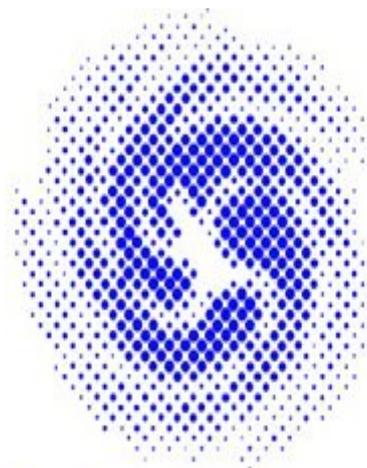


Diciembre de 2010



Maloka

Ciencia + Tecnología Interactiva

CASO EMPRESARIAL

UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS

PROCESOS Y FACTORES DE ÉXITO QUE LLEVARON A MALOKA A SER

UNA EMPRESA CULTURALMENTE INNOVADORA

JENNI MILENA BAQUERO CASTILLO

PAOLA ANDREA MARTIN MOLINA

RESUMEN

El siguiente estudio de caso desarrolla un conjunto de planteamientos sobre la cultura, el desempeño organizacional y la innovación. El propósito es destacar la importancia crítica de la cultura organizacional como un factor determinante, en especial, de los procesos y resultados de los esfuerzos de innovación. Para ello es necesario descubrir las relaciones de las características culturales en los diferentes niveles de desempeño, esto con el fin de mejorar o mantener el mejor desempeño competitivo que involucre también los procesos de innovación.

ABSTRAC

The following case study develops a set of approaches about culture, the organizational performance and innovation. The purpose is to highlight importance of organizational culture critics as a determining factor, in special of processes and results of efforts of innovation. It is necessary to find the relationship of different cultural characteristics in the different levels of performance, this order to improve or maintain the best performance. competitive also involves innovation processes.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día se admite que la competitividad y la innovación empresarial están influidas por el entorno competitivo propio de cada actividad y por el sistema de la ciencia, tecnología e innovación, como sucede en Maloka.

Se puede decir que ninguna de las funciones de la empresa es ajena a la innovación; todas ellas tienen algo que ver con los procesos, los productos y los modelos o rutinas organizacionales. Las actividades de investigación y desarrollo, tal como las entendemos habitualmente, son tan sólo una parte de la innovación.

El objetivo de esta investigación es identificar como Maloka hoy se ha convertido en una empresa culturalmente innovadora en cuanto a las implicaciones que tienen para la organización los cambios para lograr competitividad.

Cultura organizacional

La cultura organizacional representa un patrón complejo de creencias, expectativas, ideas, valores, actitudes y conductas compartidas por los integrantes de una organización que evolucionan con el paso del tiempo por medio de niveles culturales tales como:

- Símbolos culturales
- Conductas compartidas
- Valores culturales
- Supuestos compartidos

Dentro del nivel de los supuestos y la filosofía compartida, son representadas por las creencias básicas sobre la realidad, la naturaleza humana y la forma en que las cosas se deben hacer.

En Maloka se genera innovación y desarrollo sobre la ciencia y la tecnología destacando las características de las personas entregadas a este proceso donde la palabra clave es que todos son socios, y que el éxito de la compañía depende de que trabajen juntos, gerentes y empleados por igual y estén comprometidos con una filosofía de confianza y la importancia de escuchar las ideas y pensamientos de los otros.

El siguiente nivel de la cultura son los valores, que representan las creencias, suposiciones y sentimientos colectivos sobre qué cosas son buenas, normales, racionales y valiosas. Los valores culturales son muy diferentes en compañías distintas; en algunas, los empleados están muy interesados en el dinero; en otras, la innovación tecnológica o el bienestar del empleado es más importante; donde se ve claramente este aspecto en Maloka ya que cuenta con personas emprendedoras, con una curiosidad y capacidad de cuestionamiento por encima de la media no conformista que presta poca relevancia a los burócratas y controladores, respeta la autoridad ganada mediante la competencia personal, no por la jerarquía. El líder de Maloka tiene que disponer o desarrollar características propias de las personas emprendedoras.

La conducta compartida incluye normas que son más visibles y en cierta forma más fáciles de cambiar que los valores. Maloka se enfoca en la enseñanza y en compartir las expectativas ya que para ellos es de gran importancia, escuchar lo que piensan como su proyecto de vida no solo laboral sino personal ya que con esto se aumenta el sentido de pertenencia por la empresa en un ambiente grato de trabajo.

El último nivel y considerado como el más superficial de la cultura organizacional está integrado por símbolos; donde, los símbolos culturales son palabras (jerga o lenguaje especializado), ademanes de imágenes y otros objetos físicos con un significado particular dentro de una cultura, donde en Maloka cuando uno ingresa encuentra calidez: desde los sillones cuadros decorativos, plantas que simbolizan una política de comunicación abierta con una disposición de las personas y una simple sonrisa que es como sentirse en casa.

En síntesis, la cultura organizacional es intangible en sus fundamentos, puesto que consiste de creencias, supuestos, valores, normas y marcos de referencia, donde finalmente se plantea la cultura influye en el comportamiento de los miembros organizacionales. En este sentido, la cultura determina la construcción de la interacción humana, la cual afecta y es afectada, positiva o negativamente por el comportamiento de todos los miembros de la organización. Los sistemas culturales organizacionales pueden por un lado, ser considerados productos de la interacción, y por otro lado, influencias condicionantes de la interacción futura. (H. Texas A & M University y John W. Slocum, (2004) Comportamiento organizacional - Decima edición – Autores Don Jr. Southern Methodist University Editorial Thomson). Pag.376 - 401.

Comunicación

El equipo directivo debe mantener un equilibrio adecuado entre directivos exploradores, creadores o innovadores y los directivos controladores. La gestión de este equilibrio es inestable, pero tiende a ser siempre hacia el polo organizador o controlador, es una tarea fundamental del líder de una empresa innovadora. De acuerdo a lo anterior planteamos el siguiente interrogante ¿Cómo Maloka a través de la gestión humana llegó a consolidarse en una empresa culturalmente innovadora?

En la economía de mercado donde la empresa es la entidad principal no se puede dejar de lado el término innovación, siendo este el conjunto de procesos complejos que combinan y transforman el conocimiento en nuevos productos, culturas y formas de gestionar las empresas para su introducción con éxito en un mercado, posicionando a la empresa en una situación de ventaja competitiva.

Mediante las relaciones interpersonales, el conocimiento se socializa, intercambia, combina y fluye transformándose en conocimiento formalizado aplicable en la empresa. Y es así como se produce la innovación, cuando el conocimiento circula, se intercambia y se combina. La innovación no se nutre del almacenamiento del conocimiento, sino de su circulación permanente.

Desarrollo de los antecedentes

En la actualidad diversos autores coinciden en que el eje de competitividad de las organizaciones se basa cada vez más en la capacidad innovadora.

Es ahí donde Colombia incursionó hace unos años donde se ha caracterizado por una evolución que ha generado una estructura productiva, dominada por producción en cadena, productos y/o servicios estandarizados, competencia estructurada y grandes organizaciones, esto ha llevado a la creación de una nueva economía basada en el uso del conocimiento, de la información, de la calidad de los recursos humanos, de altos requerimientos, de capacidades, competencias empresariales y de la exigencia de organizaciones ágiles y flexibles que respondan a los profundos cambios que se están dando en el mercado y en el entorno. Hoy en día, las empresas del mundo entero han reconocido la necesidad de mejorar sus productos y servicios mediante una administración flexible que se adapte rápidamente a los cambios que

día a día exige el mundo de los negocios y las relaciones con el cliente. (Revista Gestión. Entrevista con Michael Schrage. Artículo *Del dicho al hecho*. Innovación (Agosto – Septiembre de 2006) pag. 72 – 77.

El uso de dichos factores de producción ha generado innovaciones industriales significativas y ha logrado transformar el contexto mundial en el que vivimos. En este nuevo contexto, un elemento esencial de la competitividad y el sostenimiento de las sociedades que están surgiendo es el de su capacidad de innovación que permita traducir las oportunidades generadas por los desarrollos científicos, tecnológicos, la globalización, las nuevas técnicas administrativas y de procesos empresariales en general, en nuevos productos y servicios y en posibilidades de trabajo y bienestar para la sociedad que desemboca finalmente en un desarrollo socio-económico permanente y evolutivo.

El análisis de los cambios en la estructura productiva y administrativa de las empresas en Colombia, considera las innovaciones en materia de equipamiento tecnológico y de cambios organizacionales. Hasta mediados de los 80, en la mayor parte de los países el proceso de innovación tenía un enfoque limitado: innovar era prácticamente sinónimo de cambiar máquinas y equipos.

Ahora, la innovación en la gestión del trabajo puede también ser asociada con la búsqueda de modificaciones en los procesos, los comportamientos humanos y en las relaciones sociales al interior de la empresa más que a la introducción de nuevas modalidades tecnológicas y avanzadas.

Los datos de un estudio efectuado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en cinco países latinoamericanos dan cuenta que la principal estrategia de cambio en la organización del trabajo implementada en los sectores donde se efectuó la investigación

(metalmecánica y alimentación) fue la simplificación de tareas, después la rotación, y procesos de enriquecimiento, trabajo en equipo, etc.

La noción de cambio, ha llevado a las organizaciones a desarrollar sus capacidades creativas para encontrar nuevas opciones de mejoramiento, nuevas soluciones, en otros términos a innovar. Sin embargo, en Colombia, aunque existe conocimiento de la necesidad de cambiar los estilos tradicionales de dirigir empresa y de crear productos y servicios, aun existen paradigmas, temor al cambio y al riesgo de perder utilidades invirtiendo en ideas o procesos que sean diferentes y que pueden no dar resultados en la búsqueda de crear y marcar la diferencia.

Los empresarios creen erróneamente que se debe ser inventor o trabajar en tecnología avanzada para aplicar innovación y creatividad al interior de sus organizaciones y ahí se estancan las ideas de mejorar y ser más competitivos. (Revista Dinero. *Estrategia de comunicación corporativa. Julio 7 de 2006*).

En Colombia existen ciertas limitaciones de tipo cultural, económico y político que restringen las capacidades de los empresarios para llevar las organizaciones al nivel de las más desarrolladas, sin embargo las diferencias culturales nacionales son un factor a tener en cuenta, pero pueden convertirse en una excusa para no abordar el cambio. Para lograr dicho involucramiento en innovación se debe lograr: (Revista Gestión. *File RRHH – Autor: Libby Sartain – SEPTIEMBRE OCTUBRE 2006*)

Apoyo a las actividades creativas individuales.

Trabajar con el equipo de líderes para definir la cultura deseada (valores, comportamientos esperados, visión compartida).

Compromiso con el desarrollo de nuevas ideas mediante el suministro de apoyo por parte de la empresa.

Según el artículo de Gary Hamel el cual dice que involucrando al personal y apoyando la creatividad se pueden desarrollar mejores formas de hacer las cosas y por consiguiente brindarle más valor al cliente.

Esto puede significar nuevos productos, la innovación de un producto existente, una nueva forma de vender el producto, un nuevo servicio, es decir, diferentes valores de cualquier tipo, ya que sin creatividad todo se volverá monótono, aburrido a la hora de adquirir un producto o servicio, ya que hoy se requiere ir más allá de la administración tradicional que gastaba tiempo y recursos en planeación, costos, objetivos, variedad de los productos, pasando así mucho tiempo desarrollando tecnología, hojas de ruta de productos, estándares, rentabilidades, que si son importantes pero que dejaron de ser ventaja competitiva pues es la rutina administrativa de las organizaciones en general, ahora la solución en épocas de dificultades la administración debe ir más allá del recorte de costos y personal, es la oportunidad de apelar al pensamiento creativo para salir de las dificultades. (Revista Gestión. *Como alinear la estrategia con la organización. Bennett, Jeffrey. Marzo – Abril 2001. Pag. 54 – 65*)

Estrategias de negocio

En comparación con el Modelo de Gestión del Recurso Humano nos muestra una estrategia donde las prácticas de gestión son enfocadas hacia el desarrollo de comportamientos y competencias de la siguiente manera:

Selección orientada al reclutamiento de empleados flexibles.

