



**Colegio de Estudios  
Superiores de Administración**

**“Diseño e implementación de una metodología para determinar los valores  
organizacionales como base para caracterizar y potencializar la cultura  
organizacional de PEIKY S.A.S”**

**Santiago Velasco Gutiérrez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de Empresas  
Bogotá  
2021**

**“Diseño e implementación de una metodología para determinar los valores  
organizacionales como base para caracterizar y potencializar la cultura  
organizacional de PEIKY S.A.S”**

**Santiago Velasco Gutiérrez**

**Director:**

**Juan Camilo Giorgi Martínez**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración –CESA-  
Administración de Empresas  
Bogotá  
2021**

## Tabla de contenido

Introducción.....	7
1. Marco Teórico.....	11
1.1 Contexto Organizacional.....	11
2. Revisión de Literatura.....	15
2.1 Cultura organizacional.....	15
2.2 Valores Organizacionales.....	25
3. Marco Metodológico.....	30
3.1 Muestra y muestreo.....	31
3.2 Instrumentos y sujetos.....	32
3.3 Técnicas de análisis.....	32
4. Desarrollo.....	39
4.1 Análisis del sector.....	39
4.2 Análisis organizacional.....	45
3.3. Análisis de las entrevistas.....	69
3.4. Análisis cruzado de la información.....	72
3.5. Estrategia de potencialización o intervención propuesta.....	74
5. Conclusiones y recomendaciones.....	80
4.1 Recomendaciones.....	83
Bibliografía.....	85

## Índice de gráficas

Ilustración 1 La estructura organizacional que busca la innovación .....	24
Ilustración 2 Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial .....	29
Ilustración 3 Organigrama Peiky 2020 .....	52
Ilustración 4 Estrategia de potencialización .....	74
Ilustración 5 Gestión de valores organizacionales.....	79

Índice de tablas

Tabla 1 Actividades para el cumplimiento de objetivos ..... 34

## **Resumen**

El presente trabajo de grado, es una investigación que trata sobre un análisis realizado a la organización Peiky S.A.S. Para esto se recopiló información por medio de distintas fuentes primarias y secundarias, primero con una investigación de fuentes secundarias, luego unas entrevistas a profundidad dirigida hacia los trabajadores y líderes de la empresa. Lo que sirvió como orientación para realizar la propuesta para la potencialización de la cultura organizacional de la Startup Peiky S.A.S.

Al conocer los resultados del diagnóstico donde se revisaron elementos como la cultura y los valores organizacionales, se le hace una propuesta de implementación a la compañía.

El proyecto tiene como objetivo principal proponer una estrategia de potencialización de la cultura de Peiky SAS a partir de la gestión de la cultura de valores organizacionales.

Terminando este trabajo con el respectivo análisis e interpretación de los resultados de la investigación realizada se ha llegado a una serie de conclusiones y recomendaciones encaminadas a la solución y mejoramiento de la cultura organizacional donde fue posible realizar este proyecto.

Palabras claves: Liderazgo, Talento Humano, Valores Organizacionales, Cultura Organizacional, Desarrollo Organizacional, Lean Startup

## Introducción

Hoy estamos viviendo en un entorno VUCA donde está caracterizado por su volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. (En inglés: Volatility, Uncertainty, Complexity y Ambiguity) (Bennett & Lemoine, 2014) y la consolidación de la Cuarta Revolución Industrial (Foro Económico Mundial -WEF, 2016) lo que está exigiendo a las organizaciones reconocer que la actividad más importante para definir una ruta de acción estratégica y profesional es partir de un escaneo o lectura de este entorno co-creado desde los diferentes roles de la compañía, comprendiendo su naturaleza y el impacto en su propio negocio para poder definir una propuesta de valor que logre una experiencia única del cliente/usuario y donde se logre entregar una propuesta de valor de alto impacto, bajo nuevos enfoques administrativos como la agilidad, el lean startup o design thinking. (Medina & Mansilla, 2020)

Ahora, durante los últimos 10 años en Colombia uno de los sectores con mayor proyección de la tecnología ha tenido un gran impacto y crecimiento en el mercado. En el pasado las empresas cuya base de operación era la tecnología fueron fundadas en otros países como Estados Unidos o Alemania, pero ahora esto ocurre en Colombia, gracias a un creciente interés por emprender y la facilidad de acceder a distintas tecnologías como el internet en las ciudades. (Serrano, Lapeira, & Guzmán, 2020).

