

DETERMINANTES QUE INFLUYEN EN LA OBTENCIÓN DE SINERGIA  
ORGANIZACIONAL EN LA MIPYME EN COLOMBIA

FREDY ERNESTO HERNANDEZ URREGO

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA

TRABAJO DE GRADO

BOGOTA D.C

2016

## ANTECEDENTES

Lograr sinergia en las organizaciones es uno de los retos que afrontan los directivos de hoy dado que la consecución de objetivos comunes y la interacción dinámica de los equipos de trabajo son los factores determinantes en el éxito o fracaso de las mismas. En este contexto, se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son los determinantes que influyen en la obtención de sinergia organizacional en la MIPIME en Colombia? Aunque el término de sinergia se ha usado desde la antigüedad fue el biólogo alemán, Ludwing Von Bertalanffy quien propuso la teoría general de sistemas y en la que se entiende por sistema a un conjunto de partes que se relacionan en busca de un objetivo en común, así mismo, el termino de sinergia se relacionaba directamente con que se obtuvieran objetivos claramente identificados y con resultados evidentes a través de la participación de todos los elementos que lo componen.

Según (Blanchard, 1996) al lograr canalizar la energías en procura de un objetivo común, se pueden lograr cosas que no podrían hacerse de forma individual, es decir que la suma de acciones simultaneas de entidades aisladas en conjunto siempre será mayor a la suma de esfuerzos individuales. Por lo que un equipo con sinergia se caracteriza por tener una buena comunicación en procura de un objetivo común, el liderazgo es participativo y la responsabilidad compartida basado en un alto componente de creatividad y respuesta ante las oportunidades que se presenten.

Para (Ansoff H, 1997) el concepto de sinergia está relacionado con la concepción de que la unión de dos fuerzas puede ser mayor que el resultado de la suma de dos fuerzas actuando individualmente y aunque el concepto no difiere mucho del planteado por Bertalanffy introduce el concepto de fuerza al cual se le puede atribuir la dinámica que se requiere en la interacción de los elementos constitutivos de los sistemas.

Aunque existen varias interpretaciones del concepto de sinergia en las organizaciones es (Chiavenatto, 1999) quien lo integra de forma categórica dentro de la empresa formulando el siguiente planteamiento “Las organizaciones producen valor a través del efecto sinérgico. De modo global, los recursos materiales, financieros y humanos-cuando se consideran factores de producción- generan riqueza a través de la sinergia organizacional. Por lo que se identificaran los determinantes que influyen en la obtención de sinergia organizacional en las MIPYME en Colombia como un factor que promueva la competitividad y crecimiento de las mismas.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Dado que uno de los factores que inciden en el desarrollo de la MIPYME en Colombia es la falta de personal calificado y con sentido de pertenencia con la obtención de los objetivos organizacionales se analizara la aplicación del principio de sinergia en este tipo de empresas identificando los determinantes que no permiten la evolución del mismo y las repercusiones que ofrece frente al desarrollo del recurso humano y la competitividad de las organizaciones características de este sector de la economía.

Ahora bien, al considerarse a la organización como sistema se requiere identificar a través de qué mecanismos consigue la interacción entre sus partes y cuál debe ser la metodología por medio de la cual consigue el efecto sinérgico donde la sumas de las partes siempre será diferente al todo, bajo este contexto surge la necesidad de entender cómo operan los grupos y equipos de trabajo y establecer su relación con la forma en que operan las organizaciones en Colombia

Aunque existe sin número de interpretaciones sobre el trabajo en equipo se resalta la formulada por (Hayes, 2002) en la cual afirma que un equipo es un grupo de personas que trabajan juntas para conseguir un objetivo común, puede ser una tarea específica o el en desarrollo de iniciativas para el mejoramiento de la labor diaria o la consecución de metas establecidas en un área de la organización. Ahora bien, es necesario considerar que los integrantes del equipo deben reconocer que hacen parte de algo importante que se rige bajo unas normas específicas y que cuyo resultado genera diferencias representativas en el diario vivir de la organización.

Además, estos equipos de trabajo en un entorno globalizado se deben caracterizar por su eficiencia en la gestión de sus resultados enmarcado por: a) mutua interacción, b) Metas y objetivos comunes que permitan sumar esfuerzos, c) Normas de comportamiento, d) Establecer roles que permitan diversos patrones de liderazgo de acuerdo a las características personales y profesional de cada uno (Palomo, 2000).

