenes, las rutinas y todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita a los comportamientos en la organización; esto hace que exista un moldeamiento al contexto cultural organizacional dentro de la misma empresa.

- **Ambiente laboral:** es un conjunto de percepciones compartidas por los sujetos en relación con las políticas, prácticas y procedimientos organizacionales, como lo menciona Schneider (1990); y lo complementamos con la descripción que hace Rubio (1999) frente a que el ambiente laboral esta permeado por todas aquellas condiciones físicas, en las que se desarrolla la labor, como el sonido, la iluminación, la distribución de los espacios, las herramientas para desarrollar el trabajo, la ubicación de las personas y la incidencia de las relaciones interpersonales, la autonomía del trabajo y los factores psicosociales.

Ahora bien, ya conociendo a profundidad el concepto que se utilizara de cultura y ambiente laboral se hablara de a la relación existente entre ambas; para poder realizar tal comprensión, se explicara cómo cada subcategoría de la cultura organizacional se relaciona con las subcategorías del ambiente laboral descritas con anterioridad.

La relación de la plataforma estratégica con el cumplimiento de metas y la proyección de la organización, las relaciones de laborales, los puestos de trabajo y la inteligencia emocional son contundentes, puesto que tienen como

finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada.

Dentro de la plataforma estratégica se circunscriben temas como misión, la visión, los valores y los principios institucionales pues son el anclaje de toda la estructura organizacional en cualquier empresa, la cual posibilita la formación de una cultura fuerte y firme. Todo esto genera una relación directa con el concepto de organización que tienen los colaboradores, además de las impresiones que desarrolla frente a sus superiores y sus compañeros, frente a su propio cargo y frente a la afectividad (Inteligencia Emocional) que debe manejar en su trato con sus pares, y jefes, para generar relaciones armoniosas y saludables dentro de la misma organización.

Para Quanam Colombia este es un punto muy álgido, ya que como se menciona no existe una plataforma estratégica con parámetros claros frente al conocimiento de la misma, esto ha generado una influencia negativa sobre el ambiente laboral, además de no tenerla plataforma bien estructurada, tampoco se ha difundido entre todo el personal, esto genera una distorsión en las percepciones de sus colaboradores, como se evidencio en la descripción de los entrevistados frente a cada una de las subcategorías.

No hay lineamientos claros y estructurados frente a la visión de la organización, los reglamentos, códigos y normas que estipulen las relaciones laborales dentro de marcos de respeto y consolidación de equipos integrales y sólidos, falta claridad frente a los roles y las responsabilidades compartidas, supervisión y medidas de control frente a colaboradores que no producen mucho, pero por el contrario existe exceso de carga laboral, para aquellos que hacen su trabajo y producen resultados; la falta de una plataforma estructurada genera tan alta repercusión que se está generando desmotivación laboral y una innegable rotación de personal.

Otra de las subcategorías de la cultura, que debe entrar en relación con el ambiente laboral de acuerdo a la presente investigación son las prácticas de poder, las cuales fueron definidas como la habilidad que tiene un jefe o

superior para manejar un grupo, cuando esta, se relaciona con la organización, lo que permite es la canalización de la fuerza de trabajo, ya que si los superiores manejan buenas habilidades como líderes, sus equipos de trabajo alcanzarán mayor productividad y efectividad, acción que por lo expuesto por los entrevistados no es muy buena, ya que no hay una canalización adecuada de la fuerza de trabajo.

Cuando estas prácticas de poder se relacionan con las relaciones laborales y los puestos de trabajo, esto permite que se tenga la claridad para direccionar y guiar a su equipo, permitiendo un manejo asertivo de las relaciones, los estándares y los controles, generando que el colaborador perciba muy buenas relaciones con sus superiores y compañeros, además de una actitud positiva para llevar a cabo sus responsabilidades y de igual forma sucede cuando las prácticas de poder se relacionan con la inteligencia emocional, ya que si existen parámetros claros, códigos y normas que delimiten las relaciones, permitiendo que el colaborador percibirá positivamente el manejo que se da en la organización a los conflictos.

Pero en evidente contraposición se encuentran los resultados hallados en Quanam Colombia, puesto que desde la perspectiva de los colaboradores entrevistados no hay delimitación clara frente a las responsabilidades de control y supervisión de cada uno de los roles (consultores por grado, líderes, gerentes de proyecto y directores) lo cual genera dificultades en el trato, efecto que se refleja en la toma de decisiones pues no existe cohesión como organización, sino que las decisiones son tomadas en subgrupos o de manera unilaterales, acciones que terminan generando repercusión o malos entendidos entre los colaboradores y sus jefes, es decir, afectan directamente las prácticas de poder que se presentan dentro de la organización.

Todo esto porque como se mencionó con anterioridad existen mínimos lineamientos organizacionales; sin embargo y para completar el panorama negativo no están difundidos al interior de la organización como guía para la actuación ante las responsabilidades y deberes de cada miembro que compone la empresa, por eso hay líderes que no saben sus limitaciones, su

compromisos, ni como incentivar, promover, desarrollar conocimiento y relaciones sanas.

Ahora, desde la siguiente subcategoría, la cual definimos como comunicación y la cual es desde esta investigación el anclaje de toda la cultura organizacional, ya que es el medio por el que se transmite la información interorganizacional, por ende tiene gran relación con el ambiente laboral, pues es el mecanismo que permite conocer las percepciones de los colaboradores en su contacto con la organización, las relaciones laborales, los puestos de trabajo y el manejo de la inteligencia emocional frente a los conflictos.

Para esta subcategoría de la cultura, hay que reconocer que Quanam Colombia ha hecho un esfuerzo positivo por alcanzarla, sin embargo, no ha sido suficiente porque no se ha hallado el eco necesario para lograr movilizar los colaboradores hacia los procesos que se buscan alcanzar, a pesar de esto, el esfuerzo sería en vano porque no hay una formalización clara de su plataforma estratégica, ni una delimitación de roles y responsabilidades, que permita una comunicación precisa y contundente frente a lo que es la organización Quanam Colombia.

No existe un control ni una supervisión en cuanto a las tareas asignadas por parte de los superiores, esto no solo devela el estado actual de la comunicación sino que muestra como es la relación de los colaboradores con la organización, como son las relaciones laborales y relación entre los puestos de trabajo que se manejan dentro del Quanam y además de cómo se bloquean los mecanismos para exponer sus percepciones, obstruyendo así la solución de los conflictos que les atañen como colaboradores.

La última de las subcategorías de cultura organizacional que se tomara en cuenta será la de evaluación y seguimiento, entendiendo por ella el rastreo y el control que se hace del trabajo o actividad que se realiza; cuando esta entra en relación con el ambiente laboral es la que garantiza la efectividad de los proyectos, además de proveer un conocimiento de las debilidades y fortalezas de todos los colaboradores y el tipo de trabajo que realizan, mostrando el desempeño y la productividad, esta subcategoría, permite un mejor control y

una mejor supervisión por parte de los superiores, además facilita el crecimiento y desarrollo de las personas pues muestra los brechas que tienen los colaboradores en cuanto a conocimientos específicos y /o habilidades para el cargo que desempeñan.

Sin embargo esta subcategoría en Quanam Colombia, no se lleva a cabo con parámetros claros y bien definidos, lo cual impide que se evalúe eficazmente y que se lleven a cabo procesos de seguimiento que permitan potencializar a los colaboradores y disminuir las brechas de conocimiento y /o habilidades, esto devala como la misma organización no tiene unos códigos y normas específicos para que los lideres o gerentes de proyecto o directivos sean los encargados de esta evaluación y seguimiento, esto dificulta las relaciones laborales y la delimitación clara de los puestos de trabajo, ya que ninguno conoce los limites de sus propios roles (ni el colaborador, ni el superior) repercutiendo así en los conflictos al interior de la misma organización.

CONCLUSIONES

La relación de la Cultura organizacional con el ambiente laboral es directo, ya que todas las cogniciones, los conocimientos y las creencias de la organización, hacen que existan códigos, prácticas de poder y una comunicación común, porque esto les permite saber y actuar de la misma forma dentro de la organización y cuando este entra en relación con el ambiente laboral se permea por todas aquellas condiciones físicas, en las que se desarrolla la labor, como el sonido, la iluminación, la distribución de los espacios, las herramientas para desarrollar el trabajo, la ubicación de las personas y la incidencia de las relaciones interpersonales, la autonomía del trabajo y los factores psicosociales.

Se puede decir entonces, que el deteriorado estado de la cultura organizacional de Quanam Colombia, ha impactado contundentemente el ambiente laboral, es decir, que la falta de proyección en la plataforma estratégica, en acuerdos prácticas de poder, en la divulgación clara y oportuna de los lineamientos y pautas que rigen la organización, y la falta de una evaluación y seguimiento efectivos ha generado una percepción negativa frente a todos los acontecimientos actuales por parte de los colaboradores, y esto puede desembocar en una masiva rotación de personal especializado de PeopleSoft.

La Crisis económica por la cual Quanam Colombia está pasando es consecuencia de la falta de visión, pues como describen sus mismos colaboradores no saben hacia donde se dirigen como organización, y sin códigos y normas que les ayuden a definir el horizonte organización, hacen que solo se vislumbre un rumbo catastrófico como es la quiebra.

Con base en la sugerencia realizada por el jurado de la presente investigación, se considera pertinente revisar a mayor profundidad el tema de inteligencia emocional, ya que, el análisis obtenido a partir de la información suministrada por los colaboradores de Quanam no da cuenta de dicha subcategoría por no contar con información previa de la misma.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta el análisis realizado a partir de la investigación se sugiere a la organización Quanam Colombia una implementación con parámetros acorde a la organización de la plataforma estratégica, pues, la instauración de ella generará el fortalecimiento de la cultura organizacional y el empoderamiento de sus colaboradores sobre el objeto social de la empresa; encaminando todos los procesos y el personal hacia la consecución de metas, lo que propiciará un mejoramiento de estrategias gerenciales, el enaltecimiento del talento humano y un mejoramiento económico.

Otro aspecto a sugerir es el de crear programas de incentivos y métodos objetivos de control y seguimiento; los cuales mejorarán el ambiente de trabajo, las relaciones interpersonales entre compañeros y directivos, así mismo habrá un control de procesos, actividades y de cumplimiento de metas.

Construir una mesa de trabajo donde participen todos los empleados (teniendo en cuenta que no es una organización muy grande), la cual esta direccionada hacia la explicación y exposición de la nueva situación de Quanam, y la necesidad de reestructuración de estrategias además de abrir nuevas posibilidades acorde a las necesidades de capacitación de los mismos colaboradores.

La formación del departamento de Gestión Humana, es uno de los aspectos fundamentales que requiere Quanam Colombia, puesto que es desde ahí que se puede apoyar la dirección estratégica de la organización.

