



CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA CORPORATIVA DE LA EMPRESA TEMKIN ENTERPRISES LLC SUCURSAL COLOMBIA

En la década de los 70 aparecen los primeros visos de cultura organizacional en el mundo, dado el creciente desarrollo industrial (globalización económica, de mercados, surgimiento de tecnologías comunicativas). Paralelo a este surgimiento aparece el deseo de convertir a las empresas en organizaciones altamente productivas¹.

Y esa cultura emergió como el recurso para aprovechar al máximo el capital humano y por tanto, mejorar la competitividad y productividad de las organizaciones.

En Colombia la teoría de la cultura corporativa surgió por la misma necesidad nacida de esa corriente mundial. La academia motivó su conceptualización, representada en instituciones como el Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena), la Escuela de Administración de Negocios (EAN), la Universidad del Rosario, la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de Los Andes y la Universidad Externado de Colombia.

Temkin Enterprises LLC sucursal Colombia, empresa objeto de esta investigación, posee un modelo propio de cultu-



ra organizacional, que le ha dado resultados efectivos en áreas operativas, financieras y administrativas, basados en la confianza hacia los trabajadores y autogestión de los mismos.

Dados estos logros favorables, la espina dorsal de este estudio la conforma la necesidad de determinar cuáles son las características esenciales de la cultura organizacional de la empresa. Para tal fin se identificaron las fortalezas y debilidades del entorno empresarial, todas vistas a la luz de los conceptos creados por pensadores de la teoría organizacional.

En el estudio se contemplaron el contexto histórico y la visión de los fundadores, sobre la cual se constituyó Temkin Enterprises LLC, sucursal Colombia. A su vez se reconocieron los valores que hacen parte de la cultura organizacional, con el fin de plantear mecanismos para fortalecerlos en los trabajadores y en la organización. También fue útil identificar las carencias en las relaciones interpersonales y laborales de los empleados, que de alguna manera, merman la productividad y competitividad de la empresa.

La investigación se realizó bajo parámetros teóricos, como la definición de los siguientes conceptos de interés:

EMPRESA: Creada a partir de las necesidades de la sociedad, ofrece recompensa por el esfuerzo y la inversión a cambio de crear satisfacciones para la comunidad.

Esta entidad posee diversas definiciones desde órbitas económicas, jurídicas, filosóficas y sociales.

CULTURA ORGANIZACIONAL: Es el grupo de valores que distinguen la forma de interactuar de los miembros entre sí y con los demás. Asimismo de determinar cómo logran lo que hacen².

La cultura de la organización se determina como los sentimientos, el método de realizar sus labores y la conducta de sus miembros. Chiavenato la define como "un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización"³.

Los mitos, signos, tácticas de socialización, normas, valores, lenguajes hacen parte de las diversas estrategias que ofrece la organización para transmitir su cultura a los empleados. Así se crea una 'mini sociedad', en donde sus miembros acogen estas características y las hacen propias, formando

* Egresada MBA, Universidad Externado de Colombia.

1. ANZOLA, Olga Lucía. "Una Mirada de la Cultura Corporativa", Universidad Externado de Colombia, Bogotá, Colombia, 2003, p. 41.

2. STONER, James A F. "Administración Sexta Edición", ed. Prentice Hall Hispanoamérica S.A, 1996, p, 198.

3. CHIAVENATO, Idalbert. "Introducción a la Teoría General de la Administración", ed. Mc. Graw Hill. México, 1989, p. 464.

a su vez, un sentimiento de identidad con la empresa.

A continuación se describen las características esenciales de la empresa, objeto de estudio de la presente investigación. Se evaluaron bajo aspectos legales, administrativos, financieros de mercado y procesos, tanto internos como externos.

TEMKIN ENTERPRISES LLC, SUCURSAL COLOMBIA

Temkin Enterprises LLC sucursal Colombia está ubicada en la ciudad de Bogotá. Esta clasificada como mediana empresa, de acuerdo con su número de empleados y el valor de los activos.