Bajo este enfoque se debe considerar la estructura organizacional y la estrategia que enmarca la dinámica de las MIPYME en Colombia considerando su aporte en la economía y la oferta laboral.

## **2. OBJETIVO GENERAL**

Establecer los determinantes que influyen en la obtención de sinergia organizacional en la MIPYME en Colombia.

### **2.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Identificar los factores que influyen en la obtención de sinergia organizacional
- Analizar los factores que influyen la obtención de sinergia en las MIPYME en Colombia.
- Definir acciones que motiven el desarrollo de la sinergia en las MIPYME.

### **3. MARCO TEORICO**

Para el análisis de los determinantes que influyen en la obtención de sinergia en las organizaciones se toma como marco de referencia el concepto de sinergia desde la teoría general de sistemas y la evolución del diseño organizacional.

#### **3.1 Teoría General de Sistemas**

Al Hablar acerca de la teoría general de sistemas se debe hacer referencia a quien en primera instancia la formulo Ludwing Von Bertalanffy quien desde su profesión como biólogo y al analizar los fundamentos relacionados con la organización existente entre los seres vivos, formulando sus enunciados más importantes donde se contempla a un sistema como un conjunto organizado de elementos donde el todo es igual de importante que los elementos que lo integran y así entender las relaciones organizadas que los gobierna.

Para (Bertalanffy, 1995): “Existen modelos, principios, leyes aplicados a sistemas generalizados o a sus subclases, sin importar su particular genero la naturaleza de sus elementos componentes y las relaciones o fuerzas que imperan entre ellos. Parece legítimo pedir una teoría no ya de sistemas de clase más o menos especiales sino de principios universales aplicables a los sistemas en general”. A partir de esta premisa surge la teoría general de sistemas como una práctica para entender lo principios fundamentales de todo sistema.

Aunque existen varias interpretaciones y significados al término de sistema las cuales van desde la simple contemplación de que es un conjunto de partes independientes que tiene un objetivo común hasta la señalada por (Johansen, 2002) donde define “Un sistema es un grupo de partes y objetos que interactúan y forman un todo o que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida”.

Ahora bien entender esta concepción implica ver al sistema como un todo el cual tiene propiedades y características diferentes a los componentes individuales del mismo modo que entre ellos debe generarse sinergia la cual es una propiedad particular de todo sistema.

La sinergia es inherente a los sistemas dado que la no existencia de la misma convierte a un todo en un conglomerado donde no existe interacción entre cada una de sus partes, es decir, existe sinergia cuando la suma de las partes individuales (con características propias) es diferente del todo pudiendo ser un resultado mayor o menor a lo esperado (Johansen, 2002). Además la conducta particular de cada elemento no puede describir el comportamiento del todo.

De allí surge el concepto de recursividad en el cual entender el todo como un elemento que a su vez está integrado por otros elementos y los cuales presentan características particulares que los puede situar como un todo constituye la recursividad que puede tener cualquier sistema. Respecto a esto se pueden evidenciar diferencias significativas entre un sistema y un conglomerado para (Connor, 1998):

- El sistema se compone de partes interconectadas que funciona como un todo, en el conglomerado es una serie de partes, no están conectadas y funcionan por separado.
- El sistema cambia si se añaden o se restan elementos el conglomerado no.
- Para el sistema es importante la disposición de sus elementos (organización) para el conglomerado no.
- El comportamiento del sistema depende de la estructura global por lo que si se cambia algo en la estructura cambiara inmediatamente el comportamiento en el conglomerado no se puede apreciar un comportamiento particular

Según (Johansen, 2002) los elementos que integran un sistema abierto son:

- Entradas: son todo aquello que ingresa al sistema y que tiene como objetivo proporcionar elementos para que los procesos internos funcionen.
- Salidas: son los resultados del proceso que se lleva a cabo en el interior del sistema los cuales pueden ser directos de la transformación o indirectos de cada una de sus etapas.
- Procesos: todo aquello que realice el sistema con los elementos de entrada para llevarlos a un resultado sea directo o indirecto.
- Retroalimentación del sistema: para entender este componente Johansen los define como: “La comunicación de retroalimentación es la información que indica como lo está haciendo el sistema en la búsqueda de su objetivo, y que es introducido nuevamente al sistema con el fin de que se lleven a cabo las correcciones necesarias para lograr sus objetivos”

En principio, el elemento más importante y vital para que el sistema logre su cometido es la función de control y ajuste de variables para mantener al sistema enfocado en la consecución de sus objetivos.