Partiendo de la sugerencia hecha por el jurado, se recomienda realizar un análisis de la inteligencia emocional de los colaboradores de Quanam, con el que se pueda comparar las respuestas obtenidas en esta investigación, con el fin de corroborar si los colaboradores de Quanam poseen un nivel adecuado de Inteligencia emocional y como estos niveles se relacionan con la Cultura de la organización desde las subcategorías exploradas en esta investigación plataforma estratégica, practicas de poder, comunicación y evaluación y seguimiento.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ariza M. J, Morales G. A. (2004). Dirección y administración integrada de personas. McGraw Hill.
- Aronson J, Cowley P. (1989). "Negociaciones bilaterales de telecomunicaciones". EUA: Harper and Row Publishers
- Carvajal L. y García (2009) Mencionados por Carvajal M. y Valencia P. (2009).. Revista Iberoamericana de Psicología: Ciencia y Tecnología 2(2), ISSN 57-642009. Recursos humanos y trabajo contemporáneo. Una aproximación desde los significados construidos por empleados de una empresa de servicios en Bogotá-Colombia. Recuperado Agosto 25 de 2012
http://www.iberoamericana.edu.co/images/R03_ARTICULO6_PSIC.pdf
- Código Sustantivo del Trabajo. Recuperado Agosto 25 de 2012
http://www.cundinamarca.gov.co/cundinamarca/omt_cundinamarca/docs/MODULOS/LEGISLACION%20LABORAL/INDICE%20DE%20NORMAS%20LEGISLACION%20LABORAL/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TRABAJO.pdf
- Constitución Política 1991. (Artículo 25 y 26) Recuperado 25 de Agosto de 2012
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Cooper, R., Sawaf A. (1998) La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones. Bogotá D.C, Editorial Norma.
- Covey, S. (1998). Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. Barcelona. Paidós.
- Chiavenato I, (2001). Administración de Recursos Humanos (5ta. Edición), México D.F. Editorial Mc Graw Hill
- Chomsky, N; García A, J. E.; Gómez M, J L. (2002) Los límites de la globalización, Editorial Ariel.
- Deobold B. y Meyer W. (1974) Manual de técnica de la investigación educacional. Buenos Aires: Editorial Paidós.

Fernández M. y Sánchez J.C., (1997). Valoración de puesto de trabajo. Madrid. Editorial Díaz de Santos.

Gil'Adi, D. (2000). Inteligencia Emocional en la Práctica. Caracas. McGraw-Hill Interamericana de Venezuela.

Goleman, D. (1996) La Inteligencia Emocional. Buenos Aires, Javier Vergara.

Jorge Del Castillo. Martes 30 Agosto de 2012 Periódico portafolio

Jiménez J.(2010) El valor de los valores en las organizaciones. Caracas Venezuela. Editorial: Cograf Comunicaciones.

Jones, Gareth y Hill (2005). Administración, Estratégica "un enfoque integrado" 6ta edición, McGraw Hill

Koonts Harold, Weihrich Heinz. (1998) Administración una Perspectiva Global, 11va. Edición, México D.F, Editorial Mc Graw Hill.

Locke, E.A. (1976). La naturaleza y las causas de la satisfacción en el trabajo. 1 Ed. Chicago. Editorial Hand book.

Montes J. y Drolas M. et al (2004) Las Relaciones de poder en los espacios de trabajo. Ponencia XXV Congreso de la Asociación Latinoamericana de Sociología-Porto alegre, Agosto 2005. Recuperado Agosto 25 de 2012. http://www.isel.edu.ar/assets/relaciones_de_poder_en_espacios_de_trabajo.pdf

Palaci F. (2005). Psicología de la Organización, Editorial: Pearson Prentice Hall Madrid España.

Peiró J. y Prieto F. et al. (1996) Tratado de psicología del trabajo. Tema: Trabajo y nuevas tecnologías de la información. Madrid: Síntesis.

Pulido M. Hernán C. (2004) En búsqueda de una Psicología Crítica en los ámbitos laborales. Universitas Psychologica, Volumen 3, N°. 2, páginas 213- 222.

Rincón J., Ortiz S. (2005). Revista Sistemas. Cultura y desempeño organizacional. Asociación Colombiana de Ingenieros de Sistemas. ISSN 0120-5919 No. 94, 74-80. Recuperado 30 de Mayo de 2012 <http://www.rinace.net/rlei/numeros/vol3-m2/Rev.%20Ed.%20Inc%20.pdf>

- Rodríguez A. (2008), Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones, cultura organizacional. Editorial Pirámide.
- Sampedro J. (2002). El Mercado y la globalización. Editorial: Destino. Barcelona
- Rubio N.1999 . Citado por Peiró, J.M. y Bravo, F. (1999). Factores Psicosociales en la prevención de riesgos laborales, *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, ISSN 1576-5962, [Vol. 15, Nº 2, 1999](#) . Recuperado 30 Agosto 2012 <http://dialnet.unirioja.es/servlet/revista?codigo=1207>
- Salkind N. (1999). Métodos de Investigación. México: Editorial Prentice Hall
- Cerda H. (1993) Elementos de la investigación. Como reconocerlos, diseñarlos y construirlos. Quito. Editorial: ABYA YALA.
- Schneider B. (1990). Cultura y Clima organizacional. San Francisco: Jossey Bass. Editorial Alianza..
- Schein, E.H (1998) La cultura empresarial y el liderazgo. Barcelona España, (Trad. V. de Plaza y Janes) Londres: Jossey – Bass Publisher (Original en lengua inglesa, 1985),
- Schvarstein, L. (2003) la inteligencia social de las organizaciones. Tema: La inteligencia social llevada a la gestión de la organización. Buenos Aires Paidós.
- Urdaneta, B. (2004) El desarrollo del capital humano. Bogotá. Editorial: 3R Editores.

ANEXOS

A. Cuestionario de Preguntas para la entrevista semi-estructurada

CAT	SUBCAT	DEFIC.	PREGUNTAS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Plataforma Estratégica	Metas	1. ¿Cómo es la cultura de la organización?
		Organizaci onales	2. A nivel general usted que conoce de la organización Quanam Colombia
		(Visión	3. ¿Usted conoce cuales son las metas de la organización?
		Misión. Objetivos).	4. Mencione los valores que hacen parte de la organización.

Prácticas de poder

-
- Impresión frente a la habilidad que tiene un jefe o superior para manejar un grupo.
5. ¿Cómo es manifestada la confianza de los líderes/gerentes/directores en los empleados?
6. ¿Qué información tiene acerca de los lineamientos y las normas al interior de la organización?
7. ¿Cómo los líderes/gerentes/directores hacen uso de la gestión de Miedos, amenazas, castigo, recompensas e implicación?
8. ¿Cómo se toman las decisiones en la organización?

Comunicación

-
- Impresión frente a la transmisión de información interorganizacional.
9. ¿Cuánta comunicación es dedicada a alcanzar los objetivos de la organización?
10. ¿Cómo fluye la información dentro de la organización?
11. ¿Cuánto conocen y comprenden los jefes/ superiores los problemas de los trabajadores?
-

Evaluación Y Seguimiento	<p>Percepción frente al seguimient o y el control que se hace del trabajo o actividad que se realiza</p>	<p>12. ¿Cómo se supervisan las tareas asignadas a los trabajadores? 13. ¿Cuáles son las acciones que se siguen en cuanto al incumplimiento de tareas?</p>	
	AMBIENTE LABORAL	La Organización	<p>Sentimient os frente a la empresa en la que trabaja.</p>

Relaciones LABORALES

Impresione

s frente a

las

relaciones

que se dan

dentro de

la empresa

con los

Superiores

y jefes y

con los

compañero

s.

4. ¿Cuáles son las responsabilidades y funciones de su jefe?

5. ¿Conoce usted alguna evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes/proveedores?

6. ¿Cómo es la comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

Actitud

frente a su

cargo y

sus

responsabi

lidades.

7. ¿Cuáles son las exigencias de su cargo acorde con las metas de la organización?

8. ¿Cuáles son las competencias y conocimientos que el puesto requiere?

Puestos De Trabajo

Inteligencia Emocional	Impresione	
	s frente al	
	manejo	
	que se da	
	en la	9. ¿Cómo son las relaciones interpersonales?
	organizaci	10. Si existen conflictos, ¿Cómo se negocian
	ón cuando	las soluciones?
	existen	11. ¿Cómo se favorece el buen desempeño?
	conflictos o	
	se	
comenten		
errores.		

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 1 Matriz de análisis

Colaborador 1

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta
Cultura	Plataforma	Ejemplo: ¿Cómo es la	Ejemplo
Organizacional	estratégica	cultura de la	

organización?

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Matriz de doble vía

Colaborador 1

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Análisis
		Ejemplo:		
Cultura Organizacional	Plataforma estratégica	¿Cómo es la cultura de la organización?	Ejemplo	Autores

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2 Matriz de doble vía (formato)

Colaborador 1

Categoría	Subcategoría	Pregunta	Respuesta	Análisis
		Ejemplo:		
Cultura Organizacional	Plataforma estratégica	¿Cómo es la cultura de la organización?	Ejemplo	Autores

Fuente: Elaboración Propia

B. Resultados - Matrices De Análisis

Tabla 1 Matriz de análisis	
Colaborador 1	
CATEGORIA	TEXTUAL
	¿Cómo es la cultura de la organización?
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>A nivel general usted que conoce de la organización Quanam Colombia</p> <p>De acuerdo a mi función que es ofrecer los servicios, de manera resumida, puedo decir que Quanam es una empresa que ofrece conocimiento y que garantiza las implementaciones que hacemos, siendo la mejor como partner platinum de Oracle a nivel de Latinoamérica. Y ya entrando dentro de nuestra Quanam puedo decir que es una empresa que aunque actualmente cruza por problemas económicos, es una empresa que busca mantenerse en el mercado de la industria tecnológica.</p> <p>¿Usted conoce cuales son las metas de la organización?</p> <p>Ehhhhhhh... recuerdo que como en Agosto del año pasado estuvimos en unas reuniones programadas por el área de recursos humanos para establecer un</p>

panorama de hacía a donde se dirige la empresa y también recibimos una capacitación frente a saber cómo determinar lo que se quiere y el director, nos dio algunos lineamientos frente a lo que se quería... jajajajaja pero jamás se llego a nada concreto... pues el director no definió nada puntual y pues como no quedamos en nada quedamos así...

Mencione los valores que hacen parte de la organización.

Jajajajajaj valores... jump ya ni me acuerdo cuando los revisamos en la inducción... jajajajaja pensé que las preguntas iban hacer más difíciles...

¿Cómo es manifestada la confianza de los líderes/gerentes/directores en los empleados?

Acá cada uno es autónomo y rendimos cuentas semanalmente de las cuentas a cargo, pero como ahora llegó la nueva directora comercial se ha complicado mucho la relación, es como si se hubiera perdido la comunicación, ella comunica lo que quiere, para quedar bien... Entonces se hace lo que la señora quiere, pero ella es muy grosera y lo hace sentir a uno muy mal

delante los clientes, ella no cree en mi trabajo, y me
hace sentir muy mal...

¿Por qué ha pensado en eso? Porque mi trabajo no
tiene el reconocimiento que esperaba...

Yo he trabajado muy duro, le he hecho las tareas
comerciales a mis compañeros, siempre he hecho más
que ellos esperando que director me dejara la dirección
comercial y trajo otra señora, cuando él me pidió la
opinión al respecto yo le dije que será bueno para que
viniera a apoyar el equipo, y efectivamente la trajo, pero
la puso en la gerencia... y ella de mandar no sabe...

¿Cómo se toman las decisiones en la organización?

Antes cuando estabas se hacía con criterio pero ahora...
las pruebas, las entrevistas, y todo eso... pero ahora ya
sé porque te sacaron... para hacer lo que ellos
quieren... entonces para responder a tu pregunta las
decisiones las toma la dirección y una persona cercana
aaaaaaaaah

¿Cuáles son las acciones que se siguen en cuanto al incumplimiento de tareas?

Cuando las tareas no se llevan a cabo, en el caso de un compañero las supervisaba yo porque en los email enviados de las tareas para él me copiaban a mí, igualito pasaba con otra compañera pero ahora como está la nueva directora comercial ella lo acosa a uno a cada rato... ya hizo la llamada a las universidades... ya hizo esto o aquello... ella le incomoda vernos quietos... ella lo estresa a uno... mucho...

¿Cómo es el ambiente laboral de su organización?

Antes era soportable... porque con mi compañero era complejo pero sabía que era solo hablar y ya... yo hacía mis cosas y el las suyas y yo las de él y ya...

jajajajajaja

Con mi otra compañera solo era solo acompañamiento... con el nos entendíamos bien... él no se la llevaba con otro compañero se querían poquito... jajajajajaja yo me la llevaba con los dos... y con el otro muchacho era ahí... él era como si no estuviera...