Según el Código Industrial Internacional Uniforme CIIU que determina la clasificación por actividad económica, su descripción es: Fabricación de Artículos de Plástico NCP.

En el año 2000, esta empresa fue creada con respaldo de la casa matriz en Estados Unidos y con sede en Utah,. Temkin Enterprises LLC Colombia ingresó al mercado colombiano en el sector floricultor y de plásticos, en el área de empaques, capuchones y ruanas elaborados en polipropileno biorientado (BOPP), para el sector floricultor de la sabana de Bogotá.

Las flores cultivadas en esta zona poseen calidad de exportación y por ende la empresa, con sus aptitudes, intentó suplir carencias existentes en materia de empaques, dadas las exigencias de comercio exterior.

La empresa contó, desde su nacimiento en el país, con claros lineamientos que le permitieran adquirir mayores oportunidades de mercado como:

- Mayor participación en el mercado de empaques en el sector de las flores.
- Mejorar las condiciones de los clientes en cuanto a costos.
- Disminuir el tiempo de entrega y mejorar la atención a reclamos.

Departamento de Recursos Humanos: Fue creado el 31 de marzo de 2006. Su labor actual consiste en consolidar la información concerniente al recurso humano de la empresa. Por su incipiente creación aún existen carencias en su labor.

El recurso humano de Temkin está constituido esencialmente por hombres con un nivel mayor de preparación, principalmente en el área de producción que además, poseen un interés marcado por continuar preparándose. Este aspecto establece diferencias en las oportunidades de crecimiento de género en la empresa, debido a que las mujeres no muestran la misma inclinación. De 55 empleados (10 sin registro) seis personas cuentan con formación universitaria, tres han cursado algunos semestres de educación superior, mientras dos empleados tienen estudios técnicos y otros dos no los terminaron. La mayoría, 27 personas, cuentan con una formación de educación secundaria, cuatro llegaron hasta los últimos grados de bachillerato, sin culminar y una persona cuenta únicamente con estudios de primaria.

En el área de producción, Temkin presenta un índice significativo de rotación. Uno de los aspectos que refleja este cambio continuo de los empleados, puede radicar en la ausencia de incentivos para crecer dentro de la empresa, para formarse y además por el promedio de edad ya que es una población joven y por ende sin experiencia laboral.

PROCESO ESTRATÉGICO DE TEMKIN ENTERPRISES LLC

La misión de esta empresa es la de desarrollar, producir y comercializar soluciones de empaque flexible que satisfagan los requerimientos del mercado y cumplan con las especificaciones de calidad y servicio de los clientes asegurando costos de producción y distribución competitivos. Generando valor para los accionistas y bienestar para colaboradores y comunidad.



Todo enfocado a ser la mejor empresa en la solución de empaque flexible para el sector floricultor. Los objetivos que determinan el trabajo de Temkin Enterprises LLC son:

- Consolidarse como el proveedor de preferencia para el sector floricultor.
- Incrementar las exportaciones a Ecuador.
- Incursionar como una nueva alternativa de empaques flexibles para el sector industrial.
- Optimizar su capacidad de producción para atender los requerimientos de los clientes actuales y potenciales de otros sectores.
- Fortalecer el proceso de investigación y desarrollo de nuevos productos. Los valores establecidos por la empresa como guía para hallar sus objetivos son:
 - a. **Enfoque al cliente:** Son su prioridad, por eso se busca la cercanía con ellos para entender sus necesidades, construir relaciones comerciales de largo plazo y constituirse en proveedor de preferencia.
 - b. **Calidad y servicio:** Compromiso con los clientes para satisfacer sus necesidades de forma integral cumpliendo con los estándares y acuerdos establecidos.
 - c. **Respeto y confianza:** Comprometidos en desarrollar un ambiente de trabajo basado en el respeto por la dignidad humana, el trato equitativo y la construcción de relaciones de confianza para generar esquemas de trabajo basado en el autocontrol y el trabajo en equipo.
 - d. **Responsabilidad social:** Contribuyen con el desarrollo del país ejerciendo la

razón social y aportando al bienestar de los colaboradores y a la comunidad.

TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL DE TEMKIN ENTERPRISES LLC

Los cambios constantes en el proceso productivo han impulsado crecimiento, innovación y mejoras de todo tipo al interior de la empresa. Lo demuestra la creación del departamento de Gestión Humana, gracias al cual ha mejorado el ambiente laboral, debido a que ahora los empleados tienen un lugar para manifestar sus inquietudes y buscar soluciones a las situaciones cotidianas.

A su vez, nuevos proyectos se encuentran en curso como “la sistematización e integración de programas para el soporte administrativo y productivo”, que tiene como objetivo la reorganización administrativa. También se encuentran en proceso de creación los manuales de estandarización de procesos, que buscan una futura certificación de las normas ISO 9000.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Antes de adentrarnos en los detalles de la investigación y en sus conclusiones presentaremos los aspectos metodológicos más relevantes sobre los cuales se construyó el presente estudio, basado en la observación y descripción.

Un estudio de caso fue el método seleccionado. La aplicabilidad se basó en la disponibilidad de la información (fuentes diversas, ejercicios de observación, guías de levantamiento de observación y material fotográfico, la utilización de diversas posturas teóricas) y las capacidades del investigador.

El universo que se sometió a estudio fue el de los 55 empleados que hacen parte de Temkin Enterprises LLC, sucursal Colombia. La muestra la conformaron 43 empleados, sobre quienes se aplicó el muestreo proporcional para poblaciones finitas.

La recolección de la información se hizo gracias a la observación directa de su funcionamiento interno y factores externos que influyen en la empresa.

Se emplearon dos tipos de encuesta, con varias opciones de respuestas, para las cuales se procuró no omitir ninguna clase de emociones, sentimientos o manifestaciones que pudiera expresar el encuestado.

Para aplicarla se establecieron dos grupos. El primero conformado por los trabajadores y operarios de planta y el segundo por los directores de cada área. Para establecer detalles más específicos de la cultura corporativa se realizaron entrevistas puntuales con los líderes de la empresa.

Los datos recogidos se tabularon y posteriormente se realizó una observación y análisis detallado de los mismos. Y por supuesto se empleó el recurso bibliográfico para establecer el contexto histórico, exponentes y teorías relacionadas con el área de interés.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS

AMBIENTE LABORAL BASADO EN LA COMUNICACIÓN

El espacio y las condiciones a través de las cuales se mueve la cotidianidad de una empresa son esenciales para el bienestar y la productividad de quienes trabajan allí. Cada individuo, con su personalidad, marcada por componentes emocionales, hace parte de una subcultura, encajada dentro de aspectos y normas similares, que forman la cultura de una empresa⁴.

En este aspecto el 76.7 por ciento de los operarios de Temkin Enterprises LLC sucursal Colombia, asegura que se siente a gusto con el ambiente en el que labora. Como equipo de

trabajo han amoldado sus características individuales a un ambiente que han asumido como suyo y del cual comparten un sentimiento de identidad con sus compañeros.

Entre los directores de área el mismo aspecto tiene un 60 por ciento de aprobación por quienes lo conforman. Y entre estos dos grupos, de operarios a jefes, el ambiente es calificado como satisfactorio por el 45.5 por ciento de los subalternos. Un porcentaje que no alcanza a la mitad de los trabajadores; es decir, existe un número mayor de personas que no consideran como suficientemente satisfactorias las relaciones con sus superiores.

Por el contrario, en este último grupo, la mayoría, el 60 por ciento de los encuestados, cree que el ambiente laboral está marcado por muy buenas relaciones tanto con sus jefes, como con los colaboradores.

