



Estrategias de innovación para la definición de cultura organizacional y planeación

estratégica: Estudio de caso

María Vanesa Espinosa Benavides

Jefferson Stit Vargas Guacaneme

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Administración de Empresas

abril de 2024

Estrategias de innovación para la definición de la cultura organizacional y la planeación
estratégica: Estudio de caso

María Vanesa Espinosa Benavides

Jefferson Stit Vargas Guacaneme

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Administrador de
Empresas

Asesor(a)

Carlos Javier Leguizamo Jurado

Profesor

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Virtual y a Distancia

Sede Bogotá D.C. - Sede Principal

Programa Administración de Empresas

abril de 2024

Contenido

Lista de figuras.....	4
Resumen.....	5
Abstract.....	6
1. Introducción.....	7
2. Revisión de la literatura.....	11
2.1. Planeación Estratégica.....	11
2.1. Cultura Organizacional.....	13
3. Metodología.....	14
4. Resultados.....	17
4.1 Planeación Estratégica.....	17
4.1.1 Fase uno o Diagnostico.....	17
4.1.2 Fase dos o análisis e interpretación de resultados.....	17
4.1.3 Fase tres o toma de decisiones.....	18
4.2 Cultura Organizacional.....	19
4.2.1 Fase uno o diagnostico.....	19
4.2.2 Fase dos o análisis de resultados.....	20
4.2.3 Fase tres o toma de decisiones.....	21
4.3. Propuestas frente a la planeación estratégica para la empresa Tecnimaster.....	21
4.4. Propuestas frente a la cultura organizacional para la empresa Tecnimaster.....	23
5. Discusión.....	24
6. Conclusiones.....	26
7. Referencias.....	27

Lista de figuras

Figura 1.....	17
Figura 2.....	20

Resumen

Tecnimaster es una empresa emergente de la ciudad de Bogotá dedicada a la rectificación de motores de combustible fósil que ha experimentado un crecimiento acelerado desde su inauguración, lo que supone la necesidad de contar con una planeación estratégica clara y una cultura organizacional definida que redunden en estabilidad, orden y proyección, fundamental para el beneficio de clientes internos, externos, así como de los stakeholders.

De tal forma, que se debía realizar una investigación teórica con una minuciosa revisión bibliográfica, pero especialmente enfocada, al diagnóstico en la práctica del funcionamiento de la empresa. Para ello, fue necesario un trabajo detallado de observación por parte de los autores. Adicionalmente, con la aplicación del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), fue posible la medición de la gestión, involucrando el desarrollo de competencias tecnológicas y de innovación en el contexto empresarial a nivel Pymes.

De esta forma, fue posible la caracterización de diferentes estadios y aspectos de la empresa, reconociendo la necesidad prioritaria de construir una propuesta de cultura organizacional y planeación estratégica de Tecnimaster.

Palabras clave:

Desarrollo, cambio organizacional, toma de decisiones, estrategia, planificación.

Abstract

Tecnimaster is an emerging company from the city of Bogotá dedicated to the rectification of fossil fuel engines, which has experienced accelerated growth since its establishment, raising the need for a strategic approach that manages to precisely focus efforts to generate stability, order and projection, which is essential for the benefit of internal and external clients as well as stakeholders. In such a way, it was necessary to carry out an investigation at a theoretical level with a thorough bibliographic review but especially focused on the diagnosis in practice of the company's operation; Therefore, detailed observation work by the authors was necessary. Furthermore, with the application of the Modernization Model for the Management of Organizations (MMGO), it was possible to measure management by directly stimulating the development of technological competencies in the business context at the SME level. In this way, it was possible to characterize different stages and aspects, thus recognizing potential and opportunities for improvement, but also as the main input of the strategic platform and other aspects for the construction of the strategic framework of the Tecnimaster company.

Keywords:

Development, organizational change, decision making, strategy, planning.

1. Introducción

La movilidad, locomoción o transporte ha sido un factor fundamental para el desarrollo de la sociedad actual, que se impulsó en gran medida con la revolución industrial y la aparición del motor de combustión por combustible fósil como el carbón, gas, gasolina o Diésel (Martín, 2022).

A principios del siglo XX, el automóvil se convirtió en una forma popular de transporte personal. La invención del motor de combustión interna y la producción en masa de automóviles por parte de Henry Ford permitieron que los automóviles se volvieran accesibles para la mayoría de las personas. (MCB Travellers 2021)

Y así, El desarrollo de vehículos motorizados influyó en el crecimiento de las ciudades. La movilidad facilitada por automóviles y transporte público motorizado hizo que la gente se expandiera en áreas urbanas, cambiando la forma de vivir y trabajara en Bogotá, capital de Colombia, en 2023, contaba con un parque automotor compuesto por más de 2.626.905 vehículos, entre automóviles, camionetas, transporte público y otros. (Secretaria Distrital de Movilidad de Bogotá, 2023)

Normalmente a los motores se les da un uso constante, sobre todo en vehículos, lo que genera un desgaste normal que debe corregirse para alargar la vida útil del motor.

La rectificación de motores es un proceso que implica restaurar las partes internas de un motor a sus dimensiones originales o especificaciones de fábrica. Este procedimiento se realiza para corregir desgastes, deformaciones y otros daños que pudieran ocurrir por el uso prolongado del motor. La rectificación puede aplicarse a motores de automóviles, motocicletas, barcos, maquinaria industrial y otros dispositivos con motores internos.

Percibida esa necesidad y oportunidad de negocio, Jaime Alberto Duarte Romero funda Tecnimaster, microempresa dedicada a la rectificación de todo tipo de motores a gas, gasolina y Diesel, logrando mecanizar los procesos de reconstrucción del motor por medio de máquinas especializadas. Fue creada en el año 2022 y actualmente cuenta con seis empleados, incluido el gerente.