Ahora bien, las organizaciones son sistemas que cuentan con elementos interdependientes los cuales buscan un objetivo común y además, no pueden ser divididos para generar organizaciones más pequeñas por lo que cuentan con el principio de recursividad por lo que se considera un todo que difiere de la sumatoria de sus partes. En este contexto, se entiende que la empresa es un elemento dentro del sistema económico el cual interactúa con otros elementos del mismo y los cuales le entregan insumos y materiales para la generación de productos los cuales al ser entregados al consumidor final generan una respuesta que nuevamente alimenta al sistema y genera cambios en la dinámica del mismo.

### **3.2 Teoría Organizacional**

La teoría organizacional surge como una disciplina que se encarga del estudio del funcionamiento de las organizaciones y el impacto que tiene sobre ellas el ambiente externo y a su vez el aporte que ellas dan al entorno. Para (Gareth, 2008) “la organización es una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas”. Por lo que se puede considerar que una organización surge en la medida que se cuenta con necesidades y a través de ellas cubrirlas.

Además, estas organizaciones no solo cubren una necesidad identificada, generan valor al transformar unas entradas; materia prima, dinero, capital, recursos humanos, información y conocimiento y entregan un producto terminado el cual retorna capital a la organización para mantener la operación y generar excedentes para sus partes interesadas.

El comprender como funcionan las organizaciones es uno de los principales factores que influyen en su control y corrección en el caso en que se requiera por lo que para diseñar o modificar una organización es necesario identificar dos características particulares de la misma como son su estructura y la cultura organizacional que desarrollan.

**Tabla 1. Como crea valor una organización**

<p style="text-align: center;"><b>Insumos</b></p> <p>La organización los obtiene de su ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Materia prima</li> <li>• Dinero y capital</li> <li>• Recursos humanos</li> <li>• Información y conocimiento</li> <li>• Clientes de organizaciones de servicio</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Proceso de conversión de la organización</b></p> <p>La organización transforma los insumos y les da valor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria</li> <li>• Computadoras</li> <li>• Habilidades y capacidad humana</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Medio ambiente</b></p> <p>La venta de los resultados permite a la organización obtener nuevos suministros de insumos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes</li> <li>• Accionistas</li> <li>• Proveedores</li> <li>• Distribuidores</li> <li>• Gobierno</li> <li>• Competidores</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Resultados de la organización</b></p> <p>La organización libera resultados a su ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto terminado</li> <li>• Servicios</li> <li>• Dividendos</li> <li>• Salarios</li> <li>• Valor para las partes interesadas</li> </ul>

Fuente: Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones

La estructura organizacional tiene como principal propósito el control, es decir, que es la que se encarga de controlar la forma en la que las personas coordinan sus acciones en búsqueda de los objetivos organizacionales, además, que se controlan los medios a través de los cuales se busca la motivación de las personas. A su vez, en la medida que la estructura organizacional evoluciona también su cultura. La Cultura organizacional se define como aquellas normas y valores que se comparten y controlan en la interacción de los colaboradores entre si y los clientes externos de la misma (Gareth, 2008).

Esto significa que la cultura organizacional va de la mano con la estructura de la misma ya que la forma en que actúan sus colaboradores dependerá en gran medida de la ética y los modelos de comportamiento que se tiene en cada una de las áreas que conforman la organización.

Por lo que la cultura proporciona un marco común de referencia que permite tener una concepción más o menos homogénea de la realidad, por lo tanto un patrón similar de comportamiento antes



situaciones específicas, es el cómo se piensan hacer las cosas aquí, toda organización tiene una cultura corporativa inclusive aquellas compañías que han fracasado durante largos periodos.

En una empresa lo más importantes es crear una cultura que facilite la adaptación al cambio constante que se produce en su entorno, por lo tanto, la cultura organizacional en su complejidad es uno de los aspectos fundamentales para entender el éxito o fracaso de muchas organizaciones y una herramienta crítica para potenciar la competitividad de las empresas.