Esta poca confianza entre operarios y directivas puede ser señal del desconocimiento del conducto regular dentro de la empresa, que lleva a un inexperience por parte de los trabajadores, para saber a quién acudir en caso de tener una emergencia, dificultad o duda en su labor. Tan solo el 39.4 por ciento de quienes contestaron la encuesta aseguran que conocen el camino cuando de buscar ayuda se trata.

Los demás no poseen claridad frente al conducto regular. Esta situación se encuentra aún más marcada entre los operarios que tienen poco tiempo dentro de la empresa. Esta es una visión preocupante si se tiene en cuenta que en esta área se presenta una rotación continua de empleados.

Un problema que se vislumbró en el resultado de las encuestas es que un gran porcentaje de los operarios (48.5%) consideran que el ambiente laboral está atravesado por comentarios desagradables y lo que se conoce popularmente como chismes. Otro grupo ase-

4. ANZOLA, Olga Lucía, op. cit., p. 147



gura que no le es importante la rivalidad entre compañeros (lo que no descarta que existan) y los jefes definitivamente, no se desgastan con esta situación.

Aunque todo ambiente laboral, incluso familiar o personal, está influenciado por distintos temperamentos, que pueden lesionar las relaciones interpersonales, en Temkin consideran que no debe prestársele mayor atención de la que merece y por eso, a través del diálogo y de la estimulación a ser tolerantes, se busca disminuir la trascendencia que puedan llegar a tener.

Frente a esta situación, la percepción de los trabajadores es positiva, debido a que el personal administrativo opina en su totalidad, que dentro de la empresa existe el espacio adecuado para comentar inquietudes y resolver problemas, pero entre los operarios el mismo aspecto no cuenta ni con la mitad de favorabilidad (42.4%). Y en porcentajes bajos, este último grupo cree que están cerradas las posibilidades de expresión.

Existe un aspecto en el que la empresa debe trabajar para llegar a la excelencia, debido a que ninguno de los encuestados considera que Temkin logra al 100% la calidad y respuesta adecuada y oportuna entre las áreas de la empresa. En consecuencia, se merma la capacidad de responder a inquietudes de sus clientes y proveedores. Precisamente, frente a este aspecto la empresa trabaja en estandarizar sus procesos. El Servicio Nacional de Aprendizaje (Sena) ha apoyado este aspecto, al igual que un consultor externo en seguridad industrial suministrado por la Aseguradora de Riesgos Profesionales⁵.

Es importante resaltar que la mayoría de los trabajadores consulta e informa sobre las anomalías que ocurren en su área, en la mayoría de las veces y por tanto el 30 por ciento, considera que es favorable el ambiente laboral

y el 50 por ciento cree que es posiblemente favorable.

Los insumos empleados en la producción provienen del exterior, por tanto frente a un imprevisto o un reclamo de los compradores, el tiempo de respuesta no puede ser lo suficientemente rápido, lo que obliga a la empresa a mantener una óptima relación y comunicación con los compradores, que les permita contar con una espera razonable para la solución de sus inquietudes.

Sin embargo, las visitas constantes a los cultivos y el seguimiento constante representan una imagen adecuada del manejo que la empresa les da a sus clientes. Y esta idea también marca un fuerte imaginario dentro de los empleados, quienes creen que Temkin trabaja por introducirse con fuerza entre los floricultores de la sabana de Bogotá.

Para el gerente de la empresa, ingeniero Eduardo Meléndez, es muy claro que el ambiente laboral y el modelo de la cultura corporativa que se maneja en Temkin es propicio para aumentar la credibilidad de la empresa. Para él una muestra sencilla es el alto estándar de productividad que se ha logrado con la maquinaria de segunda, que nunca se consiguió cuando era empleada en Estados Unidos.

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN LABORAL

El 33.3 por ciento de los operarios considera fundamental el conocimiento de las labores, normas y procedimientos de la empresa y cree que la información que posee actualmente es suficiente para el desempeño de sus labores. La empresa ha adoptado los siguientes mecanismos para dar a conocer condiciones de seguridad y el reglamento interno de trabajo:

5. Entrevista con el Ingeniero Eduardo Meléndez, Gerente de Temkin Enterprises LLC sucursal Colombia. Bogotá, 14 de julio de 2006.