Actualmente son diferentes y complejos los retos de la industria automotriz, puesto que a través de las políticas estatales a nivel mundial se está limitando la introducción de nuevos

vehículos de combustión fósil. Por otro lado, es evidente los grandes retos que el mercado podría sufrir por la masificación de vehículos impulsados con energías alternativas no fósiles, teniendo en cuenta el apoyo de los gobiernos a nivel mundial para reducir el uso de estos tipos de motores debido a que es necesario que desaparezcan de circulación.

De la mano de lo anterior, en el Plan de Movilidad Segura y Sostenible de Bogotá (PMSS) contempla que en el año 2032 se restringiría la matrícula para vehículos de combustión (motocicletas y vehículos). (Portafolio, 2023)

A pesar de los desafíos regulatorios y tecnológicos, la conducción autónoma sigue su rumbo hacia adelante. Se espera un aumento en la disponibilidad de vehículos autónomos de nivel 3 y 4 para 2024 (se clasifican de 0 a 5 según el grado de automatización, siendo 5 el más alto). Estas unidades permiten cierto grado de autonomía en condiciones específicas, pero que aún requieren de la intervención humana a nivel general. (Asofix 2024).

Las empresas deben adaptarse y adoptar estas nuevas tecnologías para mantenerse competitivas. Además, a creciente conciencia ambiental ha llevado a un aumento en las regulaciones y normativas relacionadas con las emisiones de vehículos y la eficiencia del combustible. Las empresas automotrices deben innovar para desarrollar vehículos más limpios y sostenibles, lo que puede implicar inversiones en investigación y desarrollo. (Agudelo Santamaria, 2022)

De igual forma las pequeñas empresas en Colombia tienen un gran desafío al tener que enfrentarse al acceso a financiamiento, carga tributaria, regulaciones y trámites burocráticos, competencia desleal, infraestructura, capacitación y educación empresarial, innovación y tecnología, inseguridad, acceso a mercados internacionales.

En la actualidad muchas pequeñas organizaciones en el siglo XXI fracasan debido a la falta de implementación de una planeación estratégica y a la inexistencia de un plan de negocios que les permita trazar las vías para alcanzar cada uno de sus objetivos y metas. Esta situación resulta bastante preocupante ya que, debido a esto son muchas las organizaciones que cesan sus actividades y terminan yéndose a la quiebra perjudicando la economía y frenando el desarrollo nacional en el escenario actual (Revista Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas).

En ese sentido es de considerar la importancia que el tejido empresarial pymes representa para la economía en general del país, siendo las que generan más del 80% del empleo en Colombia.

Así pues, cerca de año de establecimiento, Tecnimaster actualmente cuenta con seis colaboradores a los que se le sufraga el tiempo laborado a destajo, sin el reconocimiento de las prestaciones exigidas que por ley son fundamentales.

Por otra parte, en este momento Tecnimaster carece de un plan estratégico básico, lo que refleja una falta de visión, misión y valores corporativos, así como una cultura organizacional y un sistema de gestión. Estos problemas resaltan la importancia de desarrollar y comunicar un plan estratégico sólido, especialmente para empresas emergentes que buscan establecerse y crecer efectivamente en el mercado (Pineda Sarmiento, 2022)

Con base a esa realidad, apoyados con el ejercicio de observación directa por parte de los investigadores y la aplicación de la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO) que sirve para evaluar cada uno de los componentes de la empresa y visualizar cada acción de mejora en un contexto real de la organización, fue posible percibir diferentes aspectos que deterioran el valor de la empresa volviéndola menos competitiva en el mercado.

Factores como falta de dirección y enfoque, dificultad para tomar decisiones, falta de diferenciación en el mercado, problemas de comunicación interna y externa, inconsistencia en la experiencia del cliente, desafíos en la atracción de talento, problemas financieros y de recursos, vulnerabilidad ante cambios del mercado, dificultades para obtener financiamiento, resistencia al cambio interno, falta de pertenencia por parte de colaboradores, entre otros.

Es claro que la gran parte de los colombianos son empleados de Pymes como Tecnimaster, que por falta de un conocimiento básico administrativo, estratégico y gerencial deben cerrar antes de cumplir cinco años de establecimiento (Dangond Conrado, 2022).

Dada a la importancia que revisten organizaciones como estas, debe ser responsabilidad de todos los actores de la sociedad, pero especialmente desde el ámbito académico propender por la protección del tejido empresarial emergente y potencialmente vulnerable. Es por eso, que por medio de una investigación que incluye un enfoque mixto al aplicar modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) que se requiere una interpretación teórico – numérica.

De manera que por medio de tres fases que inicia con la recopilación de datos, siguiendo con el análisis de datos y la integración de resultados, y finalizando con la interpretación y conclusiones (Rubia Avi, B, 2022), se propone desarrollar la presente investigación, orientada a

Construir una propuesta de cultura organizacional y planeación estratégica para la empresa Tecnimaster a partir de estrategias de la innovación.

Los objetivos específicos son metas detalladas que se establecen dentro de un proyecto, plan o investigación. Son pasos o logros intermedios que ayudan a alcanzar el objetivo general, deben ser medibles, alcanzables, relevantes.

Para lograr tal propósito, es indispensable diagnosticar el entorno en el que opera Tecnimaster, incluyendo el mercado de la rectificación de motores, las tendencias tecnológicas, la competencia, las oportunidades y amenazas que enfrenta la empresa. Así mismo, se debe analizar la historia, cultura, valores actuales y fortalezas de Tecnimaster para identificar elementos que puedan integrarse en la misión, visión y valores corporativos.

Establecer el propósito fundamental de la empresa (misión) basado en sus capacidades, competencias distintivas y necesidades del mercado. Además, definir una visión atractiva que describa el futuro exitoso para Tecnimaster.

Elaborar un documento oficial que contenga la misión, visión y valores corporativos de Tecnimaster, asegurando que sea claro, inspirador, realista y alineado con la identidad y objetivos de la empresa.

La justificación está en aplicar conocimiento adquiridos en pro de fortalecer la competitiva de una empresa en un mercado que se renueva con nuevas tecnologías. La falta de evolución de empresa puede generar problemas como el estancamiento competitivo, la pérdida de oportunidades de crecimiento, la desconexión con los clientes, la falta de innovación y la desmotivación de los empleados. Es importante que una empresa esté dispuesta a adaptarse y evolucionar constantemente para mantenerse relevante y competitiva en el mercado.