Sistemas de evaluación y recompensa alineadas con la flexibilidad.

Inversión en Formación y Desarrollo.

Sistema de participación en la toma de decisiones.

Trabajo en Equipo.

Experiencias en Desarrollo.

Sistema de Gestión por competencias.

Desarrollo de valores que refuercen la flexibilidad y el compromiso.

OBJETIVOS

Objetivo General

Describir los procesos y factores de éxito que llevaron a Maloka a ser una empresa culturalmente innovadora.

Objetivos Específicos

Describir la actitud de los directivos y el personal de la organización frente a la innovación en la empresa.

Analizar qué efectos e impactos ha tenido las innovaciones en Maloka.

Describir como estimulan los directivos de la empresa al personal creativo de la organización.

MÉTODO

Está compuesto por, el diseño, tipo de instrumento, tipo de muestreo, descripción de la empresa y herramientas.

Diseño

La metodología propuesta en esta investigación es de corte cualitativo y carácter descriptivo – interpretativo, empleando la concepción fenomenológica que ayuda a encontrar la percepción de los aspectos que abarca el entorno, estando determinada por la orientación de la conducta, en donde la conducta hace referencia al significado que tienen las personas hacia el objetos y a los hechos ambientales que tienen un carácter motivacional, lo cual ayuda a brindar la descripción de la percepción de los cambios que se manifiestan. (Bronfenbrenner, U. (1979) *La ecología del desarrollo humano, experimentos en entornos naturales y diseñados*. España Barcelona. Editorial Paidós).

Maloka es una empresa creada con el fin de brindar y mejorar el conocimiento basado en una práctica atractiva para niños y adultos, donde todo lo que hacen lo hacen con amor como menciona la directora Nohora Elizabeth Hoyos y es un valor primordial con el que cuenta Maloka fomentando la constancia y el entusiasmo y con esto cada maloko está comprometido con la organización y con el trabajo que cada uno realiza.

Cuenta con una gran diferenciación que la tomamos como una ventaja competitiva ya que las empresas que prestan servicios similares (Panaca, museos) no generan el mismo impacto social ya que no están enfocados a la misma población objetivo. A continuación mencionamos algunas ventajas que tiene Maloka en comparación con empresas que prestan servicios similares (museos, parques y cine):

Precios: Maloka cuenta no solo con paquetes individuales sino también con paquetes para grupos como colegios, empresas a precios cómodos para todo grupo social.

Baja rotación ya que Maloka genera un gran sentido de pertenencia desde el celador hasta los altos ejecutivos donde son escuchados a gran cabalidad todas sus sugerencias (abiertos a escuchar).

Cuenta con el apoyo tanto en el sector público como en el sector privado para ir a la vanguardia con la ciencia y tecnología.

Valor agregado: Maloka tiene una frase que muy pocas organizaciones en este campo tienen y es “Prohibido No Tocar” en comparación con los museos que uno sólo va es a observar y leer mas no, van más allá de eso.

Uno de los avances más notorios hacia el país es la ayuda para crear leyes que protejan el conocimiento, la innovación y la tecnología como lo es la ley de Ciencia, Tecnología e Innovación la cual empieza a regir a partir del 2006. Esta ley busca darle un valor agregado a todos los productos y servicios en el país y crear una nueva industria nacional de base tecnológica, que posibilite el desarrollo productivo a largo plazo y ofrezca empleos más estables a los colombianos. Desde esa fecha se han generado reformas con el fin de mejorarla y brindarla frente a los mercados internacionales líderes en este tema.

Tipo de instrumentos

Se utilizaron entrevistas a profundidad, las cuales son entrevistas personales que utilizan la indagación exhaustiva para lograr que un solo encuestado hable libremente y exprese en detalle sus creencias y sentimientos sobre un tema.

El propósito de esta técnica es llegar más allá de las reacciones superficiales del encuestado y descubrir las razones fundamentales implícitas en sus actitudes y comportamiento (Rodríguez, 1992).

Se utilizo la observación esta es una técnica que consiste en observar atentamente el fenómeno, hecho o caso, tomar información y registrarla para su posterior análisis. Observar científicamente significa observar con un objetivo claro, definido y preciso: el investigador sabe qué es lo que desea observar y para qué quiere hacerlo, lo cual implica que debe preparar cuidadosamente la observación.

Encuesta

En esta etapa del estudio se tomo un extracto de la encuesta cerrada de Cultura Organizacional elaborada por Daniel Denison, con el fin de analizar los impactos que llevan a Maloka a ser una empresa culturalmente innovadora.

Donde la encuesta consta de 35 preguntas utilizando una escala de respuesta de 1 a 5, siendo 1 Completamente en desacuerdo y 5 Completamente de acuerdo. (Ver Anexo 1 Encuesta sobre cultural innovadora).

Análisis documental

La descripción o el análisis documental consisten en describir un documento en sus partes esenciales para su posterior identificación y recuperación

Tipo de muestreo

Se utilizó una muestra de conveniencia. Que se refiere a una decisión hecha con anticipación al comienzo del estudio donde el investigador determina configurar una muestra inicial de participantes que hayan vivido la experiencia sobre la cual se quiere investigar. (Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá de los dilemas de los métodos: la investigación en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma).

Dentro del tipo de muestreo de conveniencia existe una estrategia denominada bola de nieve la cual se utilizara en esta investigación. Esta estrategia consiste en pedirles a los participantes que identifiquen otras personas con las mismas características de la muestra con la que se desea trabajar y que encajen en los objetivos del estudio. (Bonilla – Castro y Rodríguez Sehk, 2005).

De igual forma, es una técnica apropiada para la investigación cualitativa y estudios de casos. Es un buen método para recoger los distintos puntos de vista existentes en un grupo. (Bisquerra, 1989).

Por otro lado existe un modelo teórico, metodológico e instrumental sobre Cultura Organizacional y desempeño realizado por Daniel Denison quien ha realizado varios aportes de Cultura Corporativa donde se busca el impacto que la cultura tiene sobre el desempeño y la efectividad en el transcurso del tiempo.

En este caso empresarial que estamos desarrollando nos hemos basado en un modelo de Denison donde se pretende recoger información del personal de Maloka de todas las áreas con el fin de identificar sus percepciones de la cultura organizacional, tal como se manifiesta a través de sus acciones y actividades. Posteriormente, los datos se describen por medio de un modelo que destaca los asuntos cruciales del enfoque interno versus el enfoque externo y de

la flexibilidad versus la estabilidad y sus impactos en el desempeño y viabilidad de la organización.

De acuerdo con Denison, la utilización de la cultura en el análisis del cambio organizacional demanda una estrategia decisiva dentro del marco de la gestión humana. Esta estrategia debe responder a preocupaciones legítimas sobre el valor instrumental del cambio cultural.

Según este autor, los profesionales en Gestión Humana han de ser conscientes de la evidencia que conecta la cultura con el desempeño organizacional. Es necesario hablar de la cultura en un lenguaje que tenga sentido para las personas donde puedan conectarse rápidamente con los comportamientos individuales y de los miembros organizacionales. (La descripción de las características culturales de las organizaciones se basa extensamente en el texto de Daniel Denison: Research Notes. Page 1, Volume 2, Issue 2).

Por las razones anteriores, se ha desarrollado, en sus propias palabras, un modelo de cultura organizacional basado en el comportamiento; diseñado y creado dentro del entorno de los negocios, aplicable a todos los niveles de cualquier organización. En síntesis, el modelo describe y aplica una teoría de la cultura organizacional que se articula al desempeño de la empresa desde una perspectiva gerencial orientada, naturalmente, a resultados críticos para la supervivencia y viabilidad de las organizaciones.

El modelo se fundamenta en la tradición investigativa sobre cómo la cultura influye en el desempeño organizacional y se enfoca en aquellas características culturales que según los resultados de investigación, tienen un impacto clave en el desempeño de las organizaciones. (La descripción de las características culturales de las organizaciones se basa extensamente en el texto de Daniel Denison: Research Notes. Page 1, Volume 2, Issue 2).

El modelo se basa en cuatro características culturales que han mostrado tener una fuerte influencia sobre el desempeño organizacional: compromiso, consistencia, adaptabilidad, y misión.

Denison enfatiza la asociación positiva entre estas características culturales y el desempeño total de las empresas. Este modelo se ha desarrollado a partir de investigaciones realizadas durante más de 15 años en más de 3,000 organizaciones y con más de 100,000 personas encuestadas. (Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996).

El modelo de Denison recoge información de miembros de varios niveles de la organización sobre sus percepciones de la cultura organizacional, tal como se manifiesta a través de sus acciones y actividades; donde un propósito importante del modelo es suministrar un mecanismo que facilite la generalización en vez de destacar la singularidad y de esta manera se puedan establecer comparaciones entre diversas organizaciones. El resultado que se buscó en la encuesta era identificar las áreas de mejoramiento y diseñar un curso de acción que le ayude a corregir debilidades y a acentuar sus fortalezas culturales. Dado el caso, por ejemplo, se puede diseñar un plan de acción que fortalezca aquellas características que fomentan la innovación y la respuesta ágil y efectiva a los cambios en el entorno organizacional. Al igual que muchos modelos contemporáneos de liderazgo y efectividad organizacional, este modelo busca enfocarse sobre un conjunto de contradicciones que hay que administrar. Algunas de ellas son el nerviosismo entre la estabilidad y flexibilidad que genera el compromiso desde abajo.

Durante diez años, Denison estudió la relación entre las características culturales del modelo (Compromiso, Consistencia, Adaptabilidad y Misión) y un conjunto de medidas de efectividad organizacional. Donde la Misión y Consistencia impactan en la medida del desempeño financiero Retorno sobre Inversión y Retorno sobre Ventas.

En cuanto a Compromiso y Adaptabilidad, estas características impactan el desarrollo de productos y la innovación. Esto significa mayores niveles de innovación en productos y servicios y creatividad, al igual que una respuesta rápida a las cambiantes necesidades de clientes y empleados. (D, Denison. (2000) *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?*; International Institute for Management Development. Pag. 347 – 372).

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la empresa: Maloka Centro Interactivo De Ciencia Y Tecnología.

Sector Productivo: Innovación, investigación y desarrollo tecnológico.

Dirección: Carrera 68D No. 40a-51 - Ciudad Salitre - de la ciudad de Santa fe de Bogotá.

Fax: 4272747

Teléfono: 4272707

Correo electrónico: webmaloka@maloka.org

Año de Creación de la empresa: 4 de Diciembre de 1998.

Forma de propiedad: Se constituyó como una corporación sin ánimo de lucro que se autosostenible desde el primer año y genera recursos para reinversión.

Gerente de la empresa: Nohora Elizabeth Hoyos.

Mercado que atiende: Desde niños hasta adultos mayores está enfocado a todo público, ya que no hay edad para seguir aprendiendo.

Servicios que ofrecen

Exhibiciones interactivas permanentes, temporales, piloto e itinerantes, relacionadas entre otros, con temas como: los misterios del universo, el mundo en que vivimos, los secretos de la vida, la fascinante trayectoria del ser humano, la magia de la tecnología, las maravillas y complejidades del medio ambiente: los recursos naturales, los desechos y la contaminación, Colombia y sus recursos, la Ciudad en que vivimos.