A su vez las organizaciones deben diseñar estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produce como consecuencia del aprendizaje de sus miembros; esto significa obtener condiciones para promover equipos de alto desempeño entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Para (Riltter, 2008) las funciones de la cultura organizacional son las siguientes:

- La identificación: hace referencia hacia la personalidad de la organización así como cada individuo posee elementos particulares en su personalidad la organización también cuenta con estos elementos que la identifican dentro de un entorno específico.
- La integración: responde a las preguntas básicas, ¿qué nos une?, ¿cómo nos entendemos mutuamente, por lo que son la base del modelo comportamental.
- La coordinación: ¿el qué y cómo debo hacerlo? Permite que el colaborador tengan mayor libertad a la hora de realizar su labor y sus decisiones se restringen por convencimiento con unas normas y principios organizacionales.
- Motivación: La cultura organizacional en si misma puede ser considerada como un elemento inspirador para el colaborador y que motiva el proceder durante la ejecución de sus labores

#### 4. EL CONCEPTO DE SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES

El término sinergia proviene del griego “synergo” significando etimológicamente “trabajando en conjunto”, en el contexto laboral, se considera que los resultados obtenidos por un equipo de trabajadores siempre será mayor que la suma de los esfuerzos individuales, por ello, la importancia que ha tenido la introducción del concepto en las organizaciones de hoy, a través, del desarrollo de iniciativas para la mejora de la eficiencia, optimización de la productividad y comunicación asertiva en un marco de trabajo en equipo.

Ahora bien, para que organización opera de forma sinérgica debe concentrar sus esfuerzos en promover:

- **Visión compartida:** es necesario que cada miembro de la organización identifique y reconozca la misión y la visión de la compañía con el objetivo de que se apropie de ella y encamine sus esfuerzos en la consecución de la misma.
- **Cultura de la participación:** promover la participación de los trabajadores es la base de los equipos efectivos, permite la resolución de problemas y generan un sentido de pertenencia del trabajador con su grupo de trabajo.
- **Información transparente:** la organización debe contar con protocolos estructurados para el manejo de la información, definir los canales de comunicación y dejar a un lado la informalidad y la subjetividad en el manejo de los procesos internos.
- **Percepciones de la información:** una vez la organización cuente con los esquemas de comunicación definidos los líderes deben transmitir la información pertinente del desempeño de la organización a todos los integrantes de la misma con el objetivo de promover la pertenencia y un sentido crítico frente a la adversidad.
- **Reuniones estratégicas:** Los líderes de la organización deben propiciar que las reuniones sean efectivas a través del control del tiempo, motivar la participación, la creatividad del grupo y el trabajo en equipo.
- **Diferencias individuales:** en las organizaciones creativas e innovadoras la participación de los trabajadores se basa en las diferencias particulares que los caracteriza y la potencialización de sus habilidades y destrezas.
- **Hábitos de ganar-ganar:** toda relación laboral debe buscar que cada una de las partes involucradas obtenga un beneficio a través de la interacción en el lugar de trabajo.

- **Metodología de la ejecución:** hace referencia a la capacidad que tiene la organización de ejecutar las acciones definidas bajo la estrategia y objetivos a corto mediano y largo plazo.
- **Consultoría externa:** en ocasiones es necesario que un ente externo analice la organización en cuanto a la sinergia que existe entre cada una de las áreas que se articulan en el cumplimiento de la misión.
- **Resaltar los éxitos del equipo:** es necesario que las organizaciones cambien la notoria característica de resaltar el incumplimiento de los objetivos o las dificultades que se presentan durante la consecución de los mismos, resaltar los logros y el desarrollo las iniciativas de los equipos de trabajo es la consigna que promueve la sinergia en la organización.

Ahora bien, son múltiples las investigaciones respecto a la implantación de las metodologías que buscan mejorar el trabajo en equipo en las organizaciones y los resultados sobre la productividad y la eficiencia de las mismas, en efecto se ha comprobado que la participación de los trabajadores en la consecución de metas y establecimiento de objetivos permite una mayor compenetración con la consecución de los mismos, además, de los efectos sobre los individuos.

Respecto a este tema, se tiene que la mayoría de las personas se sienten mucho más conformes con la labor que ejecutan cuando no solo su trabajo satisface sus necesidades básicas sino que también brinda la posibilidad de desarrollar sus competencias y verdadero potencial sirviendo de eslabón en la organización para la programación y el control de la misma. En la figura 1 se muestran las ventajas del trabajo en equipo.

Además de los beneficios también se deben mencionar las desventajas que se pueden derivar de la inadecuada implantación de esta estrategia; consume más tiempo, controlar y manipular al resto (se genera cuando los objetivos particulares superan los colectivos y se desvirtúa la finalidad del equipo), procesos que inciden en la calidad de las decisiones y solución de problemas, desarrollar objetivos, normas y valores contrarios a los definidos, menor productividad (holgazanería social), rechazo o menos precio hacia determinados miembros (chivo expiatorio).