- Información en la cartelera interna.
- Señalización de la salida de emergencia en el área de producción y almacenaje.
- Dotación de elementos de seguridad a los empleados (protección de oídos, guantes, gafas).

Pero frente a la responsabilidad individual, aunque supera la mayoría, se denota ausencia de casi la mitad de los trabajadores (40%) por una conciencia para responder y mejorar las acciones personales que pueden terminar en errores dentro de sus labores.

Los operarios, en su mayoría conocen la misión, la visión y los objetivos con los que se rige la empresa. Sólo quienes llevan poco tiempo de haber ingresado sienten que desconocen estos lineamientos; aunque se les brinda esta capacitación en el momento en el que comienzan a ser empleados. También se les da a conocer el reglamento interno. Además, este se encuentra escrito en una de las carteleras de la empresa, ubicada en un lugar visible para todos.

Después de creados estos parámetros de acción para la empresa, se les dieron a conocer a los empleados, a través de una actividad en un momento específico bautizado como "Día M". Se reforzó la información creando equipos de trabajo y finalmente se buscó afianzarla a través de un grupo de teatro, que realizó una representación alusiva.

Definitivamente la labor y capacitación con la que cuentan los empleados denota una actitud distinta frente a la pregunta de si la empresa les brinda oportunidades de crecimiento en su trabajo.

Un porcentaje no mayor a la mitad cree que tiene posibilidades de surgir en la escala laboral, pero existe un 15 por ciento que trabaja considerando que no posee oportunidades para ascender. Contrario ocurre en el área administrativa, donde los trabajadores cuentan con mayor capacitación. El 60 por ciento cree que su trabajo contribuye al crecimiento personal,

profesional y de Temkin. El 30 por ciento está convencido de esta afirmación.

Precisamente estas oportunidades de crecimiento se ven empañadas por la poca capacitación que reciben, en voz de los operarios. Consideran que la empresa no diseña estrategias para que ellos crezcan en conocimientos. Y entre los directores, aunque la percepción positiva sobre el tema es mayor (40 por ciento) existe un pensamiento colectivo de que la empresa no favorece su crecimiento intelectual.

Esto va ligado a la percepción poco positiva que tienen acerca de los estímulos que reciben de sus jefes por realizar una labor satisfactoria. Incluso, muchos afirman que estas actitudes son nulas. Aún así, los operarios aseguran que están dispuestos, en la mayoría de los casos, a colaborar con las actividades que se les asignen, de forma independiente a su trabajo cotidiano.

Y esta actitud puede ser resultado del voto de confianza que la empresa les proporciona. Uno de ellos es la posibilidad de no tener que marcar tarjeta a la entrada de su trabajo, lo que de alguna manera les brinda una libertad, que ellos deben saber corresponder con responsabilidad. La mayoría de los trabajadores califican como 100 por ciento positiva esta medida. Pero desafortunadamente no siempre responden con una actitud favorable, según el seguimiento hecho por el departamento de Gestión Humana.

La remuneración económica no es un aspecto valorado por los trabajadores, quienes no consideran que compense su labor diaria. La mayoría (48.5%) asegura que además de la remuneración salarial, no existe ninguna otra compensación económica por parte de los empleadores. Aunque a su favor la empresa asegura que realizan contratos a término indefinido, actitud que actualmente no es fácil de encontrar en las empresas colombianas. Y esto lo refleja la situación de varios empleados, que vuelven a Temkin pidiendo reintegro a sus actividades, después de haber renunciado. Motivados,



muy seguramente, por estas posibilidades antes mencionadas.

TEMKIN, FORMADORA DE LÍDERES

No contar con supervisores en sus labores cotidianas ha dado resultados favorables, según aluden las directivas de la empresa. El liderazgo es asumido por los directores de área, pero es un operario periódicamente, el encargado de tomar las riendas directas durante las actividades cotidianas, como ejercicio para que todos asuman esa responsabilidad a lo largo de su vida laboral dentro de Temkin.