Grandes atracciones, como pantalla gigante de cine, planetario y shows de láseres, uso de Internet y observatorio.

Actividades académicas para profesores como cursos de capacitación, talleres, kits, material didáctico interactivo para apoyarlos en sus clases y orientación previa a las visitas que realicen al Centro con sus alumnos.

Actividades académicas para alumnos, como talleres y laboratorios que complementen los currículos escolares.

Actividades académicas para familias, como talleres o cursos para que padres e hijos exploren en forma activa y divertida conocimientos y aplicación de la Ciencia y Tecnología.

Conferencias, foros y talleres, cursos sobre temas relevantes relacionados con actividades culturales, científicas y avances tecnológicos.

Campamentos para jóvenes en las instalaciones de Maloka, almacén y Cafetería.

Alquiler del Centro a Grupos Empresariales y otros, para actividades recreativas, culturales y turísticas, teatro, Producción de material didáctico e informativo.

Vehículos de la Ciencia, con exhibiciones itinerantes para extender el radio de acción de Maloka.

Venta y/o alquiler de exhibiciones a otros centros, así como asesoría a comunidades interesadas en organización y montaje de centros interactivos.

Logros más importantes

(1998) Premio a la Modernización – Mención de Honor, Categoría Innovación. Portafolio.

(1999) Premio Lápiz de Acero – Excelencia en Diseño en la categoría mobiliario, con la Sala del Universo.

Premio Lápiz de Acero – Nominación a Excelencia en Diseño en categoría espacio interior, con Imagen Corporativa.

Premio Lápiz de Acero – Nominación a Excelencia en Diseño en categoría espacio público, con Plaza principal.

Premio Lápiz de Acero – Mención de honor en categoría Espacio Interior, con la recepción.

Premio Lápiz de Acero – Mención de honor en categoría Espacio Público, con la señalización.

Premio UJTL Diseño Industrial 25 años, Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Medalla Militar “Marco Fidel Suárez”, Fuera Aérea Colombiana.

Premio “Protafolio Empresarial – 1999”, modalidad Innovación, Casa Editorial El Tiempo.

Premio Mundial al Mejor Lanzamiento de Teatros de Formato Gigante”. GSCA.

(2000) Proyecto Exitoso elegido por el Departamento Nacional de Planeación (DNP) que representó a Colombia en el Banco Internacional de Proyectos exitosos, símbolo de Transparencia de Bogotá- Cámara de Comercio.

Maloka es escogida por el Ministerio de Relaciones Exteriores de Francia para producir en español la exposición Matemáticas.

(2001) Golden Web Award – 100 mejores páginas web a nivel mundial con www.maloka.org.

Mejor lanzamiento de película Everest. Asociación de Teatros de Formato Gigante - GSCA.

Símbolo de Bogotá (Revista Semana- Revista Cambio).

(2002)Gran Medalla Cívica de la Presidencia de la República a la Doctora Nohora Elizabeth Hoyos.

(2003)Premio Latinoamericano a la Popularización de la Ciencia y la Tecnología. Oficina de Ciencia y Tecnología para América Latina y el Caribe- Red- POP.

Premio Gonzalo Jiménez de Quesada por su aporte en Educación, Ciencia y Tecnología a la ciudad de Bogotá. Sociedad de Mejoras y Ornato de Bogotá.

Premio Mejor Logo Símbolo de Colombia (Década 1993-2003).

Estampilla conmemorativa por su Quinto aniversario Adpostal. Ministerio de Comunicaciones (2004).

Condecoración “Orden al Mérito” otorgada por el presidente de Francia (2005).

Premio Mejor Sitio Web de Educación, Arte y Cultura. Cámara Colombiana de Informática y Telecomunicaciones (CCIT)

Premio de la Cámara Colombiana de Telecomunicaciones e informática CCIT www.maloka.org, por su desarrollo innovador y pedagógico (2006).

El Concejo de Bogotá por decreto designó a la Corporación Maloka como entidad de interés cultural. Maloka fue la organización mejor calificada como escenario de aprendizaje del Distrito Capital, en el libro Navegador Pedagógico publicado por la Secretaría de Educación de Bogotá.

Maloka fue la organización mejor calificada como escenario de aprendizaje del Distrito Capital, en el libro Navegador Pedagógico publicado por la Secretaría de Educación de Bogotá.

Orden Civil al Mérito José Acevedo y Gómez en el Grado Cruz de Plata del Concejo de Bogotá (2008).

Condecoración Gran Medalla Cívica General “Francisco de Paula Santander”.
Presidencia de la República.

Premio Lápiz de Acero, Categoría Impresos. Por el desarrollo de material didáctico para Editorial Norma, Revista Proyecto Diseño.

Placa conmemorativa A Maloka por sus 10 Años. Convenio Andrés Bello.

Orden del Congreso, Grado de Comendador. Senado de la República.

Premio a la Colaboración- Concierto por la Juventud, la Libertad y la Vida. Alcaldía Municipal de Sopó.

Premio LOGyCA a la Innovación en la Red de Valor. Red de Empresarios Innovadores (2009).

Mención por Servicios Distinguidos durante 10 años. Asociación Nacional de Anunciantes – ANDA.

Diploma de reconocimiento por el apoyo a los Congresos.

Mundiales de Juventudes científicas y Congresos Mundiales.

Para el Talento de la Niñez- Federación Internacional de Sociedades Científicas y Escuelas Libres de Investigación Científica para Niños.

Población objetivo

Se realizó con el personal más antiguo de la organización, con el fin de obtener la información más completa y complementaria posible; de igual forma se complementó con la percepción de 33 de los trabajadores elegidos al azar para la aplicación de la encuesta, entre tanto la entrevista que fue realizada a la Directora de Maloka: Nohora Elizabeth Hoyos: Profesional en Bióloga, con unas características personales muy llamativas y una cualidad de

pocas personas ya que siempre le encuentra lo positivo a las cosas negativas y, como los niños, conserva la capacidad de sorprenderse con las pequeñeces de la vida. Así es la directora de Maloka.

Para Nora Elizabeth Hoyos el Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología, de Bogotá, ocupa la mayor parte de su tiempo, al fin y al cabo es un proyecto que ayudó a incubar hace 4 años.

Bogotana de familia caldense, es acelerada pero nunca pierde la compostura. Tiene la voz tan suave y tranquila y su mirada se fija con tanta dulzura en quienes le hablan que romper el hielo es una tarea innecesaria. Es cero vanidosa, se maquilla una vez al día y lo hace a las 5 y 30 de la mañana, poco antes de salir hacia la oficina, donde trabaja sin tregua desde las 6 y 30 de la mañana hasta quién sabe qué hora de la noche, pues todo depende del agite del trabajo. Sabe trabajar en equipo y tiene la habilidad de convertir a su buen número de colaboradores en uno solo para coronar metas. Una de las más recientes, es que la página web de Maloka figure entre las 100 mejores del mundo.

Por su desmedido afán de aprender y de servir a la comunidad, Nora Elizabeth, la mejor bachiller del colegio Elvira Lleras Restrepo en 1966, ya convertida en bióloga y luego de estudiar patología ultraestructural en Yale, trabajó un año gratis en el microscopio electrónico del Instituto de Cancerología. Años más tarde, como presidente del comité de Ciencias de la Asociación Colombiana para el Avance de la Ciencia, ayudó a crear la ley de fomento para la ciencia y la tecnología.

Su palabra favorita es entusiasmo y su filosofía de vida tener mucha constancia y paciencia. Por eso pudo conquistar un espacio como bióloga hace 30 años cuando el campo de investigación era reducido, no existían políticas claras y mucho menos recursos. "En esa época el hecho de ser una mujer científica e intentar abrirse camino no se tomaba muy en serio, porque era un espacio casi exclusivo de los hombres".

Nora Elizabeth es una convencida de que la educación es la clave para el progreso y el amor para la vida. Cree también en los colombianos; vive fascinada con las personas que conocen a diario y le concede una importancia suprema a la honestidad.

Cronograma de actividades

Actividad	Feb.				Marz.				Abril				Mayo				Junio				Julio				Agost.				Sept.				Oct.				Nov.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Envío Interrogante de investigación	PM																																							
Corrección Interrogante de Investigación	PM																																							
Establecer contacto con directivos		P																																						
Aplicar Encuestas						M																																		
Realizar Entrevistas							PM																																	
Interpretar Resultados encuesta								PM																																
Elaborar Marco Teórico										PM																														
Procesar los datos																																								
Análisis Trabajo de Campo																																								
Elaborar Informe																																								
Entrega Primer Informe																																								
Correcciones Informe																																								

P: Paola Martín

M: Milena Baquero

Conformación del grupo de investigación

PAOLA ANDREA MARTÍN MOLINA

Profesión: Administración de Empresas

Experiencia Laboral

BANCO SANTANDER

Practicante área de Capacitación y Bienestar

Julio 4 de 2006 – Enero 4 de 2007.

RESTAURANTE EL HUMERO

Atención al Cliente.

Fecha de Ingreso: Enero 2005.

Actualmente: Marzo 2010

GRUPO SANTA BARBARA – RESTAURANTE EL HUMERO

Profesional Gestión Humana

Salud Ocupacional

Fecha de ingreso: Enero 2010

MILENA BAQUERO CASTILLO.

Profesión: Psicóloga con énfasis organizacional.

Experiencia Laboral

COLEGIO GIMNASIO BRITÁNICO

Práctica Empresarial.

Cargo: Auxiliar de bienestar.

22 de mayo al 30 de junio 2008

LABORATORIOS PROBIOL S.A

Práctica Empresarial

Cargo: Directora de RRH (Encargada)

5 julio al 5 de diciembre 2008.

LABORATORIOS PROBIOL S.A

Contrato por obra o labor

Cargo: Directora de RRHH

6 de diciembre a 22 de febrero 2009

ESPACIO & MERCADEO

Contrato por obra o labor

Cargo: Psicóloga de selección

Actual

Aportes que esperan dar al trabajo de investigación

La presente investigación se llevó a cabo ya que surgió el interés por comprender la percepción, la trayectoria de esta organización a lo largo de más de una década de trabajo, desde su gestación y nacimiento, momentos de crecimiento, retos propios de la consolidación, apuestas, acciones y hasta sus sueños.

Con el fin de aportar conocimientos referentes a la creación de ideas de negocio, la creación de empresa y los aportes que este proceso de innovación continua pueden aportar para mejorar el mercado y la creación de empresa. A pesar de identificar diversas características en cada organización conocer los valores, estrategias, puntos de vista y por supuesto la inclusión en este proceso de su recurso humano, puede generar pautas claves para crear empresas similares

RESULTADOS

El siguiente modelo describe los elementos a tener en cuenta para desarrollar una empresa innovadora y exitosa:



Baquero, M. y Martin, P. (2010)

Dentro de la encuesta enfocada hacia el modelo de Cultura Organizacional basada en la investigación de Daniel Denison se obtuvo el siguiente nivel de satisfacción por parte de los Malokos:

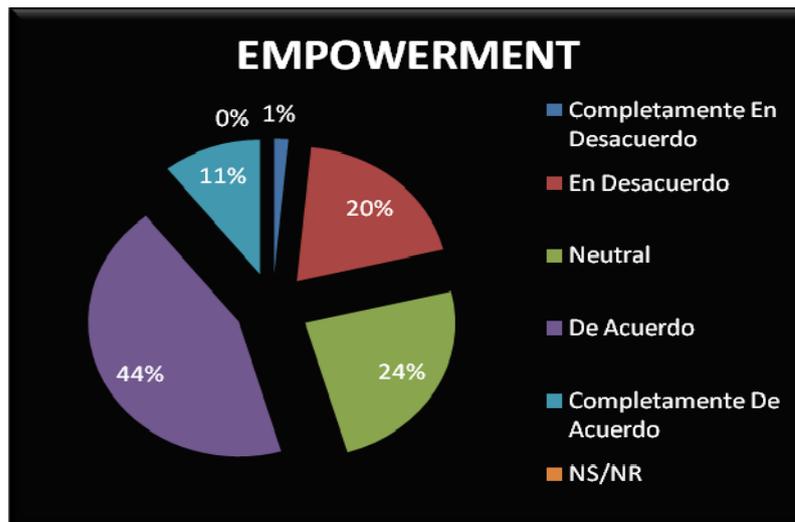
Compromiso

Maloka es una organización efectiva que facultan a su gente, se construyen a sí mismas alrededor de los equipos, y desarrollan la capacidad humana a todos los niveles.