**Figura 1. Ventajas del trabajo en equipo**

ORGANIZACIÓN	INDIVIDUO
<ul style="list-style-type: none"><li>• Mejor nivel de productividad</li><li>• Comunicación más eficaz</li><li>• Mayor compromiso con los objetivos</li><li>• Los equipos son flexibles</li><li>• Mejora del clima</li><li>• Mayor éxito en tareas complejas</li><li>• Facilita la dirección control y supervisión</li><li>• Proporciona a sus miembros una dimensión social nueva</li><li>• Facilita la integración de nuevos miembros</li><li>• Facilita la coordinación</li><li>• Mejora de la satisfacción</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Satisface la necesidad de afiliación</li><li>• Aumenta la seguridad personal</li><li>• Facilita el desarrollo personal y/o profesional.</li><li>• Estimula la creatividad y la innovación</li></ul>

Fuente: Liderazgo y motivación de equipos de trabajo

En síntesis, el trabajo en equipo es el proceso que le permite a la organización tomar e instrumentar decisiones. La cultura organizacional dentro de la cual operan los equipos determinara en último término si tendrán éxito o no. Ahora bien, La canalización de esfuerzos con un objetivo común el cual no se pueda lograr de forma individual se conoce como sinergia y un equipo con sinergia es altamente efectivo dado que cuenta con un liderazgo participativo, responsabilidad compartida bajo un propósito común basado en una comunicación eficaz, creatividad y de respuesta rápida ante las adversidades.

Por lo tanto, un equipo es un grupo de personas que trabajan de forma sinérgica para lograr una meta en común. Cuando las personas trabajan juntas como equipo, cada una se beneficia del conocimiento, trabajo y apoyo de los demás miembros, lo cual lleva a una mayor productividad que la que se lograría por cada persona que trabajara al máximo de su capacidad como individuo (Holmes, 2006)

Y un equipo de alto rendimiento es un” conjunto de personas que poseen talento y competencias complementarias y que trabajan para conseguir un objetivo común mostrando un alto nivel de compromiso. Interacciona entre si aceptando ciertas normas y compartiendo emociones, participando de un sentimiento común llamado espíritu de equipo y alcanzando un alto desempeño y excelentes resultados (Palomo, 2013)

¿Pero cómo lograr que un equipo de trabajo sea efectivo?, se han detectado las características más comunes de los equipos efectivos:

- **Claridad de objetivos:** Es el punto de referencia al cual todos deben sumar sus esfuerzos, y por el que se puede evidenciar en qué medida la participación del integrante influye en la consecución del resultado-
- **Claridad de funciones:** Cada uno de los integrantes del equipo debe tener claridad de como el aporta en la consecución de los objetivos, que espera el de sus colaboradores y que esperan ellos de el mismo.
- **Competencia técnica:** cada miembro del equipo debe contar con las competencias suficientes para que su aporte complemente con el de los otros miembros a la resolución de problemas y la formulación de iniciativas por tanto el equipo debe desarrollar espacios para fortalecer y mejorar las competencias de cada uno de los miembros.
- **Comunicación:** la comunicación debe ser directa, abierta y fluida, a través de la generación de normas básicas que permitan la participación haciendo énfasis en el respeto y la libertad de expresión.
- **Sistema de solución de problemas y conflictos:** obedecen a sistemas de dirección los cuales generen procedimientos para la resolución de conflictos y metodologías para la solución de problemas basados en el uso del potencial de los participantes, su flexibilidad y la confianza que existe entre cada uno de sus miembros.
- **Sistemas de recompensa:** los miembros del equipo desarrollan mecanismos para la retroalimentación de los resultados, el aporte que hace cada uno de ellos positivo o negativo buscando mejora continua derivada de sus acciones.
- **Sentido de pertenencia:** los miembros muestran orgullo por pertenecer al equipo y afrontan los retos presentados a futuro con optimismo y con un sentido de apropiación de los planes establecidos para la consecución de los objetivos.

## 5. CARACTERISTICAS DE LAS MIPYME EN COLOMBIA

Según Confecamaras en Colombia hay 2,5 millones de micro, pequeñas y medianas empresas, las cuales aportan el 28% del PIB (producto interno bruto) y generan alrededor del 67% de los puestos de trabajo en el país. Estas organizaciones se distribuyen en diversos sectores como son el comercio con una participación del 59%, servicios 31,6%, industria 12,2% y otros 1,52% (Giraldo, 2007), respecto a la ubicación geográfica se concentran en la ciudad de Bogotá con un 50%, seguido de Medellín con un 13% y Cali con un 11% (Fundes, 2006).