**AMBIENTE
LABORAL**

... pero ahora... es un estrés... yo tengo que acompañar a la señora... a las reuniones con los clientes... con

Oracle... y ella me hace quedar mal en plenas reuniones... me dice cállate!!!! Y me da mucho rabia... menos mal que los clientes quieren conmigo... y no con ella... yo prepare el último evento... y ella me quería fuera de todo... como si ella lo hubiera hecho, si no es por la niña de Oracle con la que estaba trabajando... en el evento de las universidades... que le dijo que ella no quería que un tercero interviniera... me saca de todo....

Además... la semana pasada el director en plena reunión me dijo que debía entregarles todas mis cuentas... las que he venido trabajando desde hace un buen rato... ¡¡¡como un año!!! Porque ella se iba a encargar de eso... esa fue otra que me hizo... ahora ya no tengo mucho que hacer en Quanam...

... Ahora el que menos corre vuela... el compañero que no me daba que hacer ahora también se quedo con algunos de mis clientes... jaja jajaja lo que trabaje con tanto esfuerzo... cronogramé las reuniones... planeé todo con el líder... y por una licitación en que no pude ir a la reunión entonces el director como un favor envió a este señor... tu todavía estabas aquí... y luego de que

llego... ni siquiera me informo como le había ido con
¡¡¡mí cliente!!! Y aparte se quedo con mi comisión y el
director lo dejo...

¿Cuáles son las exigencias de su cargo acorde con las
metas de la organización?

Yo tengo que apoyar al área de consultoría y a dirección,
en la firma de nuevos proyectos para que Quanam salga
a delante en esta crisis... por la que estamos pasando
ahora... pero yo estoy colocando todo en juego... mi
familia... porque como sabes a nosotros son los últimos
a los que nos pagan... jajajajaja aunque ahora vamos
por más tiempo de demora... te imaginaras... pero al fin
y al cabo eso no me molesta tanto... yo había decidido
apoyar al director... pero ahora como están las cosas..
no se va a poder... cada día salen con cosas más
diferentes... que no llevan a ninguna parte...

Tabla 1 Matriz de análisis

Colaborador 2

CATEGORIA	TEXTUAL
CULTURA ORGANIZACIONAL	<p>¿Cómo es la cultura de la organización?</p> <p>La cultura organizacional es nos caracteriza como empresa en medio de la industria tecnológica, mira, es toda la carreta que se le dice a un cliente jaja para que nos compre lo que como compañía vendemos el servicio de consultoría.</p> <p>¿Esa carreta como la llama como describe la compañía?</p> <p>Pues nos describe como partner platinum de Oracle, que en el mercado nos da muy buen nombre, y aunque competimos con otras compañías como la nuestra ser partner platino les genera confianza a los clientes, pero además como somos una empresa con un respaldo, y conocimiento desde Uruguay eso nos favorece.</p> <p>A nivel general usted que conoce de la organización</p> <p>Quanam Colombia</p> <p>Quanam es una empresa que pertenece como ya le dije a la industria tecnológica, en donde hemos logrado</p>

permanecer, a pesar de muchas cosas a través del conocimiento y el buen servicio de algunos consultores, que afortunadamente son más de 80%.

¿Usted conoce cuales son las metas de la organización?

Pues, jajajajajaja que te dijera, las metas no, pero conozco las tareas que tengo que llevar a cabo para que podamos cobrar a nuestros clientes por el servicio que yo le he prestado como compañía.

Mencione los valores que hacen parte de la organización.

Jajajajajajaja valores...

El año pasado nos entregaron unos manuales jajajajajaja y hay hablaba de respeto por el cliente, y de nuestra forma de vestir, ante el cliente, y de otro montón de cosas... jaja pero de valores con contundencia... no recuerdo...

¿Cómo es manifestada la confianza de los líderes/gerentes/directores en los empleados?

Que te digo... mira aquí a cada uno le asignan unas tareas, sea quien sea un líder, o un gerente de proyecto, y uno si la sabe la hace y sino estudia, o busca ayuda... porque si no nos fregamos como proyecto, no sé si a eso se llama dar confianza jaja.

¿Qué información tiene acerca de los lineamientos y las normas al interior de la organización?

Pues los lineamientos que yo he recibido son reglamento interno, y el formato de como pedir las vacaciones, y las cosas que me dice mi líder y gerente de proyecto.

¿Cómo los líderes/gerentes/directores hacen uso de la gestión de Miedos, amenazas, castigo, recompensas e implicación?

Aquí es como ya lo sabes, es un lugar donde el que más contacto tiene con nosotros es el líder, supuesto líder, no lo digo por mi sino por otros consultores, porque hay unos que no hacen nada y buscan que las tareas de ellos las haga uno, y si para rematar estamos cerca a evaluación de desempeño, el trabajo de uno queda en

nada... porque escriben las cosas como quieren...

¿Cuánta comunicación es dedicada a alcanzar los
objetivos de la organización?

Una vez al mes cuando en reunión general cuentan los
que van a hacer, los cambios y la torta de cumpleaños...
pero no en todas la reuniones se habla de eso, traen a
alguien, o simplemente nos reunimos a comer torta y a
escuchar otras cosas que nada que ver.

¿Cómo fluye la información dentro de la organización?

Por email... muchos emailsssssssssss... y por link

Y aunque está prohibido Skype

¿Cuánto conocen y comprenden los jefes/ superiores los
problemas de los trabajadores?

No lo sé... pero eso si la conocieran nos pagarían a
tiempo... y preferiría no hablar del tema de pago...

¿Cómo se supervisan las tareas asignadas a los trabajadores?

Supervisión, disque con los documentos que enviamos y los alcas... pero generalmente se dan cuenta de los retrasos de algunos consultores uffftttttttt mucho tiempo después... yo busco tener lo mío adelantado... pero que vaina hay otros que no hacen nada... mientras que otros trabajamos duro para sacar el proyecto, pero como son el consentido y defendido del líder o del gerente...

¿Cómo es el ambiente laboral de su organización?

Es denso... cuando ingrese nadie decía nada, casi nadie ofrece la mano para ayudar, y hay ocasiones que le toca a uno muy muy duro... son muy pocos los amigos... pero se logra llevar con apariencia.

AMBIENTE

LABORAL

¿Cuáles son las cosas que más le agrada de la su organización?

Que trabajo de lunes a viernes, que me ha hecho aprender en cuanto a mis habilidades

Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe ¿Por qué?

Fuera justa si, le pagaran a uno a tiempo, pero como no, si no peleooooo pues no me prestan atención y seria de los últimos en pagar...

¿Cuáles son las responsabilidades y funciones de su jefe?

Pues según él, asignarme tareas para desarrollar, cosa que busco hacer bien, pero de acuerdo a una aclaración que nos hicieron por email, el jefe el líder, solo debe orientarme y ayudarme a solucionar...

Y si hablamos del gerente del proyecto, eso depende del gerente, hay unos que solo controlan, y miran los avances, y hay otros que están encima de uno, fijándose hasta en el más mínimo detalle, efectividad, tiempos de respuesta, horarios, disponibilidad etc.

¿Conoce usted alguna evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún

departamento ha provocado quedar mal con los clientes/
proveedores?

Sí, porque el ciclo por lo general se repite, por las malas condiciones de pago, hay mucha gente buena que se ha ido, y pues hacen pasar a otros consultores con menos experiencia, o con menos conocimiento, que nos hacen quedar como un cuero... y hay otros que han pasado de agache todo el tiempo y como necesitan gente, pues no los sacan, aunque todos sabemos que no son muy buenos en lo que hacen.

¿Cómo es la comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

Directa... y por email... menos mal...

¿Cuáles son las exigencias de su cargo acorde con las metas de la organización?

Jajajajajajaja... jump las exigencias de mi cargo acorde a las metas de la organización... jajajajajaja sacar mis tareas por cada uno de los módulos que tengo asignados a delante... creooooo

¿Cuáles son las competencias y conocimientos que el

puesto requiere?

Conocer peopleSoft, la principal y lo fundamental, ser profesional (contador, ingeniero industrial, administrador de empresas o ingeniero de sistemas) lo otro ya depende más de la recomendación, porque como ya no está el área de selección...

¿Cómo son las relaciones interpersonales?

Complejas, hay muchos subgrupos, y pues si uno no cae muy bien, o no trabaja como esperan pues toca solo...

Si existen conflictos, ¿Cómo se negocian las soluciones?

Antes estaba recursos humanos y uno por lo menos descansaba al ir allá y contar, pero ahora ya ni ese espacio existe...

¿Cómo se favorece el buen desempeño?

Antes se le subía el sueldo a uno, y a los de mal rendimiento no, pero ahora no importa...

Tabla 1 Matriz de análisis

Colaborador 3

CATEGORIA	TEXTUAL
CULTURA	<p data-bbox="618 296 1192 327">¿Cómo es la cultura de la organización?</p> <p data-bbox="618 369 1354 474">Es el nombre que tenemos como compañía frente a nuestros clientes y competencia.</p> <p data-bbox="618 590 1365 695">A nivel general usted que conoce de la organización Quanam Colombia</p> <p data-bbox="618 737 1382 842">Quanam es una empresa de servicios tecnológicos, con amplio conocimiento en peopleSoft.</p>
ORGANIZACIONAL	<p data-bbox="618 957 1230 1062">¿Usted conoce cuales son las metas de la organización?</p> <p data-bbox="618 1104 1425 1209">No, conozco lo que el director nos dice, en las reuniones mensuales, pero de ahí a verlas evidentes no.</p> <p data-bbox="618 1325 1243 1430">Mencione los valores que hacen parte de la organización.</p> <p data-bbox="618 1472 776 1503">El respeto,</p> <p data-bbox="618 1545 769 1577">El servicio</p> <p data-bbox="618 1619 792 1650">Los clientes</p> <p data-bbox="618 1692 850 1724">El conocimiento</p>
	<p data-bbox="618 1839 1227 1871">¿Cómo es manifestada la confianza de los</p>

líderes/gerentes/directores en los empleados?

Es directa, asignación de tareas específicas de acuerdo a sus conocimientos y listo.

¿Qué información tiene acerca de los lineamientos y las normas al interior de la organización?

Los lineamientos que yo he recibido son reglamento interno basado en el código del trabajo de la OIT según un email que nos enviaron, como respuesta a una pregunta hecha por una consultora.

¿Cómo los líderes/gerentes/directores hacen uso de la gestión de Miedos, amenazas, castigo, recompensas e implicación?

La amenaza es un buen instrumento para corregir aquí pero por lo general no funciona, porque nunca se hace nada, todo el mundo ya sabe quién es quién y siempre se recarga es al que más sabe...

¿Cómo se toman las decisiones en la organización?

En reuniones que hacen los directores para conocer cómo van los proyectos en particular.

¿Cuánta comunicación es dedicada a alcanzar los objetivos de la organización?

Muy poca, ahora estamos mucho más preocupados por hacer... entonces es mínima... jajajajaja verdad?

¿Cómo fluye la información dentro de la organización?

Por email... por celular y por chatsss, muy poca frente a frente

¿Cuánto conocen y comprenden los jefes/ superiores los problemas de los trabajadores?

Es muy mínimo el conocimiento de ellos...creo yo que si conocieran los problemas harían algo más que fiestas y actividades, o que enviar a otros a certificarse... y nos pagarían a tiempo...

¿Cómo se supervisan las tareas asignadas a los trabajadores?

Con mucho control vs la efectividad...

¿Cuáles son las acciones que se siguen en cuanto al incumplimiento de tareas?