Por esto, se ha visto un auge de estas empresas en el país, como ocurrió por ejemplo con Rappi, LifeMiles o Merqueo. Las cuales son “Startups”, que se

caracterizan por usar como base la tecnología para operar. Y además, se diferencian de las otras empresas de tecnología ya que desarrollan productos que pueden ser escalables y tengan un crecimiento constante de manera exponencial y un impacto clave en el crecimiento económico (Serrano, Lapeira & Guzmán, 2020).

Como consecuencia del aumento y crecimiento de las Startups en Colombia cada día son más las personas que se muestran interesadas en fundar una de estas empresas, ejemplo de eso es que del año 2019 al 2020 se incrementó un 60% la creación de Startups del sector fintech (Riaño, 2020). Derivado de este crecimiento se han creado nuevos puestos que son muy atractivos para el mercado laboral por su buena remuneración y por el crecimiento profesional que se puede obtener.

Por otra parte, para los líderes y fundadores de las Startups este aumento de vacantes y de empleados se ha convertido en un gran desafío, ya que, por una parte, necesitan retener a sus empleados y por otra buscan atraer al mejor talento humano. Para lo cual es muy útil que estas empresas se enfoquen en el desarrollo de su cultura y valores organizacionales.

Para este trabajo, que es una tesis práctica en la empresa Peiky, el objetivo general es proponer una estrategia de potencialización de la cultura de Peiky S.A.S a partir de la gestión de la cultura de valores organizacionales. Para la propuesta de la estrategia de potencialización de la cultura a partir de la gestión de la cultura de valores organizacionales, los objetivos específicos del trabajo serán: (1) explicar los conceptos relacionados a la gestión de la cultura de valores organizacionales en su incidencia de los factores que afectan el desempeño laboral; (2) detectar las debilidades que existen en las dimensiones relacionadas a la gestión de valores



organizacionales en la cultura organizacional Peiky; (3) proponer una estrategia de potencialización o intervención cultural para la organización teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación, el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional.

También se realizó una encuesta cuantitativa a todos los empleados, en la cual se trataron los temas de valores y cultura organizacional. Con esta encuesta se pretendió recolectar datos de los empleados y los líderes de la empresa con el fin de usarlos como base para responder al objetivo general del trabajo.

El problema de investigación que se vio en Peiky es que la alta rotación de personal y sus grandes cambios frente al producto han generado que no existan valores organizacionales establecidos, lo cual deriva en una cultura empresarial débil. Para comprender mejor este problema de investigación es preciso indagar un poco acerca de la historia de Peiky, como empresa de este estudio y el sector donde se ubica. Peiky se fundó hace menos de 2 años a finales del 2018 en una pequeña casa en la ciudad de Bogotá D.C., con una nómina de apenas 10 empleados, quienes se dedicaban a realizar todas las actividades de la empresa. Prácticas, como las realizadas por Peiky en sus comienzos son muy populares dentro del mundo de las Startups ya que, a veces, es necesario que una sola persona ocupe diferentes actividades para lograr la consecución de metas y resultados. Durante su operación la empresa adquirió una oficina propia y pasó de tener 10 empleados en su inicio a 110 en enero de 2020. Pero, partiendo de una reestructuración y optimización de posiciones laborales al interior de la compañía, para enero de 2021 tenía 28 empleados en total, los cuales no han variado mucho en el último tiempo.

El sector donde se ubica la empresa es el terciario de servicios, más específicamente en el subsector de la tecnología. La empresa se dedica a desarrollar soluciones para negocios y emprendedores como aplicaciones y softwares. Los cuales facilitan el proceso de venta que se realiza en las distintas redes sociales mediante una estandarización de procesos, permitiéndole a los usuarios mayor agilidad al momento de interactuar con sus clientes y mejor capacidad de respuesta al momento de cerrar un negocio.

Peiky en sus inicios sí contaba con unos valores básicos establecidos, así como con una misión y visión. Sin embargo, por los cambios ya mencionados al interior de su producto y la gran rotación de los empleados dentro de la empresa, generó que los valores, la misión y visión de la misma no se adaptaran a la realidad actual de esta.