Ahora bien, los sectores de mayor crecimiento respecto a su utilidad operacional y crecimiento en ventas se encuentran las dedicadas al turismo, restaurantes, construcción, venta de bebidas y productos cárnicos los cuales corresponden al 34% de las MIPYME, también se encuentra un grupo equivalente al 28% que presenta ventas y utilidades decrecientes como son el comercio minoristas de alimentos, las bebidas y el tabaco, los licores, las droguerías, las confecciones, los productos e insumos agrícolas y el sector del cemento. Además, se reconocen otros dos grupos en las cuales se evidencia reducción de ventas pero no de utilidad operacional empresas dedicadas al comercio mayorista de alimentos, ganadería, asesorías, fabricación de maletas con un 10% y el restante 28% corresponde a empresas como las de metales básicos y no ferrosos, el papel, celulosa y cartón ondulado, enseres domésticos y productos plásticos los cuales aunque sus ventas se incrementan no se refleja en mayores niveles de utilidad operacional (Dinero, 2006)

Colombia las MIPYME se por la ley para el fomento de la micro, pequeña y mediana empresa ley 590, la cual se modifica por la ley 905 de 2004 y en las cuales se clasifican en: Microempresas, las cuales no cuentan con una planta de personal mayor a 10 trabajadores sus activos no exceden el monto de 500 smlv; pequeña empresa, el número de trabajadores no supera los 50 colaboradores y sus activos no exceden los 5000 smlv y mediana empresa; hasta 200 trabajadores y sus activos no deben superar los 50.000 smlv.

Y aunque son consideradas como motor de la economía nacional, las organizaciones que logran vender con éxito en el exterior sus productos equivale al 18% de las medianas y pequeñas empresas que buscan expandir sus nichos de mercado (Fundes, 2006). Esto se debe a que al igual que las MIPYME latinoamericanas, las nacionales enfrentan un sinnúmero de obstáculos relacionados con la capacidad de acceso a mercados, barreras tecnológicas, dificultades para obtener recursos de

crédito del sector financiero y baja oferta de mano de obra calificada y con sentido de pertenencia que aporten a la consecución de los objetivos organizacionales.

Ahora bien, según la asociación nacional de industriales (ANDI, 2012) las problemáticas que afrontan las MIPYME están relacionadas con el entorno en el cual tienen su campo de acción y aspectos internos relacionados con su gestión que imposibilitan una dinámica eficaz siendo los más representativos:

- En primer lugar, se tienen los bajos niveles de demanda generados por la incursión de productos extranjeros a menor precio e indicadores de rotación de cartera al alza producto de la crisis económica y modificación de variables económicas en la región.
- Altos costos laborales, aun no se observan aumentos en la productividad derivados de una mayor flexibilidad en cuanto a la contratación laboral, además, la mano no cuenta con las competencias necesarias para afrontar un entorno en constante cambio.
- Auge del contrabando derivado de políticas públicas pobres frente al ingreso de productos ilegales y disminución de los niveles de protección a productos nacionales, a la par que no se incentiva el mejoramiento de las organizaciones en un ámbito competitivo global.
- Altos costos financieros y limitaciones para el acceso al crédito relacionadas con una tasa de mortalidad alta generando un entorno de incertidumbre y de alto riesgo para los inversionistas.
- Los niveles de inversión extranjera no son suficientes para fortalecer la dinámica de los diferentes sectores asociado con la agudización de los niveles de violencia y el conflicto que aún vive la sociedad colombiana.

Además, se resalta que la cultura organizacional en este tipo de organizaciones se encuentra alejada de los requerimientos de un entorno global y competitivo mostrando deficiencias principalmente en la gestión de la organización, el mercadeo, la comercialización, la calidad y la innovación.

En este contexto se resalta la necesidad de que las organizaciones alineadas en un esquema de eficiencia y productividad interactúen para lograr niveles de cooperación y fortalecimiento institucional que le brinden la posibilidad de entregar productos a menor precio y con las mejores prestaciones en cuanto a calidad y respaldo.