Yo reporto y solicito cambios de consultor

¿Cómo es el ambiente laboral de su organización?

Es agresivo, en momentos de reunión y no pago...

¿Cuáles son las cosas que más le agrada de la su organización?

Preferiría no responder...

**AMBIENTE
LABORAL**

Dadas sus funciones es justa la remuneración económica y los beneficios (capacitación, seguro, prestaciones) que recibe ¿Por qué?

Sería justa si, le pagaran a uno a tiempo... o lo retribuyeran a uno por los gastos incurridos por sus retrasos.

¿Cuáles son las responsabilidades y funciones de su jefe?

Verificar que tome buenas decisiones en las reuniones con los clientes, proveer los consultores necesarios, y dirigir las medidas a tomar con los clientes.

¿Conoce usted alguna evidencia de que la falta de conocimiento sobre las funciones del personal de algún departamento ha provocado quedar mal con los clientes/proveedores?

Si, consultores que por no saber hacen las cosas más y luego el cliente se da cuenta y nos tiene en sus manos.

¿Cómo es la comunicación de abajo a arriba entre subordinados y jefes?

Directa... y por email... y yo busco conocer a mis consultores buenos y ayudarles ...

¿Cuáles son las exigencias de su cargo acorde con las metas de la organización?

Velar por mis clientes, y porque las horas de mis consultores se han bien pagadas.

¿Cuáles son las competencias y conocimientos que el

puesto requiere?

Conocimientos: de PeopleSoft, ser PMI, experiencia como gerente de proyectos.

Competencias: buena toma de decisiones, tolerancia a la frustración.

¿Cómo son las relaciones interpersonales?

En mis equipos son claras y transparentes, exigentes, pero dependiendo del pago hay que minimizar la exigencia más no la calidad.

Si existen conflictos, ¿Cómo se negocian las soluciones?

Yo si busco eso en mis equipos negociar y llegar a puntos de acuerdo... para facilitar el trabajo, bueno cuando yo se que ese consultor es bueno.

¿Cómo se favorece el buen desempeño?

Yo lo favorezco con tiempo – negocio llegadas y horas de salida, y trabajo desde casa... por el retraso en el salario.

C. Resultados - Matrices De Doble Vía

Tabla 2. Matriz de doble vía

Colaborador 1.

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	FRAGMENTO	ANALISIS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Plataforma Estratégica	“Quanam es una empresa que ofrece conocimiento, y que garantiza las implementaciones que hacemos...”	A partir de la información suministrada por el colaborador 1, se puede establecer que la cultura brinda posibilidades de aprendizaje; sin embargo también permite decir que el colaborador desconoce la cultura como tal de la compañía, aunque es probable que la empresa tampoco la tenga definida.

Y si esta es la
connotación de
este colaborador,
es bastante
significativo decir
que no hay un
congruencia con
lo expuesto por
Harris y Cronen
(1979), citados
por Smircich,
1983; los cuales
consideran que la
cultura es una
estructura de
conocimiento
para saber y
actuar y como
dentro de la
cultura se
encuentra todo lo
valioso que
ofrece la

plataforma
estratégica de la
organización,
pero si la
desconoce, pues
la cultura
organizacional
tiene vacios, que
impiden que sepa
a donde se
dirigen, y como
debe actuar.

“Dentro de nuestra Quanam puedo decir que es una empresa que aunque actualmente cruza por problemas económicos, es una empresa que busca mantenerse en el mercado de	Con base en el relato del Colaborador se puede mencionar que la compañía busca mantenerse en el mercado a pesar de los inconvenientes económicos con
--	--

la industria
tecnológica.”

que cuenta en el momento; lo que significa que para el colaborador existe un sentido de pertenencia con la organización, ya que el la sigue considerando suya, a pesar de la actual condición. Tomando ahora la perspectiva de Alvesson & Deetz (1995), los cuales exponen que la cultura en las organizaciones están atravesadas por discursos

hegemónicos, en
donde la
presencia de
grupos
dominantes,
garantiza que
ciertos
significados
logren ser
incorporados y
naturalizados por
los trabajadores,
de manera que se
conviertan en la
forma normal y
común de ver el
mundo. Esto
podría explicar
porque este
colaborador aun
considera el
seguir
manteniéndose

dentro de la
organización a
pesar de los
inconvenientes
económicos que
se presentan, la
existencia de un
grupo dominante
que mitigue el
dejarse llevar por
la presión del no
pago.

“En Agosto del año De acuerdo con
pasado estuvimos el relato del
en unas colaborador 1, se
reuniones... para puede establecer
establecer un que no cuenta
panorama de hacia con la
a donde se dirige información frente
la empresa y a la plataforma
también recibimos estratégica de la
una capacitación organización, lo
frente a saber que significa que

cómo determinar lo aunque pudo
que se quiere y el haberse
director, nos dio comentado el
algunos tema en
lineamientos frente reuniones,
a lo que se realmente nunca
quería... jaja pero se llegó a nada
jamás se llevo a concreto, lo que
nada concreto... dificulta que el
pues el director no colaborador
definió nada conozca el
puntual y pues horizonte
como no demarcado como
quedamos en nada rumbo para la
quedamos así..." compañía de las
personas que
laboran en ella.
Se percibe
también la falta
de comunicación
entre los equipos
para que
realmente se

dediquen a
planear y a
generar tanto la
proyección como
la ejecución de la
misma. Ahora
si se toma en
cuenta lo dicho
por Hatch (1997),
y se entiende la
cultura como un
sistema de
símbolos y
significados
compartidos,
producto de
negociaciones de
las personas en
su interacción.
Esta sería justo el
punto en donde
no exististe los
vínculos pues

esta interacción
es la que permite
la fijación de
dichos símbolos
(visión, misión,
valores etc.) y la
claridad sobre los
significados en
común los cuales
solo se podrían
lograr si se
permitiera una
comunicación
entre los equipos.

A partir de la
información
suministrada por
el colaborador, se
puede decir que
en la
organización no
hay una difusión
clara de la

información, no
hay claridad
frente a los
valores como
parte fundamental
de la plataforma
estratégica y el
impacto que
genera dentro del
objeto social de la
compañía, que es
lo que guía la
operación y el
propósito de ser
de la empresa, lo
que quiere decir
que para el
Colaborador no
existen o no los
contempla como
parte de su labor
en el día a día,
siendo éstos la

imagen de la
compañía ante el
cliente externo.
Aquí es vital
reportar la
postura de
Sorensen (2002),
la cultura existe
cuando se
considera que
sus normas y
valores están
fuertemente
apropiados y
sostenidos por la
organización y
como se
menciono con
anterioridad, no
exististe vínculos
que permitan
apropiar y
mantener algo

que no
recuerden, o que
no se ha
estructurado
coherentemente
como base de la
plataforma.

**Practicas de
Poder**

“Acá cada uno es
autónomo y
rendimos cuentas
semanalmente de
las cuentas a cargo
ante el director,
pero como ahora
llego la directora
comercial se ha
complicado mucho
la relación, es
como si se hubiera
perdido la
comunicación, ella
comunica lo que
quiere, para quedar

Con base en la
información
mencionada por
el colaborador 1
se puede
evidenciar que no
hay relaciones
asertivas entre
los jefes y los
subalternos en su
área, puesto que
como reporta el
colaborador no
existe una
confianza entre
estos, ya que su

bien...”

jefe acomoda los resultados para beneficiarse de estos, haciendo sentir al colaborador bastante molesto e incomodo. Es importante aquí, entender que como dice Montes Cato, 2004, los vínculos sociales que se generan a través de las relaciones laborales no son simétricos, puesto que el poder y la subordinación en marcan determinados

comportamientos,
una cultura e
intereses
sociales, sin
embargo es
importante
manejar
practicas de
poder asertivas,
que permitan
relaciones
efectivas y de
equipo.

Teniendo en
cuenta la
“ahora... las
pruebas, las
entrevistas, y todo
eso... las
decisiones las toma
el director y otra
persona cercana.”
respuesta que
manifiesta el
colaborador 1 es
evidente que se
perdió el claridad
frente a la toma
de decisiones
pues no existe

cohesión como
organización, sino
que las
decisiones son
tomadas en
subgrupos o de
manera
unilaterales,
acciones que
terminan
generando poca
repercusión o
malos entendidos
entre los
colaboradores y
sus jefes, es
decir, afectan
directamente las
prácticas de
poder que se
presentan dentro
de la
organización.

Aquí en este
acápite Pondy
(1978) adquiere
valor en la
argumentación
que hace acerca
de la cultura
organizacional, ya
que él considera
dentro de muchas
aportaciones que
es el contexto de
la cultura
organizacional la
que dota a los
individuos de una
amplia gama de
código y lenguaje,
así como de una
racionalidad y
estructura
emocional a
través de las

cuales construyen
la realidad y dan
sentido y
significado a las
situaciones y
acontecimientos
con los que se
enfrentan. A
través de la
cultura los
individuos pueden
reconocer si
cuando acontece
en el entorno es
<<normal>> o no,
y ajustar así sus
comportamientos
a los códigos de
normalidad del
contexto cultural
de que se trate.
Puede ser que
por esto se ha

convertido en
algo común estar
sin mucho
conocimiento,
frente al orden
coherente y
armónico de
organización que
muchas
empresas en el
área tecnológica
tienen como
andamiaje.

Comunicación

“Recuerdo que Tomando en
como en Agosto cuenta las
del año pasado observaciones
estuvimos en unas que hace el
reuniones colaborador 1 en
programas por el esta ítem,
área de recursos podemos decir,
humanos para que la
establecer un comunicación de
panorama de hacia los lineamientos

a donde se dirige la empresa y también recibimos una capacitación frente a saber cómo determinar lo que se quiere y el director, nos dio algunos lineamientos frente a lo que se quería”

organizacionales no ha tenido mucha repercusión, pues han sido muy mínima, pues como considera en el colaborador, se han hecho reuniones esporádicas capacitándolos pero no se han generado una postura más firme frente a la comunicación de lo que se quiere como organización. Sin embargo es importante decir que como lo

expresa
Fernández
Collado (1997), la
comunicación
influye en las
opiniones,
aptitudes y
conductas de los
clientes tanto
internos como
externos de la
organización con
el fin de alcanzar
las metas
establecidas por
la alta dirección
como pilar
fundamental de la
organización. He
aquí un punto
álgido, si de
acuerdo al
colaborador no

pasa de unas
 reuniones y
 capacitaciones
 pero no hay
 ejecución o mejor
 dicho, la práctica
 efectiva de lo
 comunicado, solo
 evidencia que
 existe la
 comunicación no
 fluye eficazmente.

<p>“Acá cada uno es autónomo y rendimos cuentas semanalmente de las cuentas a cargo ante el director, pero como ahora llego la nueva directora comercial se ha complicado mucho la relación”</p>	<p>Como lo refiere el colaborado, en este apartado, la comunicación es apenas la necesaria y en momentos específicos, como la rendición de cuentas, pero que aun no se maneja</p>
--	---

buenos
habilidades de
comunicación, ya
que la interacción
entre los jefes y
algunos
subalternos es
tensa. Es
importante
mencionar aquí la
postura de
Fernández
Collado (1997)
frente el paraqué
de las
comunicaciones y
lo errado de esta
manera de
comunicar, Según
Fernández la
comunicación
organizacional es
el conjunto de

mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta y su medio, así como el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización.