2. Revisión de la literatura

Como se verá más adelante, la implementación de la estrategia de la innovación, en este caso particular MMGO. En la empresa Tecnimaster se logró identificar la necesidad de fortalecer la cultura organizacional y la planeación estratégica. Analizaremos conceptos clave como la misión, visión y valores corporativos, destacando su importancia para la alineación estratégica y la cultura organizacional. Se estudian procesos de creación que incluyen métodos de análisis, junto con ejemplos de empresas exitosas que han aplicado estos principios. Se explora el impacto de estas declaraciones en la gestión empresarial, la toma de decisiones y la construcción de una cultura coherente.

2.1.Planeación Estratégica

Para lograr una efectiva formulación de lo que podría llegar hacer la implementación de un marco estratégico para la empresa Tecnimaster, es necesario establecer puntos de referencias de empresas a nivel nacional e internacional similares que han experimentado la misma situación impulsando a que tomen medidas similares de análisis, diseño y establecimiento de un plan estratégico que soporte cada proceso misional y de apoyo de la organización.

El trabajo de (Canro Abello en 2018), titulado "Planificación del sistema de gestión ambiental bajo la Norma ISO 14001:2015 para la empresa Rectificadora de Motores Técnicos Asociados", describe las actividades realizadas durante la pasantía en dicha empresa. El objetivo principal fue planificar el sistema de gestión ambiental según la Norma ISO 14001:2015

En la obra de (Mazuera Echeverry en 2021), titulada "Estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento del almacén de repuestos Serví Motor del cantón de Latacunga provincia de Cotopaxi", se aborda el diseño de diversas estrategias de marketing con el propósito de elevar el nivel de posicionamiento del almacén Serví Motor en el Cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi. El enfoque se centra en los aspectos clave del posicionamiento, el marketing y la estrategia, estableciendo una base teórica sólida para fortalecer el reconocimiento de la empresa en el mercado. Además de esto, se elabora una plataforma estratégica que incluye la misión y visión de la empresa, sistematizando así los distintos aspectos de cada problema y proporcionando una comprensión más profunda del entorno en el que opera la empresa.

Este trabajo de Mazuera Echeverry aporta significativamente a la investigación de Tecnimaster al ofrecer un marco conceptual y práctico para mejorar su posicionamiento en el mercado. Al diseñar estrategias de marketing específicas y definir una visión clara para la empresa, contribuye directamente a su capacidad para destacarse entre la competencia y lograr un mayor éxito en su entorno empresarial.

Trabajo similar llevan a cabo (Roque, Morales , Comayan , & Ospina , 2018), quienes en su tesis de grado surge la necesidad de la creación de un plan estratégico, proceso hizo parte del primer objetivo de la investigación, la cual se desarrolló en cuatro capítulos con el objetivo de identificar los aspectos teóricos que componen el sistema de gestión ambiental, específicamente lo concerniente a una empresa rectificadora de motores, los procedimientos que se deben utilizar para evaluar el cumplimiento del sistema de gestión ambiental al interior de la compañía y demás aspectos de vital importancia que conciernen a este tema.

El trabajo realizado por (Illanes Rojas en 2014) también es fundamental para esta discusión. Aunque su enfoque no estaba específicamente en la empresa Tecnimaster, al evaluar una empresa similar en Ecuador, logra aportar elementos valiosos al planteamiento estratégico. De manera intrínseca, su análisis formula aspectos esenciales del planteamiento estratégico y sienta las bases para el desarrollo de la cultura organizacional al proponer un enfoque estratégico claro, en línea con las directrices de las teorías administrativas orientales.

Las teorías administrativas orientales se refieren a un conjunto de enfoques y prácticas de gestión empresarial que tienen su origen en países como Japón, China y Corea, entre otros. Estas teorías suelen poner énfasis en la importancia de la armonía organizacional, el trabajo en equipo, la mejora continua, la atención a los detalles y la adaptación a los cambios del entorno. Ejemplos de estas teorías incluyen el Sistema de Producción Toyota (TPS), el Modelo de Gestión de Calidad Total (TQM) y la Filosofía Kaizen, entre otros. Estas ideas se centran en optimizar los procesos, mejorar la calidad y fomentar un ambiente laboral colaborativo y eficiente.

Flores Urbáez proporciona insights valiosos sobre la importancia de valores compartidos, comunicación efectiva, liderazgo participativo y el desarrollo de normas y prácticas que fortalezcan la identidad y el sentido de pertenencia de los empleados. Estas ideas no solo refuerzan la relevancia de la cultura organizacional en el contexto de la empresa Tecnimaster, sino que también ofrecen orientación práctica sobre cómo llevar a cabo este proceso de forma efectiva y sostenible en el tiempo. Al integrar las perspectivas de Flores Urbáez junto con las

estrategias de marketing y el planteamiento estratégico previamente mencionados, se establece un marco integral para el desarrollo y el éxito continuo de la empresa Tecnimaster, abordando tanto aspectos internos como externos que impactan en su desempeño y posicionamiento en el mercado.

Así mismo, otro referente importante para la organización fue el trabajo adelantado por (Aguilar Edwards, 2007), en el que logra ver algunos factores y variables de la implementación de una cultura organizacional definida, contemplando situaciones a las que se podría enfrentar empresas emergentes.

2.1.Cultura Organizacional

Para fundamentar aún más la necesidad de establecer una cultura organizacional sólida, se recurrió a la experiencia compartida por (Flores Urbáez en 2015.) En sus escritos, se destacan aspectos esenciales relacionados con la instauración de la cultura organizacional, brindando valiosas perspectivas sobre cómo una cultura bien definida puede impactar positivamente en el desempeño y la cohesión dentro de una empresa.