Los miembros de la organización están comprometidos con su trabajo y sienten que poseen una parte de la organización.

Las personas, sienten que tienen al menos alguna influencia en las decisiones que afectan sus trabajos y que estos están directamente conectados con los objetivos de la organización. Esta característica se mide con tres índices:

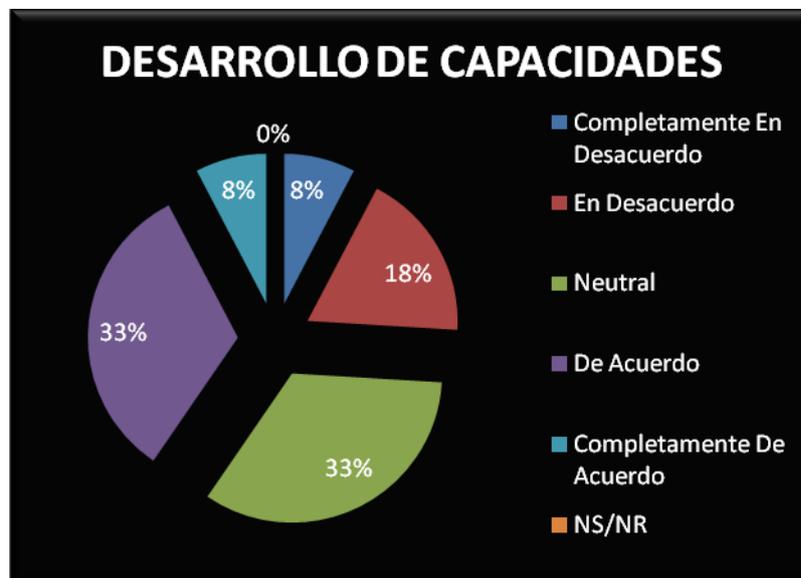
Empowerment. Los individuos tienen autoridad, iniciativa y habilidad para administrar su propio trabajo. Esto crea un sentido de propiedad y responsabilidad hacia la organización.



Orientación al Equipo. Se valora el trabajo cooperativo en función de los objetivos comunes, de los cuales la mayoría de los empleados se sienten responsables. La organización confía en el esfuerzo de los equipos para que se haga el trabajo.



Desarrollo de Capacidades. Maloka invierte continuamente en el desarrollo de las habilidades de los empleados con el propósito de mantener y mejorar la competitividad y satisfacer las necesidades actuales del negocio.

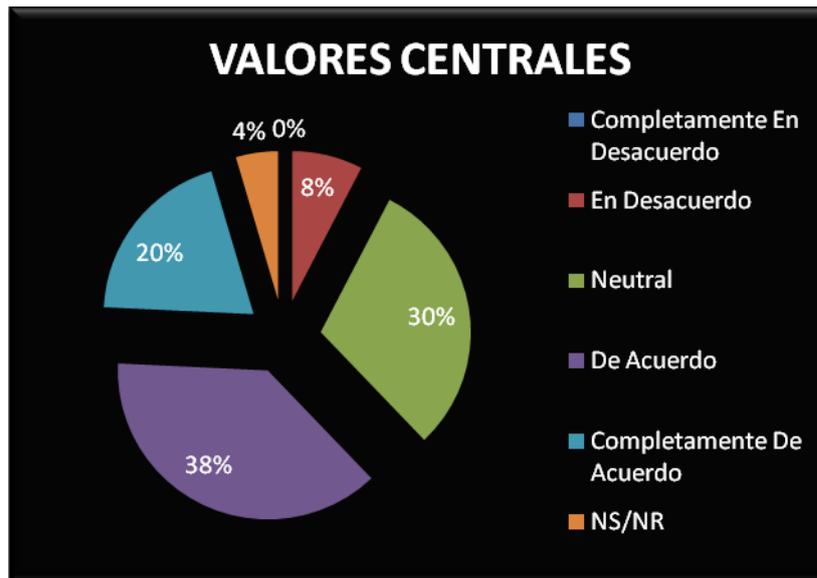


Consistencia

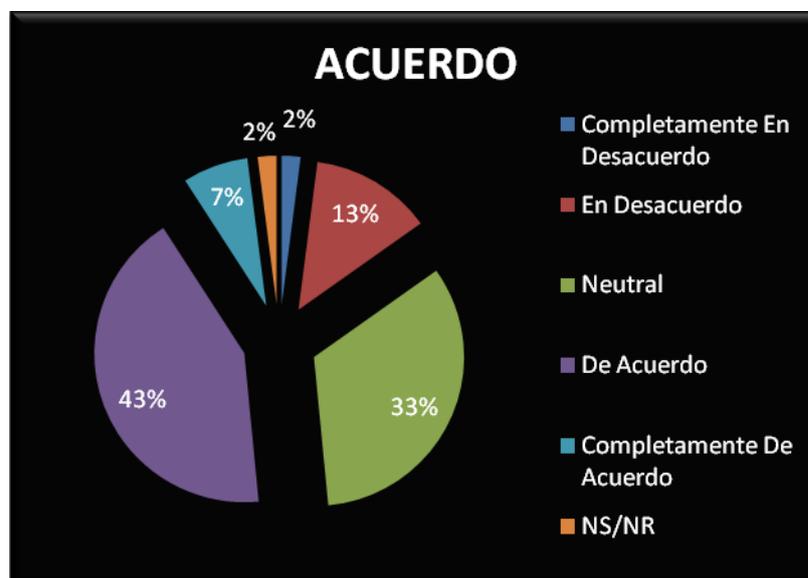
El comportamiento de las personas se fundamenta en un conjunto de valores donde existe un respeto por los diferentes puntos de vista. Maloka posee una cultura distintiva y fuerte que influye significadamente en el comportamiento de las personas. Un sistema compartido de creencias y valores funciona como un sistema de control.

La consistencia nos muestra una gran estabilidad e integración interna. Esta característica se mide con los siguientes índices:

Valores Centrales. La mayoría de Malokos comparten un conjunto de valores que crean un sentido de identidad y un conjunto claro de expectativas.



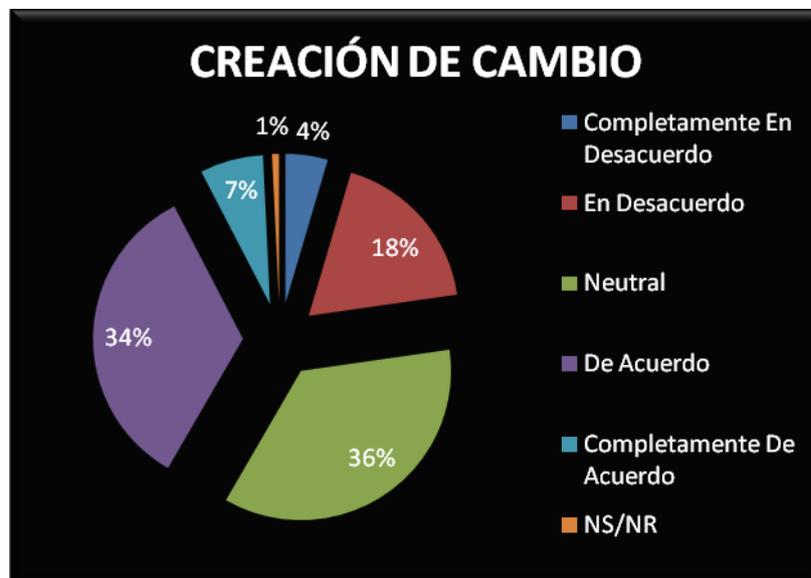
Acuerdo: Son capaces de lograr acuerdos en asuntos críticos. Esto incluye la habilidad de reconciliar diferencias cuando ellas ocurran.



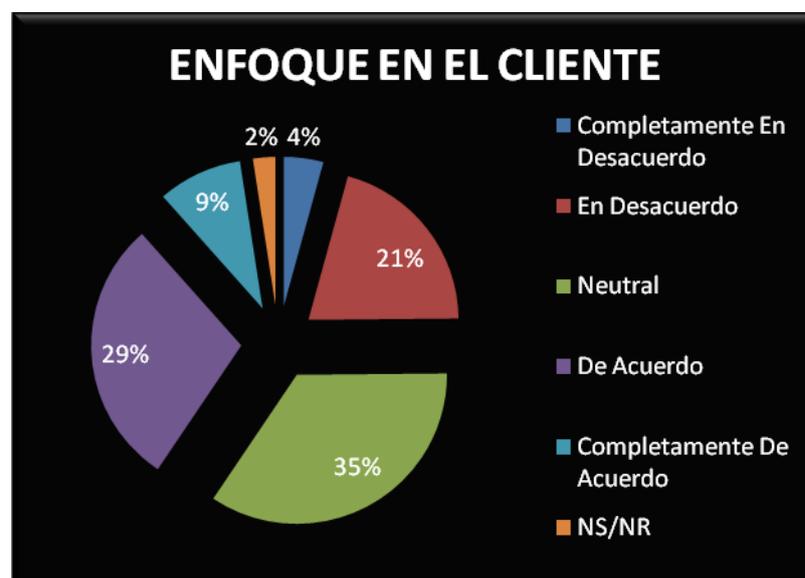
Adaptabilidad

Toda organización debe estar continuamente mejorando su capacidad de entregar valor a sus clientes. Esta característica se mide con los siguientes tres índices:

Creación de Cambio. Maloka es capaz de generar estrategias adaptables que sirvan para enfrentar necesidades cambiantes. También es capaz de reaccionar rápidamente a las tendencias actuales y anticipar cambios futuros.



Enfoque en el cliente. La organización entiende y responde a sus clientes y anticipa sus futuras necesidades. Esto refleja el grado hasta el cual la organización es impulsada por la preocupación de satisfacer a sus clientes.



Aprendizaje Organizacional. Maloka recibe, traduce, e interpreta las señales del entorno y las transforma en oportunidades de estímulo a la innovación, ganancia de conocimiento, y desarrollo de capacidades.