Por otra parte, la rotación de personal ha generado problemas en el establecimiento de los valores organizacionales, la visión, la misión y la adopción de la cultura organizacional, dado que las nuevas personas que entran a trabajar en la compañía usualmente llegan de diferentes empresas donde existen distintos valores organizacionales. Con base en lo anterior, la movilidad de las personas en la industria de la tecnología genera cambios con su trabajo en la empresa debido a que están en la búsqueda de nuevos retos, oportunidades laborales, nuevos proyectos o simplemente nuevos enfoques para sus carreras.

## **1. Marco Teórico**

### **1.1 Contexto Organizacional**

Colombia y el mundo han atravesado una gran crisis entre el 2020 y el 2021, especialmente en el marco político, económico, social y tecnológico, generada por la pandemia del COVID 19. Por eso, es pertinente dar un breve contexto de dichos aspectos en el territorio colombiano, ya que es en este país donde Peiky tiene sus instalaciones y la mayor cantidad de usuarios.

En temas políticos, el gobierno se ha enfocado en vacunar a la mayor cantidad de ciudadanos posibles para controlar la pandemia y así poder volver a la normalidad. Esta situación también ha generado la clausura de muchos comercios y empresas al ser afectadas entre otras por los cierres generados por las cuarentenas y la contracción de la economía. Por el contrario y a causa del encierro generado por el virus, el gobierno ha efectuado distintas políticas impulsadas por el Min Tic para aumentar la cobertura y calidad del internet en todo el país, esto ha sido una buena consecuencia y ayuda a brindar más oportunidades para más colombianos al tener conexión a internet. Otra buena política efectuada por la pandemia ha sido la ayuda y los servicios que ofrecen entidades como RutaN e Innpulsa para pequeños empresarios y emprendedores a los cuales se les brinda asesorías y herramientas digitales gratis, para que puedan crecer su negocio y eso ayude a elevar la economía.

También, sobre el aspecto político es preciso mencionar que, desde su inicio, el gobierno actual ha promovido todo lo referente a la economía naranja. En esta se encuentran, entre otras, las plataformas tecnológicas y la creación de softwares. En el 2020 el Gobierno mencionó que la creación de empresas pertenecientes a la economía naranja aumentó un 7,7% respecto al año pasado (idpresidencia, 2020). Esto muestra que a pesar de todos los problemas, el gobierno usa sus esfuerzos y políticas para que existan más de estas empresas y tengan un crecimiento ayudado de las políticas públicas.

Económicamente el país atraviesa una de sus mayores crisis de los últimos años. En el 2020 el PIB del país se contrajo un 6,8%, la caída más grande desde la sufrida en 1975 (Salazar, 2021). Esta contracción se está viendo en otros países de la región, como en México que su PIB cayó en el 2020 un 8,5% (Cullell, 2021) y en Brasil en el mismo tiempo se contrajo un 4,1% (Blandón, 2021). Esto también ha generado el cierre de muchas empresas e industrias en el país. Por ejemplo, la Cámara de Comercio de Bogotá informó que en el 2020 se cerraron 53.291 empresas en la ciudad, lo que representó el 12% de las empresas registradas (Acosta, 2021). Por otra parte, es importante mencionar que uno de los sectores que no sufrió la caída en sus ingresos por la crisis durante el 2020 fue el de la tecnología, el cual incrementó su ganancia con respecto al 2019, generando ingresos por 35,5 billones de pesos (DANE, 2020). Esto se dio gracias a que las personas, al estar más tiempo en la casa, empezaron a consumir más servicios y productos tecnológicos. Algunas de estas lo hicieron para poder divertirse, distraerse y estar conectadas. Otras, se apoyaron en las nuevas tecnologías para

realizar sus trabajos y descubrir nuevas maneras de optimizar su desempeño laboral.

Con respecto a los aspectos sociales, la pandemia, como ya se dijo, ha generado el cierre de muchas empresas, lo que ha producido un aumento del desempleo. Según la data del DANE, este pasó de ubicarse en el 10,5% para el 2019 a un 15,9% para el 2020. Además, el DANE estimó que en Colombia, para finales del 2020, 4 de cada 10 jóvenes estaban desempleados. Este aumento del desempleo en el país ha generado que las personas busquen distintas ideas de negocio para conseguir nuevos ingresos económicos. Muchas de estas han decidido empezar a vender sus productos o servicios por internet, generando que en el 2020 los ingresos por las ventas digitales haya aumentado un 130% en el país (Vargas, 2020).