Adicionalmente en el artículo de (Páramo Morales, 2001), que denominó Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado, se hace un gran acercamiento a los procesos que deben surtir para el proceso de implementación de cultura organizacional en empresas de todo tipo desde una óptica positivista.

Por un lado, (Geert Hofstede, 1980), propuso un modelo de dimensiones culturales que influyen en el comportamiento organizacional, destacando la importancia de entender y gestionar las diferencias culturales en entornos empresariales internacionales.

Por otro lado, (Edgar Schein, 1985), argumenta que la cultura organizacional se compone de artefactos visibles, valores compartidos y supuestos básicos subyacentes, enfatizando la necesidad de comprender las capas más profundas de la cultura para efectuar cambios significativos en una empresa.

Para terminar (Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, 1982), identificaron cuatro tipos de culturas organizacionales: culturas de poder, culturas de roles, culturas de tareas y culturas de personas, proporcionando un marco para comprender cómo las diferencias culturales internas pueden influir en la dinámica y el desempeño de una organización.

3. Metodología

Para lograr un acercamiento efectivo a la formulación de la cultura organizacional de la empresa Tecnimaster es necesario hacerlos desde un enfoque descriptivo teniendo como objetivo describir de manera detallada y precisa el fenómeno, situación o característica, sin manipular variables ni establecer relaciones causales. (Sánchez Peña, , 1986)

Se enfoca en la recolección de datos clave a través de métodos como entrevistas y encuestas para comprender las percepciones y expectativas de las diferentes partes interesadas, lo que será fundamental para la creación de los elementos corporativos de Tecnimaster.

Ahora bien, la investigación combina métodos cualitativos y cuantitativos para obtener una comprensión más completa y profunda de las estrategias de innovación para la definición de cultura organizacional y planeación estratégica, usando un enfoque mixto de investigación que inicia con la recopilación de datos, siguiendo con el análisis de datos, la integración de resultados, finalizando con la interpretación y conclusiones. (Rubia Avi, B, 2022).

La investigación se dividió en tres fases:

1. En la primera fase se logró un acercamiento a los procesos que lleva a cabo la empresa, con colaboradores y propietario y el reconocimiento de la complejidad del negocio. Aparte de la observación directa, fue preciso para solidificar el diagnóstico emplear el Modelo de Innovación e Intervención para la Gestión de Organizaciones (MIIGO), aplicando el uso del Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO). (Blas Ghiggo, Fausto Gilberto , 2022)

Teniendo en cuenta que la herramienta (MMGO) evalúa todos los factores de la gestión empresarial de la organización, para conocer aspectos necesarios para la construcción de un marco teórico de la empresa Tecnimaster, es preciso, enfocar el análisis específicamente a los componentes de planificación estratégica y cultura organizacional, debido a que se detectó que la empresa debía tener un rumbo y así lograr ser competitivos en el mercado.

2. En la segunda fase, se realiza un análisis exhaustivo de los datos recopilados y se integran los resultados obtenidos a través de esta herramienta. Este proceso permite tener una visión más completa y detallada de la cultura organizacional de Tecnimaster, identificando

patrones, tendencias y áreas de mejora potencial de manera más efectiva. La investigación de estos resultados proporciona una base sólida.

En la aplicación de la herramienta (MMGO) se evaluaron aspectos importantes para analizar la construcción de un marco estratégico para la empresa Tecnimaster, sin embargo, es preciso el diagnóstico específico del componente direccionamiento estratégico y estructura organizacional. De esa manera fue necesario en primer lugar la definición del ámbito de la investigación para este caso identificando las dimensiones claras que se van a analizar, para el caso de Tecnimaster y para la formulación de las estrategias es preciso analizar su nivel de direccionamiento estratégico, así como de estructuración organizacional.

Las diferentes variables utilizadas en ambos componentes se seleccionaron cuidadosamente para abarcar aspectos clave relacionados con la cultura organizacional y el plan estratégico. Estas variables fueron evaluadas y analizadas utilizando la metodología de asignación numérica, lo que permitió un análisis detallado y preciso de cada aspecto, brindando así una comprensión más completa de la situación y facilitando la toma de decisiones informadas para mejorar el desempeño y la posición de la empresa Tecnimaster en su mercado.

Para el análisis del direccionamiento estratégico se acudió a contemplar cuatro variables relevantes; principios de planeación, el sistema de finalidades, valores corporativos y la formulación de estrategias.

Para la evaluación del componente estructura organizacional de la empresa se lleva a cabo por medio del diagnóstico de variables, como los son procesos para la estructura, manuales y estandarización, control sobre la estructura, competencias acordes con la estructura, evolución de la estructura y cohesión de la estructura.

3. En la tercera y última fase, fue crucial dentro del proceso de investigación y análisis, se buscó ir más allá de simplemente recopilar datos. Aquí es donde profundizamos en la interpretación de la información obtenida, buscando encontrar patrones significativos, tendencias relevantes o relaciones clave entre los datos. Implicó aplicar técnicas y herramientas analíticas para transformar los datos brutos en información procesable, como la minería de datos, la interpretación contextual, el análisis estadístico y la visualización de datos.

Se logra dar sentido a los datos, es decir, convertir esa información alfanumérica en conocimiento útil y aplicable. Esto se logra mediante la identificación de insights o percepciones que puedan ayudar a los investigadores y a los responsables de la toma de decisiones a entender mejor la situación, identificar oportunidades, o desafíos, y diseñar estrategias efectivas para la mejora.

Los indicadores MMGO dan importancia o el nivel de atención que se le ha dado a cada ítem dentro de la planeación estratégica de Tecnimaster. Basándonos en esos números, es evidente que el ítem de “sistema de finalidades, (misión, visión valores corporativos)” tiene el sistema más bajo solo un 8,3%.

Dada esta baja valoración de la herramienta MMGO, se toma la decisión de crear un sistema de finalidades más sólido o reforzado. El sistema de finalidades que incluye la misión, visión y valores corporativos, es fundamental para orientar la empresa, definir su propósito y establecer las pautas éticas y culturales.