	“Cuando las tareas no se llevan a cabo, en el caso de mi compañero las supervisaba yo porque en los email	De acuerdo con la respuesta dada por el colaborador 1 en éste ítem, se percibe que las acciones por el
--	---	--

Evaluación Y Seguimiento

enviados de las	incumplimiento de
tareas para él me	tareas, aunque
copiaban a mí...	cuentan con una
pero ahora como	supervisión, esta
está la directora	se hace de
comercial ella lo	manera ambigua,
acosa a uno a cada	pues no es su
rato...	jefe directo el que
	la revisa, sino
	otro de sus
	compañeros, para
	verificar que si no
	la hace el
	responsable la
	debe hacer el
	que la recibió
	para supervisar.
	Sin embargo se
	nota molestia por
	esto, ya que se
	siente acosado,
	evidenciando una
	mala ejecución

por parte del jefe
responsable de
verificar el
seguimiento de
las asignaciones,
además de mala
comunicación y
pésimo ejercicio
de malas
relaciones de
poder. Y si se
toma lo expuesto
por Koonts H.,
Weihrich H.
(1998) como
referente práctico,
se comprende
que la supervisión
(evaluación y
desempeño) es
un proceso
sistemático y
periódico que

sirve para estimar
cuantitativa y
cualitativamente
el grado de
eficacia y
eficiencia de las
personas en el
desempeño de
sus puestos de
trabajo,
mostrándoles sus
puntos fuertes y
débiles con el fin
de ayudarles a
mejorar; lo cual
no corresponde
con lo que se
expone por el
colaborador pues
lo hacen ver
como una
práctica tediosa y
estresante y no

			como un método de desarrollo y potencialización.
			A partir de la información suministrada por el colaborador 1, se puede decir que existe un completa falta de sinergia en algunos equipos, lo que genera que la imagen de Quanam como organización se vea afectada, información que se percibe en la respuesta obtenida a ésta pregunta, en virtud de lo cual,
AMBIENTE LABORAL	La Organización	“Es un estrés... yo tengo que acompañar a la directora comercial... a las reuniones con los clientes... con Oracle... y ella me hace quedar mal en plenas reuniones... me dice cállate...”	

se torna el
ambiente pesado,
lo que hace que
los colaboradores
y los clientes
perciban un mal
ambiente
organizacional.
Según Locke
(1976) el
ambiente laboral
es equivalente a
las características
del medio
ambiente de
trabajo, es decir
aquellas
características
que son
percibidas directa
o indirectamente
por los
trabajadores que

		se desempeñan en ese medio. Entonces realmente la repercusión es bastante seria.
Relaciones de poder	“Yo tengo que apoyar al área de consultoría en la firma de nuevos proyectos para que Quanam salga adelante en esta crisis... por la que estamos pasando ”	Con base en la respuesta manifestada en éste ítem por el Colaborador 1, se puede decir que es una obligación apoyar el área de consultoría, lo
Relaciones laborales	“Yo tengo que apoyar al área de consultoría en la firma de nuevos proyectos para que Quanam salga adelante en esta crisis...”	que significa que el Colaborador sabe y conoce la forma en que debe ejecutar su trabajo, en aras de apoyar el crecimiento de la

empresa; sin embargo hay una clara sensación de que la compañía se encuentra en una situación crítica para continuar en el mercado, situación que afecta a todos los colaboradores y las responsabilidades que cada uno como colaborador tiene. Contienen dependencia mutua, es decir que ambas partes necesitan una de la otra. Entonces es significativo

como manifiesta
Montes Cato,
(2004) dejar
claro que en
cuanto a las
relaciones
laborales la
administración
necesita de los
colaboradores
para producir
servicios o
productos y los
colaboradores
necesitan de la
administración
para recibir el
pago, por eso es
valioso saber que
este colaborador
asume su
responsabilidad,
su parte frente a

esta puesto de
 trabajo.

<p>Inteligencia</p> <p>Emocional</p>	<p>“Antes era soportable... yo hacía mis cosas y el las suyas y yo las de él y ya... solo era solo acompañamiento... con el nos entendíamos bien... él no se la llevaba con otro compañero se querían poquito... yo me la llevaba con los dos...”</p> <p>... “Pero ahora... ingreso la directora comercial y es un estrés... y ella me</p>	<p>Esta respuesta deja en evidencia que las relaciones han pasado por diferentes momentos, que antes existían unos códigos entre el grupo, los cuales se vieron afectados por el ingreso del director de esa área, el cual ha generado un mal ambiente ante los clientes y en las relación con sus subordinados.</p> <p>Desde el punto</p>
--	--	--

hace quedar mal	de vista de
en plenas	Goleman (1999)
reuniones... me	se puede afirmar
dice cállate!!! Y	que la inteligencia
me da mucha	emocional es una
rabia... menos mal	capacidad
que los clientes	aprendida que
quieren conmigo.”	origina un
	desempeño
	laboral
	sobresaliente, ya
	que lo primordial
	es saber
	manejarse a sí
	mismo, llevarse
	bien con los
	demás, de modo
	tal de poder
	trabajar juntos en
	pos de una meta
	común. Acción
	que actualmente
	no se hace

realidad en las
relaciones
laborales de
Quanam.

Tabla 2. Matriz doble vía			
Colaborador 2			
CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	FRAGMENTO	ANALISIS
CULTURA ORGANIZACIONAL	Plataforma Estratégica	<p>“Pues nos describe como partner platinum de Oracle, que en el mercado nos da muy buen nombre ya aunque competimos con otras compañías como la nuestra, ser partner platinum les genera confianza a los clientes.</p>	<p>A partir de la información suministrada en el primer fragmento, se puede establecer que el ser Partner Platinum genera reconocimiento ante el mercado y la competencia, lo que significa que para que una empresa crezca, y cumpla con su propósito organizacional debe mostrarse como una organización fiable y competitiva de acuerdo con las exigencias del</p>

mercado; como lo
menciona el autor
(Aronsson, 1989), la
vida laboral se
configura teniendo
en cuenta las
exigencias que
presenta el mercado,
por lo tanto las
organizaciones
deben responder a
tales necesidades de
la globalización.

“Hemos logrado permanecer a pesar de muchas cosas a través del conocimiento y el buen servicio de algunos consultores, que afortunadamente es más del 80 %”	De acuerdo con el relato del colaborador 2, la organización tiene un 80% de buen servicio y conocimiento, y esto es una muy buena base para estructura una plataforma
--	--

estratégica que los
consolide en la
industria tecnológica,
pero también hace
evidente que
quienes la han
logrado son algunos
consultores, menos
no los directivos,
aunque trabajen
mancomunadamente
en pro de esto.
Ahora si se retoma
lo expuesto por
Jones, Gareth y Hill,
2005 el cual plantea
que a plataforma
estratégica está en
capacidad de
formular, ejecutar y
evaluar los procesos
de forma más
efectiva, de allí parte

la planificación como parte inseparable de la misma, y tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad que las mismas deban asumir en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada. Se puede decir que la plataforma estratégica depende es su mayor parte de la parte directiva, y no de los colaboradores, ya que ellos son los que como dicen Jones,

Gareth y Hill ellos son los que trazan la dirección, en causan el esfuerzo colectivo. Entonces Quanam no está en el orden correcto para planificar, por muy buen servicio y conocimiento que se maneje frente al cliente.

A partir de la información suministrada por el colaborador 2 se puede decir que en la organización no hay difusión de la información, no hay claridad frente a las metas como parte fundamental de la

“las metas no, pero conozco las tareas que tengo que llevar a cabo”

plataforma
estratégica, que guía
la operación y el
propósito de ser de
la empresa. Tal
como lo señala
Jones, Gareth y Hill
(2005), El proceso
estratégico involucra
verificar el ambiente,
investigar
alternativas de
acción, identificar
prioridades, definir la
naturaleza del
negocio, elegir
estrategias y
elaborar programas
de acción. Todo ello
se traduce en el plan
estratégico global
para la compañía, ya
que, permite orientar

la toma de
decisiones, por
cuanto contiene una
serie de decisiones
programadas a
ejecutar en el futuro
al plantearse los
objetivos y la
trayectoria a seguir,
producto del
consenso entre los
involucrados, el plan
permite comunicar
las expectativas y
aspiraciones de
grupos e individuos
en la organización.

El año pasado	Con base en la
nos entregaron	información
unos manuales	mencionada por el
jaja y ahí hablaba	colaborador 2 se
de respeto por el	puede evidenciar
cliente y de	que no hay

nuestra forma de conocimiento frente
vestir, ante el a la definición de un
cliente y de otro valor organizacional,
montón de adicional a ello no se
cosas...jajaja le da la relevancia y
pero de valores el impacto que esto
con genera para el
contundencia...no cumplimiento del
recuerdo” propósito de la
empresa. Retomar a
Jones, Gareth y Hill
(2005), es
significativo lo que
ellos exponen frente
a la formulación de
estrategias que
incluye la
identificación de las
debilidades y
fortalezas internas
de una organización,
la determinación de
la misión y los

valores de la misma,
la fijación de
objetivos, el
desarrollo de
estrategias alternas,
el análisis de dichas
alternativas y la
decisión de cuales
escoger. Requiere
que la organización
establezca metas,
diseñe políticas,
motive a sus
empleados y asigne
recursos de tal
manera que las
estrategias
formuladas puedan
ser llevadas a cabo
en forma exitosa y la
evaluación de
estrategias
comprueba los

resultados de la
ejecución y
formulación.

Pudo haber existido
una ejecución al
respecto del
establecimiento de la
plataforma en cuanto
a los manuales y el
ambiente que se
busca, pero no se
definió el andamiaje
que permite a la
empresa anclarse
para un futuro, como
son los valores, los
principios
institucionales,
además de la visión
y misión
organizacional.

**Practicas de
Poder**

A partir de la información señalada por el colaborador 2, podría decirse que no está delimitada claramente hasta “aquí a cada uno le asignan unas tareas, sea quien sea su líder, o su gerente de proyecto y uno si la sabe la hace y si no estudia o busca ayuda”. donde llega la responsabilidad y la línea de autoridad, por parte de los líderes dentro de la organización, lo que significa que le dan mayor peso a las autonomía, que a las responsabilidades que se tienen en los cargos de supervisión y control. Referente a ello podemos mencionar lo que argumenta. Si

se toma en cuenta la
opinión de Montes
Cato, (2004),
podemos decir que
los vínculos sociales
que se generan
atreves de las
relaciones laborales
no son simétricos,
puesto que el poder
y la subordinación
en marcan
determinados
comportamientos,
una cultura e
intereses sociales,
además de
diferentes formas de
subordinación en la
relación del trabajo
al capital, ya que,
comienzan a
superponerse con

otras donde la
sujeción no aparece
de manera evidente
si no que es
indirecta, resultado
de la apertura a
otras formas de
relacionamiento con
la que constituyen
vínculos
comerciales.

Tomando como base
la argumentación de
Montes Cato,
podemos decir que
en Quanam los
colaboradores son
supervisados de
manera indirecta, al
no existir una
marcada línea de
mando para general
control, sin embargo,

el auto aprendizaje,
y la autonomía de
los colaboradores si
está definida dentro
de comportamientos
culturales y es
significativa para los
colaboradores.

De acuerdo con la
información
suministrada por el
colaborador 2,
“los lineamientos
que yo he
recibido son
reglamento
interno y el
formato de cómo
pedir las
vacaciones”
podría decirse que
no cuenta con todas
la información frente
a las normas al
interior de la
organización. Lo que
significa que los
colaboradores no
tienen claridad de
lineamientos

estándar que regule
la actuación y el
propósito de ser de
cada una de las
operaciones que
realiza la
organización. Si se
mira la postura de
Smircich (1983), el
cual, considera que
de acuerdo con la
Antropología
cognitiva, la cultura
es un sistema de
cogniciones,
conocimientos y
creencias
compartidos, La
cultura en una
organización
ayudará a sus
miembros de forma
gradual, y a través

de los modelos de interacción que se establecen entre ellos, del lenguaje usado, de las imágenes y de las rutinas consolidadas, a asumir como evidentes, como plenamente lógicos y justificados todos aquellos códigos que regulan de forma explícita o implícita los comportamientos en la organización, dotándoles de explicaciones históricas suficientes para legitimarlos.