Misión

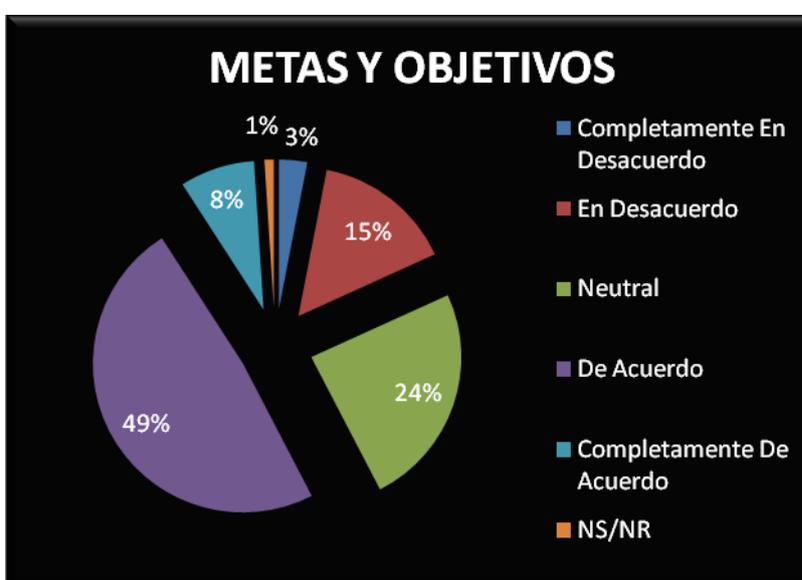
Tal vez la característica cultural más importante sea el sentido de misión. Las organizaciones que no saben para donde se dirigen terminan generalmente en cualquier parte. Las organizaciones exitosas tienen un claro sentido de propósito y una dirección que define las metas organizacionales y los objetivos estratégicos y que expresa la visión de lo que la organización quiere ser en el futuro.

En esta situación, se requiere un liderazgo fuerte que defina una visión para el futuro y construya una cultura que soporte la visión. Esta característica se mide a través de los siguientes índices:

Dirección e Intención Estratégicas. Se ven unas claras intenciones estratégicas donde comunican el propósito de la organización y explicitan la contribución de cada miembro y cómo cada quien puede dejar su huella.



Metas y Objetivos. Los Malokos ven con claridad las metas y objetivos que se articula a la misión, la visión, y la estrategia, y le suministra a cada quien una clara dirección para su trabajo.



Entrevista

En la entrevista se evidencian datos estadísticos como con cuántos empleados cuenta Maloka y datos más relevantes del desarrollo de sus estrategias. Maloka es una organización integrada por 160 empleados directos, 40 temporales y 10 empleados por honorarios; estas personas han logrado darle temperamento a la organización de manera tal que la ha convertido en un espacio donde no solo van a trabajar, sino a aprender, soñar y construir país, “yo creo que tal vez aquí hay unos valores corporativos que son muy poderosos y que son inquebrantables, todos estamos enamorados del proyecto y todos estamos comprometidos con Colombia y esa es una característica muy clara de un “Maloko” como lo menciona la doctora Nohora Elizabeth Hoyos directora de Maloka.

Esta forma de vivir día a día, la empresa genera a su vez una cultura agradecida forjando la identidad, facilitar el compromiso colectivo, la estabilidad y le da sentido a las actividades que se realizan. Estipulando reglas claras en los procesos, por medio de la participación de los empleados, tomando la opinión de los mismos y evaluándola a pesar de ser una organización con presupuesto reducido se gestiona lo necesario para los trabajadores, para la labor de crear conocimiento y para crear un país con avances en la innovación y en la tecnología.

Según la doctora Nohora sus empleados “Malokos” cuentan con características específicas que hacen de la organización algo particular y atractivo a los ojos de todo un país e inclusive de toda una comunidad dedicada a aprender y desarrollar ciencia y tecnología “amamos el país, amamos la educación, la ciencia y la tecnología y por supuesto que cuando uno ama lo que hace, el resultado tiene que ser muy bueno, y además si tu amas de verdad tú tienes que ser honesto, aprendes a trabajar en equipo, eres mucho más constante y eres más paciente. Y otro valor corporativo muy importante es la valentía, Maloka es de

retos, Maloka es el mundo de lo posible, para nosotros no hay nada imposible, aquí ves un flujo de creatividad permanente, aquí por la plata nunca nos preocupamos porque como nunca hay, siempre decimos “sí podemos”.

La gran mayoría de Malokos consideran que Maloka es una entidad movida por el amor, la credibilidad y la creatividad. Trabajar en equipo es su contante no por una empresa sino por un país “Creemos en lo que hacemos y con amor y valentía creo que se abren muchas puertas. Tenemos otras dos connotaciones muy particulares que son la constancia y el entusiasmo que hacen que las cosas se den.”

Maloka ha logrado desarrollar capacidades técnicas y de interacción así como una alta competencia innovadora en el equipo de directivos y colaboradores, difícilmente imitables y que le permiten a la organización sostener ventajas competitivas perdurables en el tiempo.

Según lo menciona la doctora Cristina Colimon Gerente de Excelencia e Innovación el aprendizaje en Maloka tiene características diferentes ya que permite satisfacer a los usuarios no solo en el ambiente visible (miembros de la organización); sino también en los procesos que estos desempeñan ya que se influyen por los diversos cambios e innovaciones y su confianza con la organización aumenta.

“Si una innovación o un conjunto de ellas, resultado de la aplicación extensiva de una nueva solución técnica o administrativa por ejemplo, resuelve ciertos problemas de la organización, se refuerzan inicialmente los valores de la, o las personas que las idearon, acto seguido estas nuevas formas de hacer las cosas, van impregnando las mentes de los miembros de la organización, y configurándose en ellas como la forma óptima de hacer las cosas.

Llegando a éste punto se conforman verdaderas presunciones, es decir, los nuevos métodos y en general formas de hacer las cosas dejan de ser objeto de cualquier reflexión,

duda o crítica, y entonces estas conductas aprendidas se anclan en lo más profundo del ethos organizacional como presunciones culturales, desplazando o poniendo fuera a todas aquellas que hasta ese momento eran consideradas como la forma correcta de hacer las cosas. Es aquí cuando en realidad ha operado el cambio”.

Estas nuevas presunciones establecen el comportamiento de las personas, tanto individual como colectivo, al punto de convertirse fortuitamente en impedimentos para la innovación. En realidad lo que aplica es una eliminación de obstáculos, esta remoción es dolorosa para la organización, pues significa abandonar lo familiar y seguro y aventurarse hacia lo desconocido.

Es así como esta zona de comodidad se verá amenazada permanentemente. Solo si esta amenaza permanente es reforzada por aceptación y éxito en el mercado de los productos servicios de la firma, se establecerá como especial de la cultura organizacional, una cultura exclusivamente orientada al riesgo de lo novedoso.

DISCUSIÓN

Según la información recolectada dentro de la encuesta y la entrevista se puede evidenciar que la información complementaria no se encuentra ninguna información contradictoria.

Una de las características observadas fue que el éxito en la creación de culturas que apoyen la innovación se puede atribuir en gran parte a la habilidad de los líderes en nuestro caso a la directora de Maloka Nohora Elizabeth Hoyos para entender la naturaleza específica de las subculturas en relación al contexto y el proceso de elaboración de sentido de los participantes; para comprender cómo las subculturas interactúan y evolucionan hacia nuevos ambientes sociales; y para infundir su propia visión y valores en sus interacciones con los participantes, de tal manera que se elaboren nuevos sentidos, se internalicen nuevos valores, y se aprendan nuevos comportamientos.

Las ideas de innovación surgieron de tres mujeres inicialmente que buscaban una crear un negocio perdurable, de esta manera se forma la iniciativa para crear avances en la ciencia y en la tecnología para que pudiera tomar decisiones y aplicar conocimientos al desarrollo tecnológico para llegar a ser un país libre, que realmente construyera su visión de futuro con base en sus necesidades, sus sueños, su idiosincrasia, sus recursos y su cultura.

De esta manera y después de realizar viajes de investigación por Europa, Norte y Centroamérica para conocer otros Centros de ese tipo, se inicio su construcción el primero de abril de 1996 y abrió sus puertas el 4 de diciembre de 1998 convirtiéndose en el primer Centro Interactivo de Ciencia y Tecnología del país donde con su lema “prohibido no tocar”.

Maloka es una entidad que a pesar de su modernidad, tiene muy en cuenta las raíces y además el desarrollo de la sociedad en la que se desenvuelve, lo cual se refleja en su nombre: “Maloka para los indígenas es la casa más importante de la tribu y por respeto a ellos, hemos

llamado a esta la Maloka del siglo XXI el sitio de encuentro y enriquecimiento de la comunidad, donde respetamos al ser humano desde el punto de vista integral y crecemos conjuntamente.

De igual forma el trabajo en equipo y la participación activa de los Malokos evidente en todos los instrumentos utilizados. Se observa como en esta organización se rompen los paradigmas que ya no solo se limita al concepto de innovación ni únicamente a la tecnología de punta.

La innovación genera incertidumbre pero en Maloka esta incertidumbre llevo a reforzarse de una manera tal que se convirtió en cotidianidad, identificando la causa, con permanencia para que las personas se identificasen con ella. Esto se realiza ya que hay muchas de estas variables de cambio e innovación constante que son impredecibles y no se pueden frenar a la voluntad de estos procesos. La gerencia apoya todos los procesos de aprendizaje y participación de todos y cada uno de los integrantes de esta organización generando identidad, compromiso y trabajo en equipo.

De igual forma se observa el compromiso de esta entidad por el desarrollo de personal capacitado para difundir Ciencia, tecnología e innovación, ya que capacita jóvenes universitarios en diversos temas conceptuales, metodológicos y prácticos, no solo construye conocimiento sino profesionales con calidad mediante programas no formales.

Esta información fue corroborada con el cuestionarios que arrojó resultados coherentes con lo evidenciado en las entrevistas identificando las cuatro características culturales del modelo tienen un impacto positivo en el desempeño organizacional, al menos en la medida de algunas de ellas puede parecer que contradicen a otras. Por ejemplo, culturas altamente consistentes pueden llegar a ser muy cerradas y ser muy difíciles de cambiar.

En contraste, las culturas muy adaptables pueden tener problemas en el logro de altas metas de eficiencia y de sentido compartido de propósito que se encuentra a menudo en culturas bien integradas. De manera semejante, la misión y el compromiso pueden parecer contradictorias: el sentido y la dirección establecidos por la misión organizacional pueden limitar el compromiso de algunos miembros organizacionales.

No obstante lo anterior, según Denison, la cultura de una organización efectiva debe incluir las cuatro características representadas en el modelo aquí descrito. Así pues, una organización efectiva ha de tener una cultura que sea adaptativa, pero también muy consistente y predecible. De la misma manera, dicha cultura debe estimular un alto compromiso en el contexto de un sentido compartido de misión. (Ver anexo 3 Resumen Gráficas Características Cultura Innovadora).

El aporte que este trabajo otorga a Maloka es la materialización de su estrategia, la entrega de un modelo creado con su estructura, para que en el tiempo esta cultura perdure y sea un aporte para otras organizaciones que quieran continuar con esta área de creación e innovación constante de conocimiento, educación y cultura.

CONCLUSIONES

Los directivos de Maloka se forman proactivamente y así mismo a sus empleados con el fin de aumentar la innovación que se presenta en esta organización desde su creación, dando a su organización valor agregado, compromiso con la misma y con un país.

Las innovaciones en Maloka aumentan el compromiso, el valor social y empresarial, ya que con la calidez que se percibe desde el ingreso es inevitable observar la tranquilidad y la comodidad con la que se mueven los empleados.

En cuanto al desarrollo laboral se identifican patrones no percibidos en otras organizaciones, ya que el desarrollo del día a día forja a los empleados de Maloka en su mayoría jóvenes adquiriendo experiencia para su vida laboral, generando no solo avances a nivel social sino también empresarial.

Maloka es una empresa que puede ser un ejemplo de desarrollo de recurso humano ya que uno de sus principales compromisos es “empezar por casa” construyendo personas aptas y competentes para la vida laboral.

Los trabajadores se sienten motivados y apoyados por los directivos ya que es una organización de puertas abiertas cada persona tiene cosas que enseñar dando el mismo valor a todos y cada uno de los miembros de la organización.