Debido a la pandemia, los ciudadanos han tenido que dejar de interactuar presencialmente con otras personas. Esto generó que, para seguir conectados, incrementaran el uso de redes sociales. Según el estudio anual realizado por Hootsuite entre enero del 2020 y enero del 2021 se dio un incremento del uso de redes sociales en un 11,4%, lo que significa que el país consiguió tener 39 millones de usuarios activos en redes sociales (Medina, 2020).

En el aspecto tecnológico se vio un crecimiento de enero de 2020 a enero de 2021 en la cantidad de usuarios de internet en el país. Según el estudio de Hootsuite incrementó en un 4% los usuarios de internet en este periodo, lo que significó que para enero del 2021 Colombia tuviera 34,7 millones de usuarios de internet (Medina, 2020) . Según el Min Tic en el 2020, 6 de cada 10 colombianos tenían acceso a

internet, lo cual se ha conseguido con la mejora de la cobertura de internet en todo el territorio nacional (MinTic, 2020).

Otro aspecto de la tecnología que creció debido a la pandemia fue la venta de computadores en el país, la cual creció en un 62% en el 2020 (Staff, 2020). Esto muestra el gran interés y necesidad de las personas por mantenerse conectadas, usando internet y la tecnología para el desarrollo de sus vidas.

Para terminar el aspecto tecnológico, cabe mencionar que el internet generó un crecimiento del comercio electrónico del país en el 2020 de un 11% mensual (Tecnósfera, 2020). Esto muestra que, a pesar de que la economía estuviera en contracción, los ciudadanos aumentaron sus compras por internet en vez de reducirlas.

Después de analizar los diferentes aspectos mencionados anteriormente se observa que la coyuntura en este momento es bastante compleja para los colombianos en distintos aspectos, como la contracción de la economía o el aumento del desempleo. Pero esto no significa que no se pueda hacer nada en este momento, por el contrario, como ya se expuso inicialmente este es un momento idóneo para las empresas y personas que quieren incursionar o aumentar sus negocios con ayuda de la tecnología, ya que el mercado para este sector está en auge en el país. También se puede ver que en Colombia el uso de las redes sociales es bastante elevado por lo cual es una oportunidad para que la gente sin trabajo y las empresas, puedan vender sus productos y servicios usando estas redes sociales.

## **2. Revisión de Literatura**

### **2.1 Cultura organizacional**

Por lo mencionado anteriormente, es necesario dar una breve introducción de lo que se entiende como cultura organizacional, siendo esta la forma en la que las personas de una misma empresa se comportan, el “ser”, aquello que no se ve pero que es la esencia de las personas y la manera en la que estas actúan. Uno de los artefactos más importantes para poder establecer la cultura son los valores organizacionales, los cuales se relacionan con los valores de las personas. Ya que, para el académico Milton Rokeach, los valores organizacionales son una creencia de un modo de conductas que son preferibles, aceptadas social y personalmente y en la mayoría de los casos son entendidos como objetivos deseables (Rokeach, 1973).

La cultura organizacional es el alma de la compañía, a partir de ella se puede ver la forma en que opera día a día. La cultura es el eje central de la forma en cómo trabajan y afrontan los desafíos las empresas, por esa razón se convierte en un aspecto altamente complejo de analizar y crear, aparte de no poderse ver ni imponer. (Carrillo, 2016).

Existen varios autores que han escrito sobre la cultura organizacional. En algunas de sus literaturas se encuentran diferentes factores que la componen,

dentro de los cuales, por mencionar un factor crucial, se encuentran los valores de cada integrante de una organización. Un ejemplo, se puede ver en la literatura de la académica Padmanee Sharma, la cual ayuda a abordar el tema de los valores personales y la necesidad de su convergencia al interior de la empresa como pilar fundamental para la creación de una cultura empresarial (Sharma, 2017).

Frente a lo anterior, autores como Jay Barney definen la cultura organizacional como un conjunto de valores, creencias y suposiciones que definen la forma en la que la empresa lleva a cabo su manera de operar (Barney, 1986). Además, Michael Porter complementa la definición de la cultura organizacional al entenderla como un componente vital en la estrategia empresarial y en la manera en que las empresas logran sus objetivos (Porter, 1985).