Esta argumentación

deja en evidencia
una dificultad
organizacional, ya
que por no existir, un
conocimiento
especifico por parte
de los colaboradores
frente a códigos y
normas claras
estipuladas e
instituidas lo que
permite es que se
manifieste una
autonomía por parte
de colaboradores
frente a las líneas de
supervisión y control
y que ellos definan a
su manera los
modelos de
interacción entre
ellos, el lenguaje
usado, las imágenes

comunes y las
rutinas.

“es un lugar
donde el que más
contacto tiene con
nosotros es el
líder, supuesto
líder , no lo digo
por mi sino por
otros consultores,
porque hay unos
que no hacen
nada y buscan
que las tareas de
ellos las haga
uno”

Teniendo en cuenta
la argumentación
que manifiesta el
colaborador 2 podría
pensarse en que la
organización
Quanam no hay
coordinadores, o
supervisores con el
conocimiento,
compromiso y un
liderazgo real, no
hay compromiso por
parte de los mismos
para incentivar,
promover desarrollar
conocimiento y
relaciones sanas,
por el contrario solo
para adjudicar
funciones y

actividades pero sin
que exista una
efectiva supervisión.
Aquí hay que
regresar a la postura
de Smircich (1983),
el cual, considera
que de acuerdo con
la antropología
cognitiva, la cultura
es un sistema de
cogniciones,
conocimientos y
creencias
compartidos, la
lectura antropológica
de la cultura de
Quanam solo deja
en evidencia una
falta clara de
parámetros, códigos
y normas, pues
como se ha venido

reportando estos no
existen de una
manera completa y
estructurada,
dejando espacio
para que los mismos
colaboradores
definan sus
parámetros y
lineamientos como
bien les funcione.

“en reuniones
que hacen los
directores y los
gerentes de
proyectos”

A partir de la
información
suministrada por el
colaborador 2, se
puede decir que las
decisiones
empresariales las
toman los directivos
en base a
consensos que se
realizan por medio
de reuniones, los

colaboradores no
son tenidos muy en
cuenta a la hora de
generar cambios y
proponer nuevas
alternativas. Cuando
se habla de
prácticas de poder
podemos ver lo
importantes que son
los vínculos sociales
que se generan
atreves de las
relaciones laborales,
teniendo en cuenta
que esta relaciones
no son simétricos,
puesto que el poder
y la subordinación
en marcan
determinados
comportamientos,
una cultura e

intereses sociales,
como lo menciona
Montes Cato, (2004),
sin embargo es
contradictorio ver
que a lo largo de la
entrevista como se
menciona una falta
de control y
supervisión, porque
no hay claridad en
códigos, normas y
pautas de trabajo, y
definición de líneas
de mando, pero se
reporta que si se
reúnen los directivos
y los gerentes de
proyecto, y si se
toma en cuenta la
postura de Montes
Cato aun que la
relación no sean

simétricas, es evidente que no hay una transferencia significativa de la línea superior de autoridad a línea de colaboradores.

Comunicación

“una vez al mes cuando en reunión general cuentan lo que van a hacer, los cambios y la torta de cumpleaños”

De acuerdo con la respuesta dada por el colaborador 2, se puede establecerse que una hay transmisión de información sobre temas puntuales que involucran a los colaboradores, sin embargo no hay participación transmisión de información sobre responsabilidades, ni sobre estructura

organizacional
(visión, misión,
valores, y principios
de Quanam
Colombia) solo se
les informa de lo que
se está haciendo sin
mucho
direccionamiento. Si
se retoma aquí lo
expuesto por Yeung
(1991), al menciona
que uno de los
factores que mayor
impacto tiene en la
cultura es la
comunicación,
menciona que la
fuerza cultural es el
grado de intensidad
cultural percibida
por los miembros de
la organización

indicando el dominio
de ciertos atributos
en la organización.

A partir de la postura
de Yeung, se puede
decir que la
comunicación que
mantiene la empresa
no es una
comunicación
directa, donde el
jefe o superior se
dirige a su
colaborador, es una
mera transmisión de
información y no se
aprovecha el alto
impacto que tiene en
la cultura la
comunicación, para
marcar parámetros
definidos y claros
para marcar la

fuerza cultural
observada por los
colaboradores de la
organización pero
sin comprender el
poder del dominio de
ciertos atributos de
la comunicación en
la organización.

**Evaluación Y
Seguimiento**

Disque con los
documentos que
enviamos y los
actas...pero
generalmente se
dan cuenta de los
retrasos de
algunos
consultores uff
mucho tiempo
después”.

Con base en la
información
señalada por el
colaborador 2 en
ésta pregunta, se
puede establecer
que no existe un
control claro frente a
la supervisión de las
tareas realizadas lo
que significa que
cada colaborador
responde por sus
funciones asignadas

de manera independiente y autónoma, el control y supervisión solo se da en el momento en el que se evidencia un error o aparece un reclamo.

Chiavenato I. (2001) considera que evaluar y hacer seguimiento es un proceso sistemático y periódico que sirve para estimar cuantitativa y cualitativamente el grado de eficacia y eficiencia de las personas en el desempeño de sus puestos de trabajo, mostrándoles sus

puntos fuertes y débiles con el fin de ayudarles a mejorar. Es también un recurso de comunicación y entendimiento para el empleado de los aspectos que son valorados por la organización, las expectativas sobre su aporte de valor y la brecha que pudiera existir entre sus competencias actuales y las deseadas. Pero es aquí un punto de déficit en Quanam de acuerdo al reporte de este colaborador pues, si

no hay dicho
seguimiento y
evaluación periódica
y sistemáticamente
es muy complejo
establecer un
concepto frente a
una persona, porque
no hay conocimiento
de las fortalezas y
las debilidades de su
trabajo, por ende no
les pueden ayudar a
mejorar y a
desarrollar las
potencialidades de
sus colaboradores y
tampoco puede
alinearse al
colaborador con lo
que la organización
espera de él.

<p>AMBIENTE LABORAL</p>	<p>La Organización</p>	<p>”Es denso...cuando ingresé nadie decía nada, casi nadie ofrece la mano para ayudar”</p>	<p>De acuerdo con la información suministrada por el colaborador 2, puede decirse que es muy marcada la autonomía y la independencia entre los mismos colaboradores, a demás de que no hay una inducción adecuada por parte de su líder y su gerente de proyecto y a demás no hay apoyo de parte de los compañeros de trabajo para poder asimilar las tareas a realizar y conseguir los objetivos establecidos. Es</p>
		<p></p>	

importante entonces
entender lo que
Palaci (2004)
considera, que las
organizaciones son
unidades sociales
intencionalmente
construidas por
individuos y grupos,
para lograr objetivos
específicos y
perseguir ciertos
fines, por medio de
funciones
diferenciadas,
dirigidas y
coordinadas
racionalmente y con
cierta permanencia
temporal. Sin
embargo este
colaborador deja en
evidencia la raíz del

problema en
Quanam como
organización no está
muy bien constituida
ya que los
colaboradores no
están ligados a
través del mismo
objetivo estratégico
e institucional, y esto
se refleja en la falta
de control por parte
de los líderes y
gerentes de proyecto
y la marcada
tendencia de
autonomía en los
colaboradores.

De acuerdo con la
“Fuera justa, si le
pagaran a uno a
tiempo”
respuesta dada por
el colaborador 2, se
puede establecer
que se encuentra

inconforme porque la empresa no le paga a tiempo. Lo que significa que las condiciones de trabajo, incentivos y remuneración están afectando el sentido de pertenencia, la motivación y la cohesión grupal que tiene el colaborador con la organización. Y si aquí se retoma lo expuesto por Monte Cato (2004), al considerar que las relaciones de poder contienen dependencia mutua, es decir que ambas partes necesitan una de la otra, ya que la

administración

necesita de los

colaboradores para

producir servicios o

productos y los

colaboradores

necesitan de la

administración para

recibir el pago.

Entonces se debe

comprender que la

relación de poder en

Quanam no está en

equilibrio, puesto

que los

colaboradores

prestan su servicio, y

la parte

administrativa no

está cumpliendo con

su parte que es la de

pagar el trabajo ya

realizado, desde

este punto de vista
 el colaborador tiene
 motivos para
 sentirse
 desmotivado e
 inconforme dentro
 de la organización.

Relaciones de Poder	“Si,, porque el ciclo por lo general se repite, por las malas condiciones de pago, hay mucha gente buena que se ha ido y pues hacen pasar a otros consultores con menos experiencia o con menos conocimiento que nos hacen quedar como un cuero”	Teniendo en cuenta el relato del colaborador 2 se puede mencionar que debido a la crisis financiera por la que están atravesando la empresa los jefes han tomado decisiones de reajuste de perfiles y cargos para poder cumplir con los requerimientos del mercado, sin embargo estos no
----------------------------	--	--

tienen el suficiente conocimiento y capacitación para realizar la labor. Aquí es importante retomar a Rubio (1999), ya que él considera que hay que tener en cuenta tres factores que afectan el ambiente laboral, el primero de ellos son las relaciones interpersonales, las cuales se espera sean de cordialidad entre los pares y las figuras de autoridad, tomando como base el respeto, los valores y las buenas prácticas; factores

determinantes en el resultado de la labor desempeñada, convirtiéndose en la carta de presentación de la organización frente al cliente externo y al interno. El segundo factor la autonomía, dentro de la cual se mide el grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas cotidianas, en virtud de lo cual, es importante que el colaborador disponga de la autonomía suficiente para asumir y demostrar su grado

de responsabilidad.

Y como tercer factor expone los agentes psicosociales, que son los aspectos estresantes que se encuentran en el medio ambiente de trabajo, son numerosos y de diferente naturaleza, complejos y difíciles de entender, dado que representan el conjunto de percepciones y experiencias del trabajador.

Ahora si se toma en cuenta lo expresado por Rubio, se puede decir que en Quanam se

encuentra impactado
directamente el
ambiente laboral,
puesto que las
relaciones entre los
pares y superiores
se afectan, porque no
hay respeto por los
procesos, dado
todos reajustes que
han sufrido a raíz de
la salida de personal
significativo en
tareas específicas y
también se ven
afectado los agentes
psicosociales puesto
que todos estos
cambios en la planta
de colaboradores
genera estrés y
presión en las
relaciones y frente a

la ejecución de responsabilidades y tareas pues se aumenta la carga laboral.

**Relaciones
Laborales**

“Conocer people soft...ser profesional (contador, ingeniero industrial, administrador de empresas o ingeniero de sistemas, lo otro ya depende más de la recomendación...”

A partir de la respuesta suministrada por el colaborador 2 a ésta pregunta, se estima que conoce medianamente las competencias y conocimientos que el puesto requiere. Lo que significa que hay claridad de los puestos de trabajo, sin embargo, falta rigurosidad en la selección del

personal, que cumpla necesariamente con el perfil del cargo, no por referenciación. Carvajal, 2007, Carvajal y García, 2009). Habla de una de las funciones prioritarias del departamento de gestión humana haciendo énfasis en el desarrollo de competencias, el ascenso laboral y un ambiente de trabajo perfecto.