ANEXO No 1

ENCUESTA SOBRE CULTURA INNOVADORA

El cuestionario está conformado por 35 enunciados que describen distintos aspectos de la cultura de la empresa y la forma en que ésta funciona. Para complementar la encuesta, indique en qué medida está de acuerdo o en desacuerdo con cada uno de los enunciados. (Extracto del cuestionario por D,Denison. Pagina Web: <http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>)

La encuesta utiliza respuestas con escala de cinco puntos donde 1 significa completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo:

- 1: Completamente en desacuerdo
- 2: En desacuerdo
- 3: Neutral
- 4: De acuerdo
- 5: Completamente de acuerdo

Enunciados

1) 1 2 3 4 5 La mayoría de los empleados de esta empresa están comprometidos con su trabajo.

2) 1 2 3 4 5 En esta empresa la información se comparte ampliamente de modo que cualquiera pueda conseguir la información que necesita cuando la necesita.

- 3) 1 2 3 4 5 En esta empresa se fomenta activamente la cooperación y colaboración entre los empleados de distinta jerarquía.
- 4) 1 2 3 4 5 Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo.
- 5) 1 2 3 4 5 Los equipos son los primeros pilares de esta empresa.
- 6) 1 2 3 4 5 En esta compañía el trabajo se organiza razonablemente de modo que cada empleado pueda entender la relación que existe entre su trabajo y los objetivos de la empresa.
- 7) 1 2 3 4 5 Esta empresa delega autoridad de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.
- 8) 1 2 3 4 5 La disponibilidad de empleados talentosos dentro de la empresa capaces de ocupar cargos claves se encuentran en constantes mejoras.
- 9) 1 2 3 4 5 Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las calificaciones de sus empleados.
- 10) 1 2 3 4 5 En esta empresa se considera la capacidad de los empleados como una fuente importante de ventaja competitiva.

11) 1 2 3 4 5 En esta empresa existe un claro y consistente conjunto de valores que rige la forma en que nos conducimos.

12) 1 2 3 4 5 Esta empresa posee un código de ética que guie nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto.

13) 1 2 3 4 5 Cuando existen desacuerdos tratamos intensamente para encontrar una solución positiva para ambas partes.

14) 1 2 3 4 5 Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

15) 1 2 3 4 5 A menudo tenemos dificultades para lograr acuerdo sobre temas claves.

16) 1 2 3 4 5 La empresa está atenta a las necesidades y cambia con facilidad.

17) 1 2 3 4 5 La empresa responde bien a sus competidores y a otros cambios en el entorno comercial externo.

18) 1 2 3 4 5 Esta empresa adopta continuamente métodos nuevos y mejorados para hacer el trabajo.

19) 1 2 3 4 5 Las distintas unidades de esta empresa a menudo cooperan para originar el cambio.

20) 1 2 3 4 5 Los comentarios y recomendaciones del cliente a menudo conducen a cambios en esta empresa.

21) 1 2 3 4 5 El aporte realizado por el cliente influye directamente sobre nuestras decisiones.

22) 1 2 3 4 5 Todos los miembros de esta empresa comprenden cabalmente los deseos y necesidades del cliente.

23) 1 2 3 4 5 Los intereses del consumidor final a menudo no se tienen en cuenta al tomar decisiones.

24) 1 2 3 4 5 Fomentamos el contacto directo de los miembros de nuestra empresa con los cliente.

25) 1 2 3 4 5 Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

26) 1 2 3 4 5 Esta empresa fomenta la innovación y premia a los que asumen riesgos.

27) 1 2 3 4 5 En esta empresa se desaprovechan muchas oportunidades para mejorar.

28) 1 2 3 4 5 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

29) 1 2 3 4 5 Esta empresa tiene un propósito y orientación a largo plazo.

30) 1 2 3 4 5 La estrategia de Maloka está conduciendo a otras empresas a modificar la manera en que compiten en la Industria.

31) 1 2 3 4 5 Esta empresa tiene una clara estrategia para el futuro.

32) 1 2 3 4 5 La orientación estratégica de esta empresa no me resulta clara.

33) 1 2 3 4 5 Los lideres de esta empresa fijan objetivos que son ambiciosos pero realistas.

34) 1 2 3 4 5 Los lideres de esta empresa han comunicado su compromiso con los objetivos que tratamos de alcanzar.

35) 1 2 3 4 5 Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

Muchas Gracias

ANEXO No 2**ENTREVISTA**

Este es el cuestionario guía para el desarrollo de las entrevistas abiertas realizada en esta investigación.

1. ¿Cuál es su nombre completo?
2. ¿Qué Cargo que desempeña?
3. ¿Cuál es el sector productivo de la empresa?
4. ¿Cuál es el mercado al que se encuentra dirigida la organización?
5. ¿Cuál es la competencia directa de Maloka de Maloka?
6. ¿Qué diferencias se encuentra con la competencia?
7. ¿Por qué se consideran una empresa innovadora?
8. ¿Que caracteriza a Maloka?
9. ¿Cómo se consolidó la idea de crear una organización con esas características?
10. ¿Qué personal acompañó esta creación?

11. ¿Porque ellos?
12. ¿En qué Circunstancias?
13. ¿Desde 1998 hasta ahora cuales han sido los aportes más importantes del recurso humano para el éxito de la organización?
14. ¿Qué características tienen los Malokos de 1998 y los de ahora?
15. ¿Cómo se dio o que dio origen a la innovación y cuáles son sus determinantes?
16. ¿Qué acciones se desarrollan desde las directivas para incentivar la innovación?
17. ¿Qué tipo de cambios significativos se han generado con el paso de los años y que reacción han generado en el personal?
18. ¿Se sabe que el cambio constante genera incertidumbre en los seres humanos cual ha sido la estrategia de Maloka para generar tranquilidad y estabilidad en su personal?
19. ¿Cuál la actitud de los directivos y el personal de la organización frente a la innovación en la empresa?

20. ¿Cuál es la clave de éxito de Maloka para permanecer en el mercado?
21. ¿Qué paradigmas rompió Maloka?
22. ¿Los valores corporativos son los adecuados para el desarrollo integral de la organización? Al día de hoy cambiaría algo
23. ¿Las ventajas competitivas de Maloka son perdurables en el tiempo?
24. ¿El proceso de sostenibilidad de Maloka es efectivo?
25. ¿Qué se necesita para dirigir Maloka?

Gracias

ANEXO No 3

REGISTRO DE LA INFORMACIÓN

Encuesta: De acuerdo a la encuesta realizada a 33 personas se obtuvo la siguiente información:

La encuesta utilizada tuvo un rango de cinco puntos donde 1 significa completamente en desacuerdo y 5 completamente de acuerdo:

1: Completamente en desacuerdo

2: En desacuerdo

3: Neutral

4: De acuerdo

5: Completamente de acuerdo

1) 1 2 3 4 5 La mayoría de los empleados de esta empresa están comprometidos con su trabajo.

0	2	7	21	3	0
0%	6%	21%	64%	9%	0%

2) 1 2 3 4 5 En esta empresa la información se comparte ampliamente de modo que cualquiera pueda conseguir la información que necesita cuando la necesita.

1	11	9	8	4	0
3%	33%	27%	24%	12%	0%

3) 1 2 3 4 5 En esta empresa se fomenta activamente la cooperación y colaboración entre los empleados de distinta jerarquía.

0	3	10	15	5	0
0%	9%	30%	45%	15%	0%

4) 1 2 3 4 5 Trabajar en esta empresa es como formar parte de un equipo.

0	1	7	20	5	0
0%	3%	21%	61%	15%	0%

5) 1 2 3 4 5 Los equipos son los primeros pilares de esta empresa.

0	3	9	12	8	1
0%	9%	27%	36%	24%	3%

6) 1 2 3 4 5 En esta compañía el trabajo se organiza razonablemente de modo que cada empleado pueda entender la relación que existe entre su trabajo y los objetivos de la empresa.

2	6	16	5	4	0
6%	18%	48%	15%	12%	0%

7) 1 2 3 4 5 Esta empresa delega autoridad de modo que las personas puedan actuar por sí mismas.

0	6	10	13	3	0
0%	18%	30%	39%	9%	0%

8) 1 2 3 4 5 La disponibilidad de empleados talentosos dentro de la empresa capaces de ocupar cargos claves se encuentran en constantes mejoras.

2	2	16	12	1	0
6%	6%	48%	36%	3%	0%

9) 1 2 3 4 5 Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las calificaciones de sus empleados.

6	9	11	5	2	0
18%	27%	33%	15%	6%	0%

10) 1 2 3 4 5 En esta empresa se considera la capacidad de los empleados como una fuente importante de ventaja competitiva.

2	7	7	13	4	0
6%	21%	21%	39%	12%	0%

11) 1 2 3 4 5 En esta empresa existe un claro y consistente conjunto de valores que rige la forma en que nos conducimos.

0	2	9	13	9	0
0%	6%	27%	39%	27%	0%

12) 1 2 3 4 5 Esta empresa posee un código de ética que guie nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto de lo incorrecto.

0	3	11	12	4	3
0%	9%	33%	36%	12%	9%

13) 1 2 3 4 5 Cuando existen desacuerdos tratamos intensamente para encontrar una solución positiva para ambas partes.

0	3	11	15	4	0
0%	9%	33%	45%	12%	0%

14) 1 2 3 4 5 Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles.

2	2	10	15	3	1
6%	6%	30%	45%	9%	3%

15) 1 2 3 4 5 A menudo tenemos dificultades para lograr acuerdo sobre temas claves.

0	8	12	12	0	1
0%	24%	36%	36%	0%	3%

16) 1 2 3 4 5 La empresa está atenta a las necesidades y cambia con facilidad.

3	7	11	10	2	0
9%	21%	33%	30%	6%	0%

17) 1 2 3 4 5 La empresa responde bien a sus competidores y a otros cambios en el entorno comercial externo.

1	4	10	15	2	1
3%	12%	30%	45%	6%	3%

18) 1 2 3 4 5 Esta empresa adopta continuamente métodos nuevos y mejorados para hacer el trabajo.

2	10	10	10	1	0
6%	30%	30%	30%	3%	0%

19) 1 2 3 4 5 Las distintas unidades de esta empresa a menudo cooperan para originar el cambio.

0	3	16	10	4	0
0%	9%	48%	30%	12%	0%

20) 1 2 3 4 5 Los comentarios y recomendaciones del cliente a menudo conducen a cambios en esta empresa.

1	3	14	10	4	1
3%	9%	42%	30%	12%	3%

21) 1 2 3 4 5 El aporte realizado por el cliente influye directamente sobre nuestras decisiones.

0	5	14	10	3	1
0%	15%	42%	30%	9%	3%

22) 1 2 3 4 5 Todos los miembros de esta empresa comprenden cabalmente los deseos y necesidades del cliente.

0	10	12	10	1	0
0%	30%	36%	30%	3%	0%

23) 1 2 3 4 5 Los intereses del consumidor final a menudo no se tienen en cuenta al tomar decisiones.

4	13	8	5	3	0
12%	39%	24%	15%	9%	0%

24) 1 2 3 4 5 Fomentamos el contacto directo de los miembros de nuestra empresa con los clientes.

2	3	9	13	4	2
6%	9%	27%	39%	12%	6%

25) 1 2 3 4 5 Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar.

0	0	4	19	10	0
0%	0%	12%	58%	30%	0%

26) 1 2 3 4 5 Esta empresa fomenta la innovación y premia a los que asumen riesgos.

4	4	10	13	2	0
12%	12%	30%	39%	6%	0%

27) 1 2 3 4 5 En esta empresa se desaprovechan muchas oportunidades para mejorar.

2	7	9	6	9	0
6%	21%	27%	18%	27%	0%

28) 1 2 3 4 5 El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano.