Ahora bien, en relación a las MIPYME como un todo existen factores por los cuales no se logra sinergia y por ende los resultados llevan a las organizaciones al fracaso producto de una estrategia inadecuada y el incumplimiento de los objetivos. En Colombia se han realizado sin número de estudios respecto a las características particulares de este tipo de organizaciones y dentro de las que se han encontrado como las más importantes y que impiden la evolución la obtención de resultados más allá de lo esperado son:

### **Capacidades directivas y estratégicas:**

Uno de los activos más importantes en la MIPYME es el aporte que hacen sus directivos, por ello deben contar con capacidades y habilidades específicas como son el nivel de capacitación, la experiencia y la flexibilidad que deben mostrar frente al cambio, además, requiere tener claridad sobre la visión de la compañía, innovador y creativo frente a la incertidumbre que genera el entorno (Rubio, 2006). Según empresarios de éxito un factor de éxito en sus negocios es la formación y la experiencia que han desarrollado en su sector industrial dado que esto permite identificar oportunidades en el mercado con mayor facilidad y a su vez desarrollarlos de forma idónea dado su conocimiento técnico y apropiación de niveles de tecnología y su relación con proveedores y clientes (Franco, 2010)

### **Capital humano y cultura Organizacional:**

Una de las principales causas de que la MIPYME no alcanzan el éxito está relacionado con el manejo del capital humano partiendo sobre la base de que el modelo de gestión debe estar basado en las capacidades que desarrollan los trabajadores para adaptarse a los cambios, en el cumplimiento de la tarea, el desarrollo del trabajo en equipo enmarcado en un clima organizacional que busque la satisfacción de los colaboradores. Ligado a la gestión del talento se encuentra lo relacionado con la estructura y cultura organizacional por lo cual es necesario identificarla moldearla y alinearla con la estrategia de la compañía y se dirija en procura del cumplimiento de sus objetivos.

### **Gestión operativa y procesos:**

La gestión operativa y la eficiencia en los procesos es calve en la obtención de sinergia organizacional dado que la conformidad del cliente respecto a la calidad del producto o servicio y la realimentación que recibe el sistema sobre este factor genera un ambiente de mejoramiento



continuo a través de la implementación de sistemas de control de calidad, que obligan al manejo adecuado de los inventarios, así como, la planificación y la selección adecuada de los proveedores son aspectos relevantes con los cuales las MIPYME deben contar.

Para Rubio y Sánchez se puede concluir que aunque a corto plazo la implementación de estos aspectos operativos pueden suponer fuertes inversiones a medio y largo plazo reducen costos, atraen clientes y genera un ambiente propicio con colaboradores satisfechos mejorando así los resultados y la productividad de la empresa (Rubio, 2006)

### **Tecnología:**

La tecnología es otro factor que determina el éxito de las MIPYME dado que en su gran mayoría el pensamiento del directivo apunta a resolver situaciones más relevantes y urgentes que lo concierne al desarrollo tecnológico o la actualización de la misma. Una de las razones por las cuales este tipo de organizaciones presenta un nivel alto de atraso se debe a la falta de formación tecnológica que busca responder las necesidades de particulares; limitaciones presupuestales y poca información sobre las herramientas tecnológicas y sistemas de información que puedan ser implementadas en las empresas (Zevallos, 2006)

## **6. CULTURA ORGANIZACIONAL COMO DETERMINANTE PARA LA OBTENCION DE SINERGIA EN LAS ORGANIZACIONES**

Una vez analizados los factores por los cuales las MIPYME en Colombia no consiguen los resultados esperados y por ende no se evidencia sinergia organizacional se puede concluir que uno de los factores que mayor influencia tiene es la cultura organizacional con la cual estas organizaciones afrontan su entorno por lo que se enunciará aspectos determinantes para la adaptación o cambio de este conjunto de premisa con el objetivo de alcanzar los objetivos organizacionales. En primera instancia se debe considerar que la cultura organizacional es inherente a cada empresa y recoge la visión, anhelos, valores y expectativas con las cuales el dueño o fundador del negocio emprendió esta iniciativa.

La cultura organizacional es funcional cuando las iniciativas esta encaminadas a incrementar la competitividad de la organizaciones, el trabajo en equipo y el desarrollo de la innovación como estrategia para alcanzar los objetivos. Estos principios deben ser legitimados por todos los colaboradores, además, esta funcionalidad se obtiene cuando la cultura está integrada con la estrategia y además crea una identidad en la cual todos los colaboradores de la organización se identifican.

A través de alcanzar una cultura organizacional funcional las organizaciones logran; sentido de pertenencia e identificación de los miembros con su organización, define como se hacen las cosas y en qué orden de prioridad, genera mecanismos de control más allá del resultado material sustituye normas y protocolos escritos al generar un sentido de responsabilidad de social de los colaboradores, crea una imagen distintiva en el sector donde operara y por último instala supuestos, creencias y valores en el colectivo de la empresa (Rodríguez, 2009). Por lo tanto la cultura organizacional debe generar una fuerte unión entre los miembros de la compañía los cuales a través de la flexibilidad, la motivación el compromiso y la creatividad enfrentan las condiciones de un entorno altamente competitivo.