4. Resultados

Después de realizar la recopilación de la información en el desarrollo de la investigación a la empresa Tecnimaster, se tomó la decisión de mostrar el análisis de los resultados orientados a la planeación estratégica y la cultura organizacional. Como también se relaciona la propuesta frente a la planeación estratégica y la cultura organizacional de la empresa.

4.1 Planeación Estratégica

A continuación, describimos el desarrollo de cada una de las fases que se aplicaron en el proceso de la investigación a la empresa Tecnimaster, orientadas a la planeación estratégica:

4.1.1 Fase uno o Diagnostico

Para formular una planeación estratégica sólida, es fundamental llevar a cabo un análisis exhaustivo de las variables de direccionamiento estratégico y la estructura organizacional. Esto se logró mediante el uso de la herramienta MMGO, que proporciona un enfoque estructurado para evaluar y comprender estos elementos clave. Al aplicar esta herramienta, se obtuvieron resultados detallados y significativos que permitieron identificar áreas de mejora, establecer objetivos claros y diseñar estrategias efectivas para la empresa Tecnimaster.

En esta fase se logró recopilar toda la información de cada una de las áreas manejadas en la actualidad por la empresa Tecnimaster, con apoyo del microempresario Jaime Alberto Duarte y la herramienta MMGO.

4.1.2 Fase dos o análisis e interpretación de resultados

En esta fase se realiza una revisión exhaustiva de los datos recopilados como se observa en la gráfica de la figura 1. Se usaron técnicas estadísticas y gráficas para sacar conclusiones y cumplir con los objetivos de la investigación, enfocándonos en la planeación estratégica.

Figura1- Direccionamiento Estratégico



Nota: Tomado de herramienta MMGO Empresa Tecnimaster

Los resultados más relevantes de la planeación estratégica tomados de la herramienta MMGO del descriptor sistema de finalidades, estadio 1, como instrumento de trabajo según la información brindada por el gerente de la empresa, no ha formulado una misión de futuro, de la misma manera se toma en cuenta el descriptor afinidad del sistema de finalidades, estadio 1, donde se menciona que la gerencia no ha realizado la capacitación y motivación requerida para que los empleados puedan asimilar y compartir la visión de futuro de la empresa, dando un porcentaje bajo del 8,3% por:

1.Falta de control operativo: Presenta notable ausencia de planeación, en la ejecución de los controles operativos, seguimiento de actividades y planeación en la ejecución de las actividades que se deben realizar diariamente. Por lo cual se pueden generar ineficiencias y pérdidas de oportunidades para mejora este punto.

2.Falta de visión, misión y valores corporativos: debemos considerar que la falta de misión visión y valores corporativos en una compañía puede generar una gran falta de alineación en la organización, y por la ausencia de estos factores afectarían la motivación de los empleados y la dirección estratégica de la compañía.

4.1.3 Fase tres o toma de decisiones

Basándonos en los resultados recabados mediante la herramienta MMGO, se propone a la empresa Tecnimaster cuatro iniciativas de mejora, teniendo en cuenta las variables identificadas con falencias dentro del desarrollo de la investigación.

1.Principios de planeación:

Establecer un organigrama claro, definiendo roles y responsabilidades de cada uno de los departamentos y así mejorando la agilidad en los procesos y la coordinación de estos. Se comenzaría identificando y documentando procesos claves de la empresa. Este ejercicio identificara las actividades principales, los responsables de las actividades y las interacciones entre cada proceso.

2.Sistema de finalidades:

Crear la misión y visión, para darle un rumbo específico de crecimiento a la corporación y de esa manera cumplir todos los lineamientos corporativos. Lo que se quiere lograr con la empresa Tecnimaster, es proporcionar estos lineamientos que contribuyan con el desarrollo estratégico de la corporación.

3. Valores corporativos:

Crear los principios fundamentales para definir el criterio de la empresa sobre la forma de colaboración interpersonal y el bienestar de los empleados, lograr el cumplimiento de los valores es un factor de motivación, que generará estabilidad y compromiso para sus miembros.

4. Estrategias:

La empresa debe contar con un sistema de indicadores que evalúa la efectividad y alcance de las estrategias Ej: cuadro de mando integral. Igualmente, usar herramientas como diagramas de flujo o software de procesos que sirven para poder visualizar los resultados.

También es viable aplicar el Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) que ayuda a comprender mejor la situación actual de la empresa. Identificar las fortalezas y oportunidades permitirá explotarlas, mientras que identificar las debilidades y amenazas ayudará a tomar medidas correctivas.

4.2 Cultura Organizacional

A continuación, describimos el desarrollo de cada una de las fases orientadas a la cultura organizacional, que se aplicaron en el proceso de la investigación a la empresa Tecnimaster:

4.2.1 Fase uno o diagnóstico

Vamos a adentrarnos en el análisis de la cultura organizacional de Tecnimaster, explorando sus valores fundamentales, prácticas empresariales, estructura de comunicación interna y externa, así como la cohesión y colaboración entre equipos. Este proceso nos permitirá comprender mejor cómo se manifiestan los principios rectores de la empresa, cómo se gestionan los recursos humanos y materiales, y qué impacto tienen estas dinámicas en la eficiencia y el ambiente laboral.

En esta fase se logró recopilar toda la información de cada una de las áreas manejadas en la actualidad por la empresa Tecnimaster, con apoyo del microempresario Jaime Alberto Duarte y la herramienta MMGO.

4.2.2 Fase dos o análisis de resultados

En esta fase se realiza una revisión exhaustiva de los datos recopilados como se observa en la gráfica de la figura 2. Se usaron técnicas estadísticas y gráficas para sacar conclusiones y cumplir con los objetivos de la investigación enfocándonos en la cultura organizacional.