0	1	3	14	15	0
0%	3%	9%	42%	45%	0%

29) 1 2 3 4 5 Esta empresa tiene un propósito y orientación a largo plazo.

0	3	7	9	13	1
0%	9%	21%	27%	39%	3%

30) 1 2 3 4 5 La estrategia de Maloka está conduciendo a otras empresas a modificar la manera en que compiten en la Industria.

1	3	12	10	5	2
3%	9%	36%	30%	15%	6%

31) 1 2 3 4 5 Esta empresa tiene una clara estrategia para el futuro.

0	4	15	4	8	2
0%	12%	45%	12%	24%	6%

32) 1 2 3 4 5 La orientación estratégica de esta empresa no me resulta clara.

3	9	6	12	3	0
9%	27%	18%	36%	9%	0%

33) 1 2 3 4 5 Los líderes de esta empresa fijan objetivos que son ambiciosos pero realistas.

1	7	7	16	1	1
3%	21%	21%	48%	3%	3%

34) 1 2 3 4 5 Los líderes de esta empresa han comunicado su compromiso con los objetivos que tratamos de alcanzar.

0	4	9	14	6	0
0%	12%	27%	42%	18%	0%

35) 1 2 3 4 5 Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados.

2	4	8	18	1	0
6%	12%	24%	55%	3%	0%

ANEXO No 4

ENTREVISTA

Estas son las categorías encontradas después de procesar toda la información entregada por la Dra. Nohora Elizabeth Hoyos. Características esenciales identificadas en la cultura innovadora de Maloka.

Categorías	Unidad de análisis
Nada es imposible	"Prohibido no tocar".
Nada es imposible	"A mí me gustaría ver a Maloka sin tantas dificultades económicas, pero comprendo que la labor social la pone al límite su capacidad financiera "
Nada es imposible	"(...)Amamos el país, amamos la educación, la ciencia y la tecnología y por supuesto que cuando uno ama lo que hace, el resultado tiene que ser muy bueno, y además si tu amas de verdad tú tienes que ser honesto, aprendes a trabajar en equipo, eres mucho más constante y eres más paciente. Y otro valor corporativo muy importante es la valentía, Maloka es de retos, Maloka es el mundo de lo posible, para nosotros no hay nada imposible, aquí ves un flujo de creatividad permanente, aquí por la plata nunca nos preocupamos porque como nunca hay, siempre decimos "sí podemos".

Amor y compromiso	“Yo creo que tal vez aquí hay unos valores corporativos que son muy poderosos y que son inquebrantables, todos estamos enamorados del proyecto y todos estamos comprometidos con Colombia y esa es una característica muy clara de un “Maloko”
Amor y compromiso	“Creemos en lo que hacemos y con amor y valentía creo que se abren muchas puertas. Tenemos otras dos connotaciones muy particulares que son la constancia y el entusiasmo que hacen que las cosas se den.”
Trabajo en equipo	“Todo esto es resultado de mucho trabajo conjunto ”
Trabajo en equipo	“Hay actividades para todos”
Construyen país	“Maloka es rigor científico, curiosidad, método esto crea estudiantes comprometidos y personas apasionadas por sus carreras”
Construyen país	“Enseñamos a enseñar, cátedra para maestros ”

ANEXO No 5

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Encuesta

De acuerdo con la información recolectada y con relación al modelo utilizado hemos encontrado varios puntos de aprendizaje donde Maloka se encuentra estrechamente vinculada hacia una fuerte orientación al detalle, dado que sólo se requieren refinamientos y ajustes a los procesos. Igualmente, se apoyan en mecanismos de control formales, tales como políticas y procedimientos, en la dirección de los miembros organizacionales.

De igual manera, este tipo de organizaciones se han caracterizado por altos niveles cultura donde enfatizan más fuertemente la innovación, la flexibilidad, la orientación a la gente y la orientación al trabajo en equipo.

Se puede plantear entonces que Maloka logró consolidarse a través de la Gestión Humana como una empresa abierta al cambio tanto interno como externo, donde cuenta con grandes valores compartidos hacia la unión de un progreso tanto intelectual como empresarial.

A partir de los planteamientos expuestos es evidente la importancia de la cultura organizacional como un factor determinante del desempeño organizacional y en especial de los procesos y resultados de los esfuerzos de innovación, siendo la cultura un factor determinante del comportamiento de las personas en los diferentes roles en los cuales se

desenvuelven como individuos o como grupos, es claro que los niveles de desempeño de las empresas están también determinados por las culturas organizacionales.

Esto por esto que hemos concluido que las características de una cultura organizacional pueden ayudar o entorpecer el logro de una ventaja competitiva, la cultura puede aumentar la efectividad de las personas si sus creencias y valores motivan comportamientos y resultados favorables para los objetivos organizacionales.

En efecto, si bien se reconoce que hay empresas que gozan de altos niveles de desempeño, también las hay con desempeño deficiente.

Entrevista

Teniendo en cuenta la información analizada se evidencia que Maloka es una empresa en constante cambio, con una cultura organizacional interiorizada por sus integrantes, adicional a esto se evidencia que Maloka es una empresa abierta al conocimiento, a las ideas, a las creaciones nuevas; es evidente que los paradigmas fraccionados por Maloka en sus visitantes primero fueron obviamente alejados de ellos mismos generando confianza, arraigo, sentido de pertenencia y conocimientos para el capital humano.

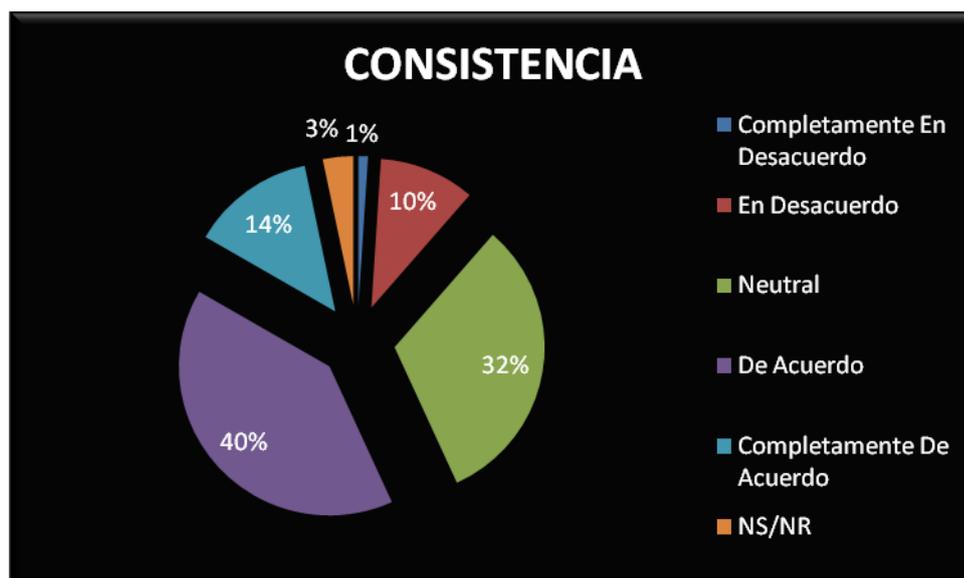
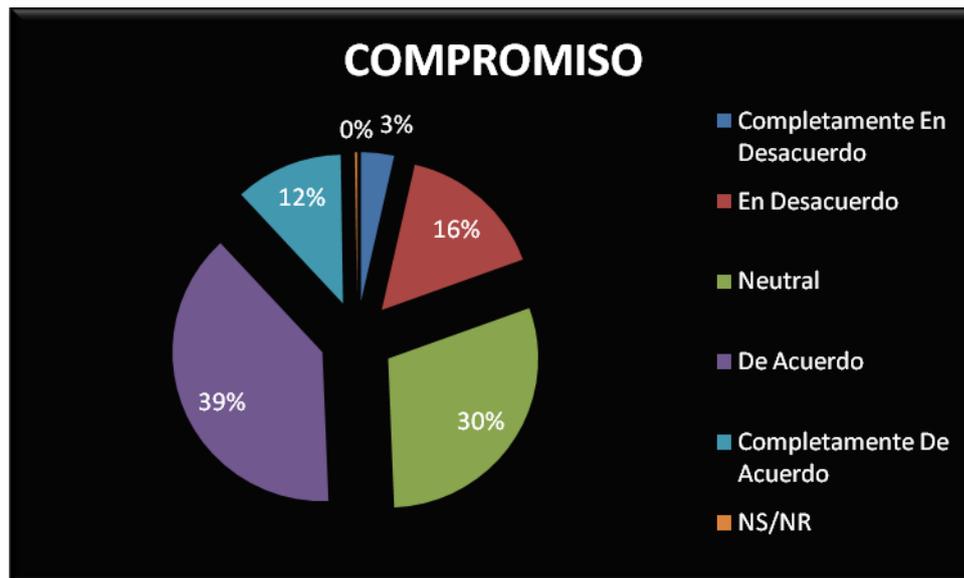
Maloka construye profesionales para entregar a la sociedad de esta forma uno de sus programas va dirigido directamente a sus mismos trabajadores con el fin de que ellos obtengan el beneficio del conocimiento, amor, compromiso con el país, respeto, valentía, honestidad y transparencia estos son los valores que se perciben en el trabajo cotidiano y en cada frase de la Dra. Nohora.

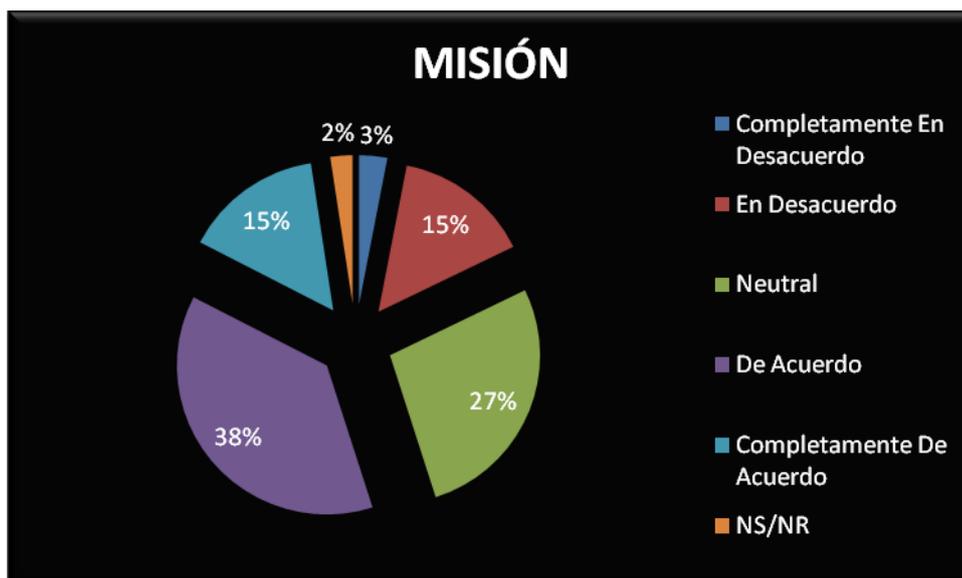
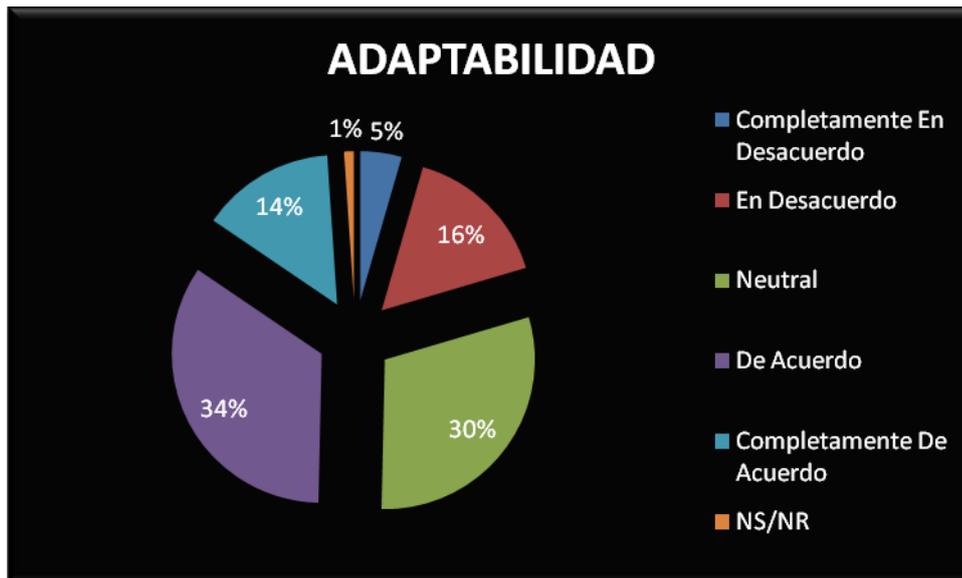
Su interés principal está en mejorar la calidad de vida de un país por consiguiente empiezan desde su casa, sus malokos son parte fundamental de la construcción de país, de

ciencia, de tecnología, pero sobretodo de creatividad para involucrar de una forma activa a cualquier miembro de la sociedad Colombiana.