Las principales razones por las cuales una compañía debe diseñar, modificar o adaptar su cultura organizacional según García y Dolan son:

**Razones estratégicas:** utilizan como argumento la apertura de nuevos mercados, la diversificación o la innovación generada dentro del sector del mercado al cual están enfocadas adaptando los preceptos para afrontar un entorno cambiante.

**Razones optimizadoras:** de los sub sistemas que hacen parte de la organización buscando la adaptación de la cultura a la implementación de nuevas tecnologías, implementación de modelos para la mejora continua buscando instalar creencias basadas en los intereses de los clientes o colaboradores.

**Razones normativas o legales:** a partir de la legislación o cambios que se realizan a las normas o reglamentos que aplican al negocio buscando cohesión con los valores internos y por último se tiene, Razonamiento ético social las cuales están ligadas a las acciones socialmente responsables de la organización con las partes interesadas y el entorno de la organización (García, 1997)

## 7. CONCLUSIONES

- El concepto de sinergia en las organizaciones parte de la base del entendimiento de la organización como un sistema el cual se compone por subsistemas los cuales interactúan para el cumplimiento de los objetivos y el efecto sinérgico se logra al obtener un resultado diferente a lo esperado
- Aunque existe varios factores que motivan la generación de sinergia en las compañías es la metodología del trabajo en equipo la disciplina que mayor aporte genera al interior de las organizaciones para la obtención de un resultado superior
- Se evidencian factores internos y externos que influyen en el desempeño de las MIPYME en Colombia, respecto a los que intervienen en la obtención de sinergia se tiene las habilidad directivas y estrategias, el capital humano, la cultura organizacional, la gestión operativa y el desarrollo de la tecnología
- Alinear la estrategia con la cultura organizacional es la iniciativa que mayor efecto tiene sobre el desempeño de las organizaciones ya que se puede intervenir sobre los principios que la gobierna en busca del desarrollo del capital humano, la creatividad, la productividad enmarcada en un entorno de innovación y trabajo en equipo.

## 8. BIBLIOGRAFIA

- ANDI. (2012). Memorias 2012. *Revista ANDI*.
- Ansoff H, I. (1997). *La dirección estratégica en la práctica empresarial*. Mexico: Pearson Educación.
- Bertalanffy, L. (1995). *Teoría general de sistemas; fundamentos, desarrollos, aplicaciones*. Mexico: Fondo de cultura económica.
- Blanchard, J. R. (1996). *Empowerment: 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleador funcione en su empresa*. Santiago de Chile: Norma.
- Chiavenatto, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. Santa fe de Bogotá: McGraw-Hill.
- Connor, J. (1998). *Introducción al pensamiento sistémico*. Barcelona: Urano.
- Dinero. (2006). *Pyme ¿Cómo crece la Pyme?* Obtenido de [www.dinero.com](http://www.dinero.com)
- Dinero. (2016). *Dinero*.
- Franco, M. y. (2010). El caso de éxito de las pymes en Colombia. *Estudios gerenciales*.
- Fundes. (2006). *Empresas exportadoras colombianas*. Bogotá.
- García, S. y. (1997). *Dirección por valores*. Madrid: McGraw Hill.
- Gareth, J. (2008). *Teoría organizacional. Diseño y cambio en las organizaciones*. Mexico: Pearson Educación.
- Giraldo. (2007). *Estadística de la microempresa en Colombia: análisis comparativo 1990-2005*. Bogotá: Corporación para el desarrollo de las microempresas.
- Hayes, N. (2002). *Dirección de equipos de trabajo: una estrategia para el éxito*. Madrid: Pirámide.
- Holmes, P. (2006). *La revista del empresario cubano*. Ciudad de la Habana.
- Johansen, B. (2002). *Introducción a la teoría general de sistemas*. Mexico: Limusa.
- Palomo, M. (2000). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Madrid: ESIC.
- Riltter, M. (2008). *Cultura organizacional, gestión y comunicación*. Dircom.
- Rodríguez, R. (2009). *La cultura organizacional*. Rosario, Argentina: Universidad del centro educativo latinoamericano.
- Rubio, B. y. (2006). Competitividad y recursos estratégicos en la pyme. *Revista de empresa*.
- Zevallos, E. (2006). Obstáculos al desarrollo de las pequeñas y medianas empresas. *Cuadernos de difusión*.