Jay Barney menciona tres características fundamentales que la cultura organizacional debe adquirir para que una empresa obtenga una ventaja competitiva frente a las otras. Estas son: una cultura rara, valiosa y difícil de imitar (Porter, 1985). Cada una de estas características cumple una función distinta al interior de la compañía y su importancia debe ser abordada de manera individual. La cultura rara se entiende como una cultura única que debe tener la empresa, ser tan singular como relacionable con los valores de sus empleados, para que ellos puedan sentirse identificados con ella y poder interiorizarse en su día a día en el trabajo. La cultura en una empresa también debe ser valiosa, entendiendo este aspecto como el hecho de que aporte al crecimiento y al desarrollo tanto personal como profesional de los empleados y colaboradores de la compañía. Finalmente, la



idea presentada por Barney propone que la cultura organizacional debe ser difícil de imitar y replicar, debido a su gran complejidad.

La cultura de una empresa enmarca la forma de hacer las cosas y de operar en el día a día. Por esta razón, la forma de operar de empresas exitosas como Google o Amazon son objeto de estudio alrededor del mundo. Sin embargo, aún debe haber muchos secretos guardados sobre las culturas de estas empresas, ya que ni a sus dirigentes, ni a sus accionistas les conviene que su cultura se replique por todo el mundo. Con base a lo ya mencionado, la cultura es lo que los define como empresa y lo que marca su camino al éxito, por esto, debe ser difícil de imitar en otros ámbitos laborales y empresariales.

Continuando con los conceptos anteriores, una cultura rara, valiosa y difícil de imitar deriva en una cultura fuerte y sólida al interior de la empresa, la cual ha sido definida por los académicos Daniel Denison y Amit Mishra como una cultura donde se promueve la participación activa de los miembros de la organización en cualquier nivel y donde la organización abraza esa participación (Denison & Mishra, 1995). Si los trabajadores ven que la cultura de su compañía les permite participar activamente en las decisiones importantes y, de esta forma, crecer personal y profesionalmente, independientemente del nivel en el que se encuentren estas personas, es mucho más probable que tengan un sentido de pertenencia con ella y se esfuercen más de lo normal para que la empresa logre sus metas. Aquello se ve reflejado en el ámbito tanto personal como laboral de estas, lo que implica que, al

igual que la compañía, tengan unos valores preestablecidos y los prediquen a diario sin distinción de donde se encuentren.

Por otro lado, es pertinente mencionar la definición de Edgar Schein, quien define la cultura organizacional de la siguiente manera: “La cultura organizacional es el patrón de supuestos básicos que un grupo dado ha inventado, descubierto o desarrollado al aprender a lidiar con sus problemas de adaptación externa e integración interna, y que han funcionado lo suficientemente bien como para ser considerados válidos y, por lo tanto, ser válidos. Enseñado a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.” (Schein, 1992). De lo citado, cabe resaltar que la cultura es una construcción conjunta de la compañía y los trabajadores, que gracias a sus dilemas o problemas internos o externos tienen resiliencia al cambio y se adaptan a las situaciones bajo la consecución de una respuesta llamada cultura organizacional. A partir de esto, la cultura, o forma de actuar de los empleados, se moldearán con el tiempo, y durante este se evaluará qué comportamientos son válidos o no en la compañía. Con base en los resultados de dicha evaluación, se crearán nuevas formas de aprendizaje, generando una cultura de conciencia y pensamiento “uniforme”.

Edgar Schein también afirma que la cultura organizacional es lo que le da valor a la empresa y está directamente ligada con el liderazgo que los jefes y líderes ejercen sobre la misma (Schein, 1992). Los líderes de la empresa, de hecho, en el mundo de las Startups, suelen ser los fundadores y las personas que constantemente están tomando decisiones de valor y que además tienen a cargo a

un grupo importante de trabajadores. Para los profesores Robert House, Javidad Mansour, Paul Hanges y Peter Dorfman el liderazgo se entiende como “la capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y el éxito de una organización de la que son miembros” (House, Mansour, Hanges, & Dorfman, 2002), lo cual muestra la gran conexión entre la cultura organizacional y el liderazgo que ejercen los jefes. Según el análisis realizado por los profesores Kevin Lowe, Galen Kroeck y Nagaraj Sivasubramaniam, la manera más efectiva para transmitir liderazgo al interior de los equipos es con el carisma (Lowe, Kroeck, & Sivasubramaniam, 1996). Para los académicos Benjamin Galvin, Prasad Balkundi y David Waldman el carisma de los líderes se transmite a los empleados en la manera como hablan y actúan. Además, los líderes ponen las pautas para la visión de la empresa. Estos, con carisma, le dan confianza a los empleados para que trabajen mejor en equipo y que cada uno se sienta seguro de poder conseguir los objetivos planeados. Es muy importante que el líder se exprese fluidamente, con un alto lenguaje corporal y que narre las decisiones más importantes a manera de historias (Galvin, Balkundi, & Waldman, 2010).