Figura2

Estructura Organizacional



Nota: Tomado de la herramienta MMGO Empresa Tecnimaster

Los resultados más relevantes obtenidos de la evaluación de la cultura organizacional según la herramienta MMGO se tiene en cuenta el descriptor, estrategia versus planeación estratégica, estadio 1, menciona que la organización no cuenta con manuales de funciones, procedimientos u otros, con los cuales se documente y formalice la organización y el descriptor trabajo por proyectos, estadio 1, donde menciona que la estructura y manuales no guardan relación con el direccionamiento estratégico, teniendo como porcentaje más bajo de los componentes organizacionales un resultado de 8,33% en cada descriptor por lo siguiente:

1. Se identificó una falta de estructura jerárquica clara. Esta carencia puede dificultar la toma de decisiones y la asignación de responsabilidades, lo que a su vez podría generar incumplimientos en los procesos de almacenamiento y, consecuentemente, pérdidas para la empresa.
2. Se observó una comunicación interna deficiente. Esta situación puede provocar errores, malentendidos entre los empleados y una falta de alineación en la consecución de objetivos.

3. Se evidenció una escasa adaptabilidad a las demandas y necesidades del mercado. Esta limitación podría llevar a la pérdida de oportunidades de crecimiento y clientes, lo que resalta la importancia de mejorar la capacidad de respuesta con la que cuenta la empresa frente a los cambios del entorno.

4.2.3 Fase tres o toma de decisiones

Según el análisis minucioso que se realiza a los resultados obtenidos por medio de la herramienta MMGO, se proponen 5 mejoras para la empresa Tecnimaster, las cuales son:

1. Competencias acordes con la estructura: Es fundamental establecer canales de conexión precisos, que fomenten una comunicación más abierta. Esto garantizará que todos estén enterados de los avances y cambios en los proyectos.
2. Definir cada rol y responsabilidad de cada miembro del equipo: Esto ayudará a clarificar quién es responsable de cada tarea y evitará confusiones. Se puede usar una tabla o una matriz para documentar la información.
3. Rentabilidad: Evaluar constantemente la rentabilidad de los diferentes productos o líneas de negocio. Es esencial realizar un seguimiento oportuno, para estar enterados del margen de beneficio y la gestión de costos y gastos.
4. Trabajar con múltiples proveedores: Esto puede reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y obtener mejores condiciones comerciales.
5. Estrategias de marketing: Esto puede ayudar a tomar decisiones informadas sobre qué productos o servicios promocionar, cuáles eliminar y cómo asignar recursos de manera óptima.

A continuación, presentamos las propuestas más acertadas, las cuales van orientadas a la cultura organizacional y la planeación estratégica.

4.3. Propuestas frente a la planeación estratégica para la empresa Tecnimaster

Según estos resultados, se plantea la misión visión y valores de la siguiente manera, contemplados para alineación estratégica de la organización, lo que se propone es:

Misión

Reunir esfuerzos para realizar un trabajo de calidad y excelencia, para ser reconocidos en la rectificación de motores, trabajando con un equipo calificado y capacitado para dar soluciones y resultados impecables.

Visión

Para el 2035 Ser reconocidos como líderes en el mercado de rectificación de motores a combustión fósil en Bogotá, brindando servicios de alta calidad, confiables y eficientes.

Valores:

- Compromiso
- Pasión
- Orientación al cliente
- Excelencia
- Empatía
- Responsabilidad
- Honestidad

Con esta propuesta clara para de misión, visión y valores para Tecnimaster, se logra establecer una dirección estratégica sólida y coherente para la empresa. La misión enfatiza la calidad, la excelencia y la capacidad de ofrecer soluciones impecables, mientras que la visión establece metas ambiciosas para el futuro, posicionándose como líderes en su mercado objetivo. Los valores agregan una capa de ética y compromiso que guiará las acciones y decisiones de la empresa, fortaleciendo su reputación y relaciones con clientes y empleados, buscando unificar esfuerzos, establecer metas claras y fomentar una planeación estratégica basada en principios sólidos.

Con la anterior propuesta lo que se quiere lograr es inicialmente definir quién es Tecnimaster como empresa, luego darle un rumbo estratégico, saber qué objetivos persiguen como negocio, y adicionalmente tener una meta con tiempo establecido para lograr alcanzarlo a futuro.

De la misma manera establecer los principios fundamentales para Tecnimaster, es muy importante al interior de la empresa, para poder garantizar una comunicación interna asertiva entre las personas que hacen parte del negocio, así lograr mantener a los colaboradores motivados y que haya una colaboración interpersonal para tener un bienestar común y así generar un clima laboral favorable al interior de Tecnimaster.

4.4. Propuestas frente a la cultura organizacional para la empresa Tecnimaster

Se plantea una cultura organizacional basada en la comunicación abierta, roles claros, enfoque en rentabilidad, relaciones sólidas con proveedores y estrategias de marketing inteligente puede ayudar a Tecnimaster a alcanzar sus objetivos empresariales de manera efectiva y sostenible.

Comunicación Abierta y Eficiente: Fomentar un ambiente donde la comunicación sea clara y abierta. Esto implica establecer canales de comunicación precisos, como reuniones regulares, herramientas de colaboración en línea y un sistema de retroalimentación constante. La idea es que todos estén informados de los avances y cambios en los proyectos de manera oportuna.

Roles y Responsabilidades Claras: Definir claramente los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo. Esto se puede hacer a través de una matriz de roles o un organigrama actualizado. Cuando todos saben qué se espera de ellos, se evitan confusiones y se promueve la eficiencia en el trabajo en equipo.

Enfoque en la Rentabilidad: Promover una cultura de evaluación constante de la rentabilidad de los productos y líneas de negocio. Esto implica realizar seguimientos oportunos para conocer el margen de beneficio, gestionar costos y gastos de manera eficiente y tomar decisiones informadas basadas en datos.

Relaciones con Proveedores: Fomentar la colaboración con múltiples proveedores para reducir el riesgo de interrupciones en la cadena de suministro y obtener mejores condiciones comerciales. Mantener relaciones sólidas y transparentes con los proveedores es clave para el éxito a largo plazo de la empresa.

5. Discusión

Con el análisis de los resultados generados de la herramienta Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones (MMGO), en la empresa Tecnimaster, se determinó que se debe trabajar sobre las variables de planeación estratégica, donde se propone los principios de planeación, así como los sistemas de finalidades, adicionalmente plantear los valores corporativos y las estrategias de mejora.