Inteligencia Emocional	“Complejas, hay muchos subgrupos y pues si uno no cae muy bien o no trabaja	Teniendo en cuenta la respuesta dada por el colaborador, podría decirse que para él la mayor
-------------------------------	---	--

como esperan, parte de su labor
pues toca sólo". debe desarrollarla
sólo, a no ser que
cuenta con la
aprobación de sus
pares para poder
mantener buenas
relaciones
interpersonales. Lo
que significa que no
hay buena
comunicación ni red
de apoyo entre
compañeros de
trabajo, adicional se
evidencian alianzas
y coaliciones entre
subgrupos,
evidenciando la falta
de acompañamiento
y apoyo por parte de
sus superiores. Si se
toma en cuenta a

Cardona (2001) el cual entiende por afectividad o inteligencia emocional al “modo de sentirnos afectados interiormente por las circunstancias que se producen en nuestro entorno”. Entonces es claro que desde la respuesta de este colaborador no hay relaciones humanas efectivas o inteligentes emocionalmente y lo más complejo de esto es que esto explica el grado de independencia y

autonomía de los
mismos
colaboradores y
además el porqué de
la falta de
supervisión y control
por parte de los
líderes, gerentes de
proyecto y
directivos, puesto
que cuando no
encuentran
aprobación por parte
de sus compañeros
o superiores no
puede mantener
buenas relaciones
interpersonales.

“Antes estaba recursos humanos...pero ahora ya ni ese espacio existe”.	A partir de la información suministrada en ésta pregunta por el colaborador 2, se
--	---

puede decir que no hay un apoyo y acompañamiento por parte de compañeros y jefes, no hay una dirección encargada de la gestión humana. (García y Carvajal, 2007, Carvajal y García, 2009). Quien menciona que el modelo de gestión del talento humano, debe dirigir su mirada hacia la atracción de personal, buscando conseguir gente seducida por historias de la compañía próspera, que han logrado

adaptarse
perfectamente al
mundo globalizado
en el que vive, que
promete el desarrollo
de competencias, el
ascenso laboral y un
ambiente de trabajo
perfecto. Empresa
atractiva para
trabajar, siendo este
el inicio de la labor
del gerencia de
gestión del talento
humano.

Según la información
“Antes se le
subía el sueldo a
uno y a los de mal
rendimiento no,
pero ahora no
importa...”
suministrada se
puede decir que en
la empresa no
manejan escalas
salariales ni igualdad
de condiciones para
todos los empleados

de los mismos
cargos, se valora por
el desempeño. Se
tomara como
referente a Cardona
(2001) puesto que él
desde el punto de la
inteligencia
emocional, explica
como es una
organización
inteligente y dice que
estas empresas se
concretizan como tal
cuando genera un
ambiente
organizacional que
favorece una visión
positiva del mundo, y
vinculaciones sanas,
armónicas y
productivas entre
todos sus

colaboradores. Si partimos desde el punto de Cardona hay que decir que Quanam no es una empresa inteligente, puesto que a raíz de su problema económico y la salida masiva de personal especializado la ha llevado a tomar malas decisiones afectando el ambiente laboral directamente, puesto que mina la visión positiva y las relaciones armónicas y productivas entre sus colaboradores.

Tabla 2 Matriz de doble vía

Colaborador 3

CATEGORIA	SUBCATEGORÍA	FRAGMENTO	ANALISIS
			De acuerdo con la información suministrada por el colaborador 3 en ésta pregunta, puede decirse que
		“Es el nombre que tenemos como compañía	la cultura es interpretada como el nombre o razón
CULTURA ORGANIZACIONAL	Plataforma Estratégica	frente a nuestros clientes y competencia.”	social que la empresa tiene para los clientes y la competencia, lo que significa que no conoce a ciencia cierta cómo es la cultura de la organización, como elemento y parte esencial de la

plataforma
estratégica como lo
argumentan
(Jones, Gareth y
Hill, 2005) quienes
señalan que la
plataforma
estratégica tiene
como finalidad
facilitar el gobierno
de las
organizaciones,
estableciendo la
direccionalidad que
las mismas deban
asumir en el futuro
y encauzando el
esfuerzo colectivo
en la dirección
trazada.

“Quanam es	A partir de la
una empresa	información
de servicios	suministrada por el

tecnológicos, colaborador 3, se
con amplio puede observar
conocimiento en que conoce el
people Soft.” objeto social de la
organización
Quanam; sin
embargo se
perciben limitados
los objetivos e
implementaciones
que hacen parte
también de la
razón de ser de la
compañía. Para
cualquier
compañía es
indispensable
contar con una
base y horizonte
en la consecución
de los objetivos
esto lo genera una
plataforma

estratégica bien fundamentada. Parfraseando a (Jones, Gareth y Hill, 2005)Dicha plataforma, pude definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos

“No, conozco lo que el director nos dice en las reuniones mensuales, pero de ahí a verlas evidentes no.”	Teniendo en cuenta el argumento del colaborador 3, se puede analizar que las metas de la organización no son claras, lo que quiere decir que
--	--

las actividades que se realizan no están enfocadas a la consecución de metas y no hay unos objetivos organizacionales claros para el cumplimiento de las mismas. Frente a éste tema La planeación estratégica está diseñada para formular, ejecutar y evaluar los procesos de forma más efectiva a través de la respectiva plataforma, de allí parte la planificación como

parte inseparable
de la misma, y
tiene como
finalidad facilitar el
gobierno de las
organizaciones,
estableciendo la
direccionalidad que
las mismas deban
asumir en el futuro
y encauzando el
esfuerzo colectivo
en la dirección
trazada. (Jones,
Gareth y Hill,
2005). Cuando se
tiene claridad de
para donde va la
organización
cuáles son sus
metas y
proyecciones los
procesos y los

colaboradores se
sinergizan para la
consecución de los
mismos.

Con base en la
información
suministrada por el
colaborador 3 se
puede mencionar
que no hay
claridad entre la
definición y
concepto de
valores
organizacionales y
principios. Esto
significa que en la
organización no
hay una plataforma
estratégica solida

“El respeto, el
servicio, los
clientes y el
conocimiento”.

que direcciona el comportamiento de el cliente interno y el cliente externo, por lo tanto la cultura organizacional no es fuerte esto lo corrobora Sorensen (2002), la cultura es existe cuando se considera que sus normas y valores están fuertemente apropiadas y sostenidas por la organización.

Practicas de Poder	“Es directa, asignación de tareas especificas de acuerdo a sus	Teniendo en cuenta la respuesta del colaborador 3 frente a como se
---------------------------	--	--

conocimientos y manifiesta la
listo.” confianza por parte
de los líderes o
directores, puede
decirse que existe
un grado de
confianza por parte
de los directivos de
la empresa pero al
parecer sólo en la
asignación de
tareas, lo que
significa que la
confianza es
medida con base
en las tareas
realizadas y el
resultado de las
mismas. Ello
mostraría que en la
organización
Quanam no hay un
involucramiento de

jefes y
colaboradores, en
el cual haya una
constante
retroalimentación e
intercambio de
ideas, esto lo
corrobora. Dentro
de las funciones de
la comunicación
organizacional,
Fernando Martín
Martín (1995)
(citado por Trelles,
2001) las
puntualiza en
tareas como
coordinar y
canalizar el plan o
la estrategia de
comunicación de la
organización;
gestionar acciones

encaminadas a
mejorar la imagen
pública; potenciar,
desarrollar y
difundir la actividad
de comunicación;
conseguir que esta
sea clara, veraz,
transparente;
mantener estrecha
relación de
colaboración con
los medios y
verificar y controlar
la calidad e
incidencias
informativas y
publicitarias de
todas las acciones
de comunicación.

“Los	De acuerdo con la
lineamientos	respuesta brindada
que yo he	por el colaborador

recibido son 3, la organización
 reglamento Quanam se guía
 interno de por lineamientos
 trabajo, basado organizacionales y
 en el código del el Código
 trabajo OIT, Sustantivo de
 según un email Trabajo; sin
 enviado, como embargo los
 respuesta a una lineamientos no
 pregunta hecha están difundidos al
 por una interior de la
 consultora.” organización, como
 guía para la
 actuación ante las
 responsabilidades
 y deberes de cada
 miembro que
 compone la
 empresa. Como lo
 menciona Harris y
 Cronen (1979),
 citados por
 Smircich, 1983; la

cultura es una estructura de conocimiento para saber y actuar. El objetivo del investigador es identificar las reglas y creencias para entender cómo los miembros de la cultura ven y describen su mundo.

“La amenaza es un buen instrumento para corregir aquí pero por lo general no funciona, porque nunca se hace nada,	Con base en la respuesta suministrada por el colaborador 3 en ésta pregunta, puede establecerse que para ningún colaborador
---	---

todo el mundo	existen amenazas
ya sabe quién	reales dentro de la
es quién y	labor que se
siempre se	realiza, es decir, se
recarga es al	le recarga el
que más	desarrollo de la
sabe...”	labor a la persona
	que más conoce
	del tema y la
	amenaza para
	corregir alguna
	conducta no
	funciona, lo que
	significa que
	claramente, no
	existe un
	mecanismo que
	sirva realmente
	para corregir los
	comportamientos
	inadecuados de los
	trabajadores en el
	día a día, adicional

a ello no tienen
métodos de
incentivos claros
para mantener y
reforzar las
conductas
positivas para la
organización.
Como lo
argumentan
Arango y Urrea
(2000), la
connotación de
cultura siempre se
ha referido al
proceso a partir del
cual, ciertas
prácticas tienen
efectos sobre los
hábitos de
comportamiento y
de pensamiento de
las personas y por

lo tanto su
connotación ha
sido desde siempre
instrumental. Ello
conlleva a pensar
que los incentivos
y mecanismos de
castigo o
decremento de
conducta, hacen
parte de las
prácticas laborales
las cuales
pertenecen a la
cultura y estas
motivan el
desempeño del
colaborador
guiándolo hacia
eficacia.

De acuerdo con la información obtenida por el colaborador 3 de la organización Quanam, puede establecerse que la toma de decisiones como práctica de poder dentro de la cultura organizacional, sólo se observa en las reuniones que se hacen con los directores y cuando se pretende evaluar el resultado de los proyectos que se están implementando; lo que significa que

“En reuniones que hacen los directores para conocer cómo van los proyectos en particular.”

no se cuenta con
un mecanismo que
permita definir
clara y
concisamente la
importancia de la
toma de decisiones
en pro del
resultado
organizacional;
como lo menciona,
esto quiere decir
que la toma de
decisiones que
maneja la
organización está
enfocada hacia un
estilo de dirección,
tradicional, en la
cual los directivos
son los que
direccionan y
establecen los

cambios y las
decisiones de la
organización.
Como lo afirman
Para Jones, Gareth
y Hill (2005), El
plan estratégico
global para la
compañía, permite
orientar la toma de
decisiones, por
cuanto contiene
una serie de
decisiones
programadas a
ejecutar en el
futuro al plantearse
los objetivos y la
trayectoria a
seguir, producto
del consenso entre
los involucrados, el
plan permite

comunicar las
expectativas y
aspiraciones de
grupos e individuos
en la organización.

Comunicación

“Muy poca,
ahora estamos
mucho más
preocupados
por hacer...
entonces es
mínima...jajaja
verdad”

Con base en la
información
brindada por el
colaborador 3 en
ésta pregunta, se
puede decir que se
observa que no
existen unos
canales de
comunicación
claros y fuertes
que permitan
alcanzar los
objetivos
organizacionales;
adicionalmente, la
percepción del

colaborador es que
hay que
preocuparse más
por el hacer que
por el ser, lo que
muestra una
impresión negativa
frente a la
transmisión de la
información
interorganizacional.
Como lo menciona
Fernández Collado
(1997), la
comunicación
organizacional es
el conjunto de
mensajes que se
intercambian entre
los integrantes de
una organización y
entre ésta y su
medio, así como el

conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización; la mencionada comunicación influye en las opiniones, aptitudes y conductas de los clientes tanto internos como externos de la organización.