Los directivos consideran que existe motivación por su parte, hacia los colaboradores a que trabajen como equipo y de esta manera los resultados lleguen a optimizarse, y los objetivos de la empresa puedan lograrse con mayor facilidad y eficacia. Pero los operarios, en contradicción, no lo creen así.

Y a pesar de la ausencia de únicos supervisores, consideran que siempre necesitan una autorización para tomar decisiones y que no lo pueden hacer por voluntad propia, aunque cuentan con el criterio, la capacidad y la experiencia para hacerlo.

Aunque casi la mitad de los operarios encuestados respondió sí, a la pregunta de si la empresa fomenta la formación de líderes, más de la mitad no se encuentra motivada para ejercer este rol de responsabilidad semanal sobre sus compañeros y la empresa se encuentra al tanto de este sentimiento disconforme y entiende que no es fácil ejercer este cargo, pues no todos los trabajadores cuentan con las habilidades necesarias para ejercerlo. Pero continuarán con el modelo, porque creen que es fundamental para un empleado ejercer esta función, que le permita contar con una visión distinta de su labor.⁶

Frente a este modelo, el 27.3 por ciento se siente satisfecho al no tener una supervisión permanente, el tres por ciento manifiesta que se le dificulta, de alguna manera por la costumbre de otras empresas en donde laboraron; y el porcentaje restante no le da relevancia a esta situación.

CAMBIA PARA MEJORAR

Más de la mitad de los encuestados considera que trabaja en una empresa que sufre constantes cambios, siempre orientados a mejorar. Esas transformaciones incluyen la creación, de los ya nombrados aspectos, de misión, visión y objetivos; además, de la formación de departamentos como el de Gestión Humana, que intentan fortalecer el recurso más valioso de la empresa: los trabajadores.

Y este resultado, puede percibirse gracias a que la empresa transmite a sus empleados los cambios que asume. Estas comunicaciones se realizan a través de reuniones informativas, una o dos veces al mes.

Los empleados, en su generalidad, consideran que están preparados adecuadamente para enfrentar los retos que exigen los constantes cambios. Esta visión de los empleados es fundamental, para lograr con éxito la certificación que se necesita para incursionar en el mercado europeo, al cual quiere apuntarle Temkin.

Los trabajadores consideran que la empresa está capacitada para enfrentar los requerimientos que exige lograr este objetivo.

UN DEPARTAMENTO QUE FORTALECE EL RECURSO HUMANO

Gestión Humana es un área que apenas está naciendo en Temkin Enterprises LLC. Su fun-

6. Entrevista con el Ingeniero Eduardo Meléndez, Gerente de Temkin Enterprises LLC sucursal Colombia. Bogotá, 14 de julio de 2006.

ción, precisamente es la de fortalecer el recurso humano de la empresa, a través de la creación de una cultura corporativa. Aunque se basa en la confianza hacia los empleados, este departamento debe trabajar más en su capacitación, en la creación de conciencia, responsabilidad y ética en el cumplimiento de sus funciones, para que este modelo alcance un mayor margen de éxito⁷. Desafortunadamente se han tenido que eliminar privilegios, que daban cierta libertad, como la salida de la empresa sin restricción, por la poca respuesta positiva, por parte de los empleados.

Para fomentar el autocuidado y la autoestima entre los empleados, este departamento realiza las siguientes capacitaciones:

- Plan básico legal
- Plan de emergencias
- Programa de riesgo químico
- Programa de ergonomía
- Programa de cero accidentes

La estabilidad familiar también es un aspecto en el que trabaja este departamento, por tal razón, se diseñan programas para que puedan acceder a subsidios y financiación de vivienda. La recreación y la lúdica también tienen espacio al interior de la empresa. Así entonces, se realizan celebraciones de las fechas de cumpleaños, día de la madre y fiestas de fin de año. De esta forma se busca obtener bienestar para los empleados e incentivos, que de alguna manera contribuyen a formar una identidad con la empresa, basada en la satisfacción individual.