En cuanto a la cultura organizacional, se propone definir cada rol y responsabilidad de cada miembro del equipo, igual que implementar competencias acordes a la estructura, trabajar con múltiples proveedores, medir constantemente la rentabilidad del producto o proceso brindado y generar estrategias de marketing. Los elementos fundamentales de planeación, organización y administración se pueden establecer y trabajar mutuamente, ya que son base estratégica para el pleno funcionamiento de la empresa, buscando mejorar día a día la empresa y logrando los objetivos propuestos como: por ejemplo, posicionar a la empresa en el mercado y siendo una empresa líder grande en todos los aspectos. (Barrero, R. A., Vásquez, S. L., 2022).

La planificación estratégica es fundamental para establecer la dirección y los objetivos de la empresa. Se habla de aplicar la tercera fase, donde se analiza toda la información alfanumérica recolectada y luego se toman las decisiones pertinentes para realizar mejoras. Sin una planificación adecuada, la empresa puede carecer de una visión clara y de un rumbo estratégico, lo que dificulta la toma de decisiones y la asignación de recursos de manera efectiva. De la misma forma, la planificación ayuda a identificar las prioridades, a establecer metas y objetivos claros. Sin una planificación adecuada, la empresa puede dispersarse en múltiples direcciones y tener dificultades para enfocarse en lo más importante. Esto puede llevar a una falta de eficiencia y a la pérdida de oportunidades clave (Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y., 2022).

Asimismo, la planificación permite anticipar y prepararse para los cambios y desafíos futuros. Sin una planificación adecuada, la empresa puede verse sorprendida por eventos inesperados y tener dificultades para adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias. Esto puede generar ineficiencias, pérdida de competitividad y falta de resiliencia (Barahona, R. J., Martínez, A., & Haro, A., 2023)

Por otra parte, y basados en los resultados obtenidos con la herramienta usada (MMGO) para recolectar los datos de la empresa, se observa que Tecnimaster tampoco cuenta con una misión clara, una visión y unos valores definidos, por lo cual es algo que no permitirá que la empresa logre alcanzar el éxito esperado.

Por otro lado, la misión, visión y objetivos son importantes para motivar a los empleados. Estos elementos les brindan un sentido de propósito y les permiten entender cómo su trabajo contribuye al éxito de la empresa. Sin ellos, los empleados pueden sentirse desmotivados y desvinculados de la organización. (Huillca Peña, Marcelino, 2022)

Frente a los valores corporativos se puede ver que, pese a que no hay un direccionamiento claro, los integrantes de la organización poseen ética y profesionalismo.

Los valores corporativos son fundamentales para fomentar la cohesión y la colaboración entre los empleados. Sin valores claros, los empleados pueden tener dificultades para trabajar juntos de manera efectiva y para alinearse en torno a un conjunto común de principios. Esto puede generar conflictos internos, falta de comunicación y un ambiente de trabajo poco armonioso. (Martelo, 2022)

La misión, visión y valores de una empresa son tres conceptos muy importantes que permiten a las empresas definir quiénes son, que es uno de los enfoques a los cuales va dirigido ampliar este conocimiento ayuda a la empresa a un mejor manejo en todo el tema estructural. Estos ingredientes son el pegamento que une a la organización a medida que crece, se descentraliza, diversifica y se expande. (Palacios Morales & Arias Tobón, 2022)

Finalmente, se considera que la falta de evolución puede llevar a la empresa a perder oportunidades de crecimiento y expansión. Si la empresa no busca constantemente nuevas formas de mejorar y expandirse, puede perder la oportunidad de ingresar a nuevos mercados, desarrollar nuevos productos o servicios, o aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

La falta de evolución puede llevar a la falta de innovación en la empresa. La innovación es fundamental para mantenerse relevante en el mercado y encontrar nuevas formas de resolver los problemas de los clientes. Si la empresa no evoluciona, puede quedar atrás en innovación y perder oportunidades de mejora y crecimiento.

6. Conclusiones

Luego de haber aplicado un análisis del estado de la empresa Tecnimaster, así como de sus variables, se puede establecer que solo por medio del fortalecimiento de su planteamiento estratégico, que al igual que en otras investigaciones referenciadas es básico contar con una misión, visión y valores corporativos, lo que dirigirá los esfuerzos de toda la organización.

En ese sentido Tecnimaster tiene que propender por solidificar aspectos básicos en lo referente a su Cultura organizacional y direccionamiento estratégico, porque va a determinar un rumbo claro a la empresa, de manera que ayude a que todos los integrantes de la organización trabajen en una misma dirección.

El fortalecimiento de la cultura organizacional en Tecnimaster no solo impulsará la cohesión interna y el sentido de pertenencia entre los empleados, sino que también contribuirá a mejorar la comunicación y la eficiencia operativa dentro de la empresa.

Un direccionamiento estratégico claro y bien definido en Tecnimaster no solo generará ventajas competitivas en el mercado, sino que también facilitará la toma de decisiones y la adaptación a cambios externos, asegurando así la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo de la organización.