ANEXO No 6

RESUMEN GRÁFICAS CARACTERÍSTICAS CULTURA INNOVADORA





ANEXO No 7

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Estudiantes: Paola Andrea Martín y Milena Baquero Castillo

Estudiantes de 3 ciclo de Especialización en Gerencia de Recursos Humanos.

Trabajo de grado presentado a Universidad Jorge Tadeo Lozano

Bogotá D.C

Yo _____ con C.C. _____ Autorizo a los estudiantes de la facultad de ciencias económicas y administrativas del 2 ciclo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano del año lectivo 2010 primer periodo, para que en el desarrollo de su trabajo de tesis de grado, nos entrevisten en forma oral y pueda ser grabada según el caso cuantas veces sea necesario dentro del desarrollo del mencionado trabajo.

Ya que se trata de un ejercicio académico la persona antes mencionadas pueden eventualmente y según lo estimen conveniente dar por terminado el presente compromiso mediante razones expuestas y motivadas.

Queda claro que las entrevistas concedidas durante este proceso y la información suministrada en ellas pueden ser utilizadas para complementar debidamente el trabajo de tesis, guardando y respetando lógicamente los datos que impliquen confidencialidad y que correspondan a la privacidad de las personas participantes en dicho proceso.

Firma

ANEXO No 9

CODIFICACIÓN ENTREVISTA

Nº	ENTREVISTA 1
	Sexo: F
	NOMBRE: Nohora Elizabeth Hoyos
	Ocupación: Directora de Maloka
1	M: ¿Buenos días, como has estado?
2	DR: Bien gracias
3	M: Bueno para iniciar la entrevista, te voy a hacer una serie de preguntas, es para nuestra tesis, ya que como te comente es necesario que conozcas todos los propósitos del trabajo.
4	
5	
6	DR: Bueno ya me comentaste todo antes iniciar así que no hay problema comienza con las preguntas
7	
8	M: Para iniciar cuénteme cual es el sector productivo de Maloka
9	DR: El sector productivo es la Innovación, investigación y desarrollo tecnológico. Somos una empresa dedicada a la construcción del conocimiento.
10	
11	M: Cual es el mercado al cual se encuentra dirigido Maloka?
12	DR: Todos los colombianos para que se acerquen al conocimiento de una manera fascinante, sencilla y lúdica; para que identifiquen sus aplicaciones, se apropien de temas de ciencia y tecnología y los asuman con espíritu crítico para mejorar la calidad de vida. Niños, jóvenes y adultos mayores Maloka es para todos.
13	
14	
15	
16	M: ¿Cuál es la competencia directa de Maloka?
17	DR: Maloka es una empresa que actualmente no cuenta con una

18	competencia directa a nivel nacional ya que no hay otra empresa que cuente la ciencia y la tecnología como Maloka lo hace de una forma interactiva y divertida para todas las generaciones. Algunas empresas se asemejan, pero no tiene la metodología.
19	
20	
21	M: Qué diferencias encuentra con la competencias?
22	DR: Por lo que te mencionaba la metodología es distinta, el procedimiento de Maloka nació de mucha investigación y desarrollo
23	
24	M: Porque consideras que Maloka es una empresa innovadora?
25	DR: Somos una empresa en constante aprendizaje, una organización en constante movimiento y transformación, es una organización que llega con sus propuestas y mensajes a diferentes escenarios, multiplicando sus públicos y convirtiendo a más ciudadanos del mundo en malokas y malokos.
26	
27	
28	
29	M: Que caracteriza a Maloka?
30	DR: El amor por lo que hacemos a diario
31	M: Como se desarrolló la idea de crear una organización con estas características?
32	DR: Esta idea nació de la inquietud de un grupo de científicos Colombianos por hallar la fórmula de volver la ciencia, la tecnología y la innovación un asunto de todos, fue la que condujo a Maloka, una marca que nació bajo la filosofía del aprendizaje no formal y para toda la vida y con el reto histórico de contribuir a la transformación cultural de un país.
33	
34	
35	
36	M:Que personas acompañaron la creación de esta idea'
37	DR: Fueron muchas, organizaciones privadas, publicas. Una de las primeras cosas realizadas fue el Museo de la ciencia y el juego por el físico Julián Betancourt, junto a los docentes de la Universidad Nacional, el museo de los niños también fue una avance en los centros interactivos, algún día la señora Mariela coordinadora comercial del proyecto ciudad Salitre decidió escuchar una propuesta, "un centro interactivo para el conocimiento" la verdad fueron muchos eventos juntos la Misión de sabios entre muchas otras. El científico Rodolfo Llinas, muchos se involucraron y aun se involucran
38	
39	
40	
41	
42	
43	

44	
45	M: ¿Desde 1998 hasta ahora cuales han sido los aportes más importantes del recurso humano para el éxito de la organización?
46	
47	DR: Todos los integrantes de nuestra comunidad Maloka , los que están, lo que a han ido, todos dejan algo en Maloka que aporta al mejoramiento de una idea más allá de lo que esperamos
48	
49	M: 16. ¿Qué acciones se desarrollan desde las directivas para incentivar la innovación?
50	
51	DR: Se organizan incentivos laborales que le permitan a los malokos y malokas crecer como profesionales, aprovechar el conocimiento del centro y compatibilizar la vida personal con la laboral.
52	
53	
54	M:¿Se sabe que el cambio constante genera incertidumbre en los seres humanos cual ha sido la estrategia de Maloka para generar tranquilidad y estabilidad en su personal?
55	
56	
57	DR: Yo creo que tal vez aquí hay unos valores corporativos que son muy poderosos y que son inquebrantables, todos estamos enamorados del proyecto y todos estamos comprometidos con Colombia y esa es una característica muy clara de un Maloko
58	
59	
60	M:Cuál es la actitud de los directivos frente a la innovación en la empresa?
61	DR: Es algo dado desde el diseño arquitectónico de Maloka hasta la cultura inculcada, en Maloka los espacios llenos de luz y de puertas abiertas nos invitan a entrar, allá está prohibido no entrar, las ideas surgen de todos y son llevadas a la práctica evidentemente si son viables no todo es sueño, para nadie es un secreto que somos autosostenible y este uno de los retos más grandes.
62	
63	
64	
65	
66	M: ¿Qué paradigmas rompió Maloka?
67	DR: Humm pues bastantes entre ellos que en Colombia no somos capaces y no tenemos con que competir, somos mediocres (ahí estamos pintados, no hay gente honesta como aquí todo se lo roban, sin plata no se puede hacer nada, no hay espacios para la tercera edad minorías o discapacitados. En Maloka nos sentimos orgullosos de haber
68	
69	

70	desmontado todos estos paradigmas y más; pues estamos convencidos que aquí si se puede, Maloka demuestra pasión por el conocimiento es un apuesta de país
71	
72	
73	
74	M: ¿Los valores corporativos son los adecuados para el desarrollo integral de la organización? Al día de hoy cambiaría algo?
75	
76	DR: Si pues no es una formula mágica hasta ahora ha funcionado, lo importante es amar lo que hacemos, amamos la educación, la ciencia y la tecnología y por supuesto que cuando uno ama lo que hace, el resultado tiene que ser muy bueno, y además si tu amas de verdad tú tienes que ser honesto, aprendes a trabajar en equipo, eres mucho más constante y eres más paciente. Y otro valor corporativo muy importante es la valentía, Maloka es de retos, Maloka es el mundo de lo posible, para nosotros no hay nada imposible, aquí ves un flujo de creatividad permanente, aquí por la plata nunca nos preocupamos porque como nunca hay, siempre decimos “sí podemos”.
77	
78	
79	
80	
81	
82	
83	
84	
85	DR: Creemos en lo que hacemos y con amor y valentía creo que se abren muchas puertas. Tenemos otras dos connotaciones muy particulares que son la constancia y el entusiasmo que hacen que las cosas se den.
86	
87	
88	M: ¿El proceso de sostenibilidad de Maloka es efectivo?
89	DR: jejeje pues hasta ahora ha sido efectivo, muchas personas no nos daban ni tres años en el mercado y miren, si es verdad que a veces me gustaría ver a Maloka sin tantas dificultades económicas pero es su labor social lo que la hace grande así el presupuesto sea corto, finalmente aquí no se preocupa uno por plata porque nunca hay.
90	
91	
92	
93	M: Que se necesita para dirigir Maloka?
94	
95	DR: Compromiso, disciplina, amor mucho amor y excelentes colaboradores.

96	M: doctora Nohora le agradezco su tiempo.
97	DR: No Milena no te preocupes me encanta hablar de Maloka.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). *Más allá de los dilemas de los métodos: la investigación en las ciencias sociales*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.

Bonilla – Castro y Rodríguez Sehk, 2005.

Bronfenbrenner, U. (1979) *La ecología del desarrollo humano, experimentos en entornos naturales y diseñados*. España Barcelona. Editorial Paidós.

Comportamiento organizacional - Decima edición – Autores Don Hellriegel (Texas A & M University y John W. Slocum, Jr. Southern Methodist University Editorial Thomson. Paginas 378 – 390

D, Denison. (2000) *Organizational Culture: Can it be a Key Lever for Driving Organizational Change?*; International Institute for Management Development. Pag. 347 – 372.

Denison, 1990; Denison y Mishra, 1995; Denison y Neale, 1996

Extracto del cuestionario por D,Denison. Pagina Web:
<http://www.denisonconsulting.com/home.aspx>

Revista Gestión. Entrevista con Michael Schrage. Artículo *Del dicho al hecho*. Innovación (Agosto – Septiembre de 2006) pag. 72 – 77.

Revista Dinero. *Estrategia de comunicación corporativa*. Julio 7 de 2006. http://www.dinero.com/edicion-impresa/management/estrategias-comunicacion-corporativa_26337.aspx

La descripción de las características culturales de las organizaciones se basa extensamente en el texto de Daniel Denison: Research Notes. Page 1, Volume 2, Issue 2. www.denisonculture.com. 2008

Revista Gestión. *File RRHH – Autor: Libby Sartain – SEPTIEMBRE OCTUBRE 2006.*

Revista Gestión. *Como alinear la estrategia con la organización. Benett, Jeffrey. Marzo – Abril 2001. Pag. 54 – 65.*