“Por email... por celular y por chats, muy poca frente a frente” De acuerdo con la respuesta ofrecida por el colaborador 3, se observa que

no se cuenta con canales de comunicación asertivos entre los directivos con los colaboradores, teniendo en cuenta que los canales son impersonales, lo que no permite un acercamiento y trato directo con las personas. Como lo menciona Fernández Collado (1997) la comunicación organizacional será determinada como un sistema o conjunto de procesos de construcción de

símbolos,
significados
compartidos e
intercambios de
información,
establecidos entre
los integrantes de
una organización
para con ellos
mismos y con el
entorno.

“Es muy mínimo el conocimiento de ellos...creo yo que si conocieran los problemas harían algo más que fiestas y actividades, o que enviar a otros a certificarse... y	Con base en la información recibida por parte del colaborador 3 a ésta pregunta, puede decirse que los directivos no conocen en ninguna medida las dificultades que presentan los trabajadores en la
---	--

nos pagarían a organización, no
tiempo...” se evidencia
seguimiento ni
bienestar enfocado
a las necesidades
de los
colaboradores, la
organización está
enfocada más
hacia el
cumplimiento de
actividades
asignadas y de
cumplimiento de
resultados. Como
lo sustenta.
(Fernández
Collado 1997) Los
procesos
comunicativos
implican siempre
interrelaciones de
personas que

comparten
información entre
sí, a través de la
construcción,
emisión y
recepción de
mensajes. Los
elementos que
conforman estos
procesos son la
fuente, el mensaje,
los canales o
medios, el
receptor, los
efectos y la
retroalimentación.

De acuerdo con la
"Con mucho
control Vs. la
efectividad..."
información
brindada por el
colaborador 3, se
encuentra que la
percepción que
tiene el trabajador

frente al
seguimiento
ejercido por el líder
o directivo de
Quanam, está
enfocado
básicamente en la
presión y
seguimiento
constante en pro
de la eficiencia y
los resultados, falta
mayor autonomía y
esquemas
objetivos de control
menos invasivos.
Como lo refieren
(Koonts H.,
Wehrich H. 1998).
El sistema de
evaluación del
desempeño tiene
como objetivo

medir, analizar y desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos estratégicamente requeridos por la organización. Es la piedra angular de los sistemas de gestión de las personas que brinda tanto un beneficio para la organización como para los colaboradores.

**Evaluación Y
Seguimiento**

“Es agresivo, en momentos de reunión y no pago...”

Con base en la respuesta del colaborador 3, se puede decir que los sentimientos hacía la

organización
dentro del
ambiente laboral
son de tensión y
preocupación por
las condiciones
que han conllevado
la crisis financiera
de Quanam, esto
está generando
desmotivación y
conflicto al interior
de las subculturas
de la organización.
Como lo menciona
Pace 1968, cit. por
Lynch et al. (1999),
quien describe el
ambiente
organizacional
como “el patrón de
características
organizativas

relativas a la
calidad del
ambiente interno
de una
organización, el
cual es percibido
por sus miembros
e influye en sus
actitudes”. Esto
significa que
cuando la
remuneración y las
condiciones de
trabajo no son las
adecuadas surge
un descontento y
desmotivación en
los colaboradores.

“Preferiría no
responder...”

Teniendo en
cuenta el
argumento que
muestra el
colaborador 3 se

puede entender
que no hay un
sentido de
pertenencia ni
compromiso ante
la organización,
posiblemente
afectado por las
condiciones de
remuneración que
se generaron a
partir de la crisis
financiera de la
compañía. Esto
sustentado con la
descripción que
hace Pace 1968,
cit. por Lynch et al.
(1999) en cuanto a
las características
relativas a la
calidad del
ambiente interno

			de una organización, el cual es percibido por sus miembros e influye en sus actitudes.
			De acuerdo con la respuesta brindada por el colaborador 3, puede
AMBIENTE LABORAL	La Organización	“Sería justa si, le pagaran a uno a tiempo... o lo retribuyeran a uno por los gastos incurridos por sus retrasos.”	establecerse que las funciones que realiza no son coherentes con la remuneración que recibe a cambio, lo que significa un bajo concepto respecto a la organización en la que se desempeña. Teniendo en

cuenta la teoría del
fordismo esta
práctica hace
referencia a las
condiciones de
trabajo, como lo es
el salario, la
organización en el
trabajo, las cuales
proporcionan
interacciones
sociales, en las
que se dejan ver
intereses
generales del
trabajo y el capital.
(Montes Cato,
2004), lo que
quiere decir que
mientras las
condiciones
laborales no sean
óptimas la

percepción que se
tiene de la
organización no
será más
adecuada.

“Verificar que
tome buenas
decisiones en
las reuniones
con los clientes,
proveer los
consultores
necesarios, y
dirigir las
medidas a
tomar con los
clientes.”

De acuerdo con la
respuesta emitida
por el colaborador
3, se encuentra
que desde la
subcategoría de
relaciones de
poder, el trabajador
conoce las
responsabilidades
y funciones de su
jefe, en aras del
cumplimiento de
los objetivos
organizacionales,
lo que significa que
en el caso de
asumir las

responsabilidades
el trabajador es
consciente de la
importancia de la
adecuada toma de
decisiones a favor
de la compañía;
como lo señala
Locke 1976, indica
que el ambiente
laboral es
equivalente a las
características del
medio ambiente de
trabajo, es decir
aquellas
características que
son percibidas
directa o
indirectamente por
los trabajadores
que se
desempeñan en

ese medio.

La información

suministrada por el
colaborador,

demuestra que el
desconocimiento

de otros pares

“Si, consultores frente a la labor

que por no realizada, genera

saber hacen la mala imagen de

las cosas mal la organización

luego el cliente ante el cliente

se da cuenta y externo; lo que

nos tiene en quiere decir que

sus manos.” existen fallas en la

comunicación

interinstitucional

que se trasmite a

los colaboradores

para el desempeño

de su labor. Dentro

de las funciones de

la comunicación
organizacional,
Fernando Martín
Martín (1995)
(citado por Trelles,
2001) las
puntualiza en
tareas como
coordinar y
canalizar el plan o
la estrategia de
comunicación de la
organización;
gestionar acciones
encaminadas a
mejorar la imagen
pública; potenciar,
desarrollar y
difundir la actividad
de comunicación;
conseguir que esta
sea clara, veraz,
transparente;

mantener estrecha
relación de
colaboración con
los medios y
verificar y controlar
la calidad e
incidencias
informativas y
publicitarias de
todas las acciones
de comunicación.

Con base en lo
relatado por el
colaborador 3, se
puede decir que la
comunicación con
los subordinados y
los jefes es directa.
Sin embargo no
hay estándares de
igualdad de
condiciones ni
planes de

Relaciones De poder “Directa... y por
email... y yo
busco conocer a
mis consultores
buenos y
ayudarles ...”

desarrollo para los
colaboradores que
se deben continuar
formando. Para
Scott y Etzioni
(1993) mencionado
por Jones, Gareth
y Hill, (2005), En
las organizaciones
burocráticas el
poder tiende hacer
jerárquico, cada
nivel tiene la
cantidad de poder
para realizar su
responsabilidad.
Los niveles
superiores de la
jerarquía tendrían
mayor poder con
base en un mayor
conocimiento de la
organización y/o

mayor habilidad

para la tarea.

Pocas

organizaciones se

aproximan a esta

idea porque los

arreglos del poder

se ven afectados

por los patrones

informales

elaborados con el

tiempo por

diferencias

personales en el

ejercicio del poder.

“Velar por mis

clientes, y

porque las

horas de mis

consultores

sean bien

pagadas.”

Con base en la

respuesta

suministrada se

puede decir que

para los líderes las

funciones y

responsabilidades

están claras, están

enfocados hacia el bienestar de sus colaboradores y la satisfacción del cliente externo. Como lo refiere Rubio (1999) La autonomía, dentro de la cual se mide el grado de independencia de las personas en la ejecución de sus tareas cotidianas, en virtud de lo cual, es importante que el colaborador disponga de la autonomía suficiente para asumir y demostrar su grado de responsabilidad.

**Relaciones
laborales**

“Conocimientos:
de People Soft,
ser PMI,
experiencia
como gerente
de proyectos.
Competencias:
buena toma de
decisiones,
tolerancia a la
frustración.”

Con base en la
información
encontrada se
puede establecer
que cada consultor
debe contar con
unos
requerimientos
específicos del
área de ingeniería
de sistemas para
trabajar en forma
eficaz y eficiente,
lo que quiere decir
que la compañía
sólo busca el
personal idóneo
que trasmite en

forma efectiva sus
conocimientos y
aplique la
adecuada toma de
decisiones en cada
punto donde se
ubique. Para Berg
(1986).Las
prácticas el
departamento de
gestión de talento
humano están
constituidas dentro
del marco
estratégico de la
cultura
organizacional y la
relación es
recíproca. Por esta
razón, algunas de
las estrategias
para intervenir en
la orientación

deseada de la
organización están
relacionadas con
acciones que
realiza el
departamento de
gestión humana,
como lo son, el
reclutamiento, la
selección de
personal, la
inducción, los
sistemas de
recompensas,
socialización y
articulación de
valores
corporativos, las
evaluaciones de
desempeño, las
evaluaciones del
ambiente y la
misma cultura

laboral.

Inteligencia
Emocional

“En mis equipos son claras y transparentes, exigentes, pero dependiendo del pago hay que minimizar la exigencia mas no la calidad.”

Teniendo en cuenta la respuesta mencionada por el colaborador 3 se puede entender que las relaciones y actuaciones de los miembros de la organización no son muy transparentes, no hay cohesión ni sentido de pertenencia con la organización; puesto que está dando un mensaje contradictorio en el que dice que son transparentes pero

si los incentivos y remuneración no es muy buena el nivel de exigencia es mínimo. El rendimiento está supeditado a las condiciones que la empresa pueda brindar. Goleman afirma (1999) que la aptitud emocional es una capacidad aprendida que origina un desempeño laboral sobresaliente. Lo decisivo es saber manejarse a sí mismo, llevarse bien con los demás, de modo

tal de poder
trabajar juntos en
pos de una meta
común. Señala que
las aptitudes
emocionales son
dos veces más
importantes que el
intelecto puro y la
pericia como
contribución a la
excelencia, y que
esto se mantiene
en todas los
trabajos y en todo
tipo de
organizaciones.

“Yo si busco	Teniendo en
eso en mis	cuenta el relato del
equipos	colaborador 3 se
negociar y	puede decir que
llegar a puntos	los métodos de
de acuerdo...	decisiones y

para facilitar el trabajo, bueno cuando yo se que ese consultor es bueno.” negociación los manejan los jefes de área con plena autonomía, basados en el desempeño de los colaboradores, sin embargo no hay igualdad de condiciones y la evaluación del desempeño es subjetiva. Como lo menciona Cardona La organización inteligente se concretiza como tal cuando genera un clima organizacional que favorece una visión positiva del mundo y vinculaciones

sanas, armónicas y productivas entre todos sus colaboradores.

Se utilizan técnicas de incentivos acorde a las posibilidades de la organización, y las necesidades de los empleados, buscando el mantenimiento de la eficiencia. Los incentivos son fundamentales en el mantenimiento y refuerzo de una conducta.

“Yo lo favorezco con tiempo – negocio llegadas y horas de salida, y trabajo desde casa... por el retraso en el salario.

Las prácticas el departamento de gestión de talento

humano están
constituidas dentro
del marco
estratégico de la
cultura
organizacional y la
relación es
recíproca. Por esta
razón, algunas de
las estrategias
para intervenir en
la orientación
deseada de la
organización están
relacionadas con
acciones que
realiza el
departamento de
gestión humana,
como lo son, el
reclutamiento, la
selección de
personal, la

inducción, los
sistemas de
recompensas,
socialización y
articulación de
valores
corporativos, las
evaluaciones de
desempeño, las
evaluaciones del
ambiente y la
misma cultura
laboral. Berg
(1986).