7. Referencias

- Macías-Arteaga, M. (2012). Importancia de Planeación Estratégica en Empresas en el Siglo XXI. *Florianópolis*.
- Martín, J. (2022). La movilidad humana, entre la anomia y el prejuicio. *Revista Diecisiete: Investigación Interdisciplinar para los Objetivos de Desarrollo Sostenible*, 29-36.
- Agudelo Santamaria, J. R. (2022). *Influencia de la tecnología de conversión sobre el comportamiento de motores de gasolina convertidos*.
- Aguilar Edwards, A. (2007). *El diagnóstico de "La" cultura organizacional o las culturas de la cultura*.
- Álvarez, C. E. (2003). METODOLOGÍA PARA DESCRIBIR LA CULTURA CORPORATIVA. 33.
- Barahona, R. J., Martínez, A., & Haro, A. (2023). Planificación estratégica y niveles de competitividad en la empresa pública municipal para la gestión integral de residuos sólidos. *Prometeo Conocimiento Científico*.
- Barrero Rodríguez, Ana María. (2022). *Estudio de evaluación del direccionamiento estratégico aplicado a la empresa Dvisualg*. Universidad Cooperativa de Colombia, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administra.
- Blas Ghiggo, Fausto Gilberto. (2022). Modernización del Estado en la gestión pública. *Revista de ciencias sociales*, 290-301.
- Cali Cali, Jonathan Javier. (2022). *Propuesta para la elaboración de un manual de procesos administrativos para la empresa acuablu corp s.a*. Universidad de Guayaquil: Facultad de Ciencias Administrativas.
- Cancino, V. C. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 107-126.
- Canro Abello, R. (2018). *Planificación del Sistema de Gestión Ambiental bajo la norma ISO 14001 2015 para la empresa Rectificadora de Motores Técnicos asociados*. Obtenido de repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/540.
- Cardona, V. L. (2020). *Universidad EAN*. Obtenido de <https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/9938/BejaranoViviana2020?sequence=1>
- Cedeño López, S. (2022). *Análisis Y Diseño De Una Estructura Organizacional Flexible En El departamento De Recursos Humanos De restaurante Luna Mextli*. Morelos: Universidad Autónoma Del Estado De Morelos.

- Cendeño Tovar, L. (2006). Implementación de acciones de mejoramiento continuo en la Rectificadora de Motores Cendeño. *Universidad de Guayaqui*.
- Chiquito Tigua, Gloria. (2022). *Modelo de direccionamiento estratégico desde la gestión del departamento de obras públicas al Gobierno Autónomo Descentralizado de Jipijapa*.
- Cordero Guzmán, D. (2022). *Cultura organizacional y salario emocional*.
- Dangond Conrado, C. (2022). *Direccionamiento estratégico para el crecimiento organizacional de la empresa Pesquera Pezmar*.
- Delgado Litardo, B. (2022). La planificación estratégica como herramienta clave para el desarrollo de las microempresas. *Revista Publicando*.
- Flores Urbaz, M. (2015). *La innovación como cultura organizacional sustentada en procesos humanos*. Maracaibo.
- Huillca Peña, Marcelino. (2022). *Planificación estratégica y gestión administrativa - en la Gestión Pública, en el Distrito de Apurímac*.
- Ilanes Rojas, C. (2014). *Evaluación administrativa, financiera y comercial de una empresa rectificadora de motores de vehículos en la ciudad de Quito*.
- Martelo, T. (2022). *La difusión de valores corporativos a través de la estructura de contenidos en RTVE Play y Atresplayer*. Universidad de Vigo.
- Martínez Moreno, E., & Briceño, M. (2013). *Estado del arte del direccionamiento estratégico*.
- Mazuera Echeverry, P. (2021). *Estrategias de marketing para mejorar el posicionamiento del almacén de respuestos Servi Motor del Canton de Latacunga de Cotopaxi*.
- Muñiz-Jaime, L. P., Tomalá-Yáñez, R. A., & Alvarado-Guaranda, J. Y. (2022). La Planificación Estratégica y su Aporte al Desarrollo Empresarial de las Mipymes en Manabí. *Dominio De Las Ciencias*, 372 - 383.
- Ochoa Jimenez, S. (2022). La Cultura Organizacional En El Siglo Xxi: Un Estudio Bibliométrico De Vos. *Interciencia*, 92-99.
- Palacios Morales, A., & Arias Tobón, J. (2022). *Informes de sostenibilidad: una estrategia corporativa*.
- Páramo Morales, D. (2001). *Hacia la construcción de un modelo de cultura organizacional orientada al mercado*. Bucaramanga: 2001.
- Pineda Sarmiento, J. (2022). Diseño de la plataforma estratégica de la organización "UNIPAN".
- Portafolio. (27 de septiembre de 2023). *portafolio.co*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/negocios/vehiculo/bogota-retiraria-la-matricula-a-combustion-589792>

- Quiroga Castro, Camilo Andrés. (2022). *El recurso humano con énfasis en la cultura empresarial como base del liderazgo en las organizaciones privadas*. Universidad Militar Nueva Granada.
- Ropa-Carrión, B. (2022). Gestión organizacional: un análisis teórico para la acción. *Revista Científica de la UCSA*.
- Roque, D., Morales, A., Comayan, J., & Ospina, C. (2018). Diseño de un Sistema de Gestión Ambiental en la empresa Rectificadora de motores Bogotá -Colombia. *Palermo Business Review*, 155-184.
- Rubia Avi, B. (2022). Los procesos de investigación en tecnología desde una la perspectiva mixta. *Revista Interuniversitaria de Investigación en Tecnología Educativa*, 80–92.
- Saavedra-Mayorga, J. (2023). Teoría organizacional y estudios organizacionales: dos denominaciones para un mismo campo de conocimiento. *INNOVAR*.
- Sánchez Peña, R. (1986). *Metodología descriptiva para determinar los posibles usos de las áreas de manglares, y su aplicación en Coronado-Sierpe, Costa Rica*.
- Sánchez, M. (2022). *Diseño de Metodologías Mixtas una revisión de las estrategias para combinar*.
- Secretaria Distrital de Movilidad de Bogotá. (2023). *anueva.movilidadbogota.gov.co*. Obtenido de https://lanueva.movilidadbogota.gov.co/vehiculo_particular#:~:text=Bogot%C3%A1%20hoy%20cuenta%20con%20un,la%20recuperaci%C3%B3n%20del%20medio%20ambiente.
- Segundo Valencia, W. (2022). *Importancia de la ecoeficiencia en las organizaciones empresariales en Latinoamérica*. Artículo de revisión.

Agradecimientos

Estamos muy agradecidos con el microempresario Jaime Alberto Duarte, por su disposición y colaboración en el momento de permitirnos realizar la investigación a la empresa Tecnimaster, su apoyo es invaluable, Mil gracias.