UNA MIRADA HACIA EL FUTURO

De acuerdo con las percepciones y sentimientos de los empleados reflejadas en las opiniones de-

positadas en las encuestas, surgen recomendaciones que podrían transmitirse a las directivas de Temkin Enterprises LLC, sucursal Colombia, para que la cultura corporativa se consolide, y se fomente la identidad de cada uno de los empleados con su empresa, lo cual tiene efectos positivos en productividad y competitividad dentro del mercado.

Estimular en los trabajadores del área de producción el deseo de continuar estudiando a nivel técnico y profesional ya que sólo hay un pequeño porcentaje de la población que aún no ha terminado la secundaria. La capacitación hace trabajadores más preparados y con mayores ambiciones para seguir creciendo en el área profesional, laboral y personal.

El departamento de Gestión Humana puede fortalecerse en esta función. Ofrecer información sobre becas, estudios económicos y hasta financiamiento y oportunidades donde la empresa daría su aporte para que los empleados continúen con su educación.

Aumentar el nivel de capacitación de sus empleados también contribuiría a mejorar los estándares de selección de quienes harán parte del área operativa de la empresa. Las falencias en cuanto a conocimiento del manejo de sus labores, la comunicación entre áreas, colaboradores y empleados se hace mucho más notoria entre quienes llevan poco tiempo al interior de esta. Debido a que existe una rotación permanente de empleados en el área, una selección acertada de personal comprometido y responsable podría ayudar a disminuir este desconocimiento sobre los intereses, reglamentos y normas que allí funcionan.

Estimular a los empleados más antiguos también ayudará a que quienes lleven poco tiempo se motiven para no dejar sus cargos y por el contrario, continuar haciendo carrera dentro de la empresa.

7. Entrevista con la Psicóloga Ximena Parada, encargada del Departamento de Gestión Humana de Temkin Enterprises LLC sucursal Colombia. Bogotá, 14 de julio de 2006.



Serían útiles figuras como 'el empleado del mes', clasificaciones como Junior, Senior y Master, de acuerdo a su trayectoria, que pueden tener remuneraciones, ya sean económicas o lúdicas, según la empresa lo considere adecuado, enmarcados en la autodisciplina y autogestión.

Fondo de empleados: Es una figura valiosa para agrupar a los trabajadores bajo una organización que les ofrezca posibilidades de ahorro, préstamos, capacitaciones, actividades lúdicas, que de igual forma buscan el beneficio de cada uno de sus miembros.

Aunque la confianza en los empleados es uno de los ejes de Temkin, debe fortalecerse la conciencia de responsabilidad, para que ellos actúen de acuerdo a lo que se les brinda.

Así mismo, el rol de líder para algunos suele ser una imposición, que puede resultar contraproducente con la ejecución adecuada de sus funciones. Una propuesta podría ser escoger a quienes mejor desarrollen su trabajo y además

de plantearle este cargo de liderazgo, estimularlo para que no lo vea como una simple carga de mayores funciones. Por ejemplo, crear una escuela de líderes con la asesoría y convenios con entidades o expertos en la tema.

Estas propuestas, nacidas de la investigación y la observación esperan contribuir al aprovechamiento del capital humano de la empresa, a la formación de líderes, que en última medida, es su mayor riqueza.

BIBLIOGRAFÍA

Anzola, Olga Lucía. "Una Mirada de la Cultura Corporativa", Universidad Externado de Colombia, Bogotá, 2003, p. 41.

Chiavenato, Idalbert. "Introducción a la Teoría General de la Administración", Mc. Graw Hill. México, 1989, p. 464.

Stoner, James A F. "Administración", 6.^a ed., Prentice Hall Hispanoamérica S. A., 1996, p. 198.