Los autores Mark Wiggins, Jaime Auton, Piers Bayl-Smith y Ann Carrigan plantean que para las empresas con una base tecnológica, la constante adopción de nuevas tecnologías es usualmente necesaria para conseguir un crecimiento escalado y sostenible (Wiggins, Auton, Bayl-Smith, & Carrigan, 2020). Frente a esto, los autores mencionados señalan que la base para la implementación y entendimiento de las nuevas tecnologías se relaciona directamente con la cultura empresarial de la organización. Gracias a esa implementación y aprendizaje

constante de las nuevas tecnologías por parte de los trabajadores, dichas empresas pueden crecer constantemente y mejorar su productividad.

Para el economista Gregory Mankiw uno de los factores más importantes para aumentar la productividad en las empresas es: el incremento en tecnología (Mankiw, 2014). La gran productividad en las empresas con base tecnológica se puede observar al comparar la cantidad de trabajadores que emplean estas empresas con el número de clientes que usan sus servicios. Las nuevas tecnologías permiten tener un equipo de trabajo no muy grande y poder gestionar a muchos usuarios en distintas partes del mundo. Ejemplo de esto es Alphabet, cuya principal filial es Google, que en el año 2019 tenía 118 899 (Satatista, 2020) empleados pero fue utilizado aproximadamente el 52% de la población mundial.

Para conseguir esa cantidad de usuarios es necesario que las Startups trabajen constantemente pensando en el crecimiento (growth), ya que, como lo menciona el académico Robert Grant, esa es su esencia. Este crecimiento es el diferenciador entre una empresa tradicional y una Startup, lo que se puede ver en la mentalidad de los equipos y en la estrategia de la empresa (Grant, 2008). En una Startup la mentalidad del equipo de trabajo y las direcciones dadas por los altos mandos están enfocadas en crecer y aumentar la cantidad de clientes.

Por eso, estas empresas buscan expandirse rápidamente a distintos países del mundo. Todo esto con el fin de aumentar la base de posibles clientes. Según el experto Paul Graham, para que una empresa se vuelva una Startup de gran crecimiento en poco tiempo es indispensable que los trabajadores tengan el crecimiento como un pilar fundamental de la cultura, esto quiere decir que se debe

encaminar la mayoría de las acciones internas y externas de la empresa hacia el crecimiento (Graham, 2012).

En el estudio de los académicos Younggeun Lee, Michael Howe y Patrick Kreiser se hace una relación entre cultura y emprendimiento, en la que este es considerado la piedra angular de la cultura de toda empresa (Lee, Howe, & Kreiser, 2018). En base a esto, se puede entender que los productos novedosos en las Startups, se dan gracias al enfoque de estas empresas en la cultura, ya que esto logra atraer un talento humano excepcional de mentalidad emprendedora con interés en innovar. Este talento en las Startups es vital ya que son personas que quieren lo mismo que los fundadores: crear nuevos productos para el público, y además no le tienen miedo al fracaso. El artículo muestra la relación que existe entre las empresas y la cultura emprendedora, donde la clave para que la cultura de la empresa sea próspera es realmente importante el colectivismo de los trabajadores en lugar del individualismo. Para una empresa con base emprendedora es esencial contratar personas que les guste trabajar en equipo, pero también la empresa y los líderes deben hacer todo lo posible para que los empleados trabajen colectivamente.

Al estudiar la literatura de los autores anteriormente nombrados en este capítulo, es evidente que existen valores indispensables que debe contener la cultura organizacional. Estos son: el carisma y el colectivismo. El primero incide en el liderazgo del jefe que se manifiesta en su forma de actuar y se transmite a todos los trabajadores del equipo; el segundo, por otro lado, se traduce en trabajo de

equipo lo que significa que las decisiones y los distintos retos de la empresa se resuelven conjuntamente (Lee, Howe, & Kreiser, 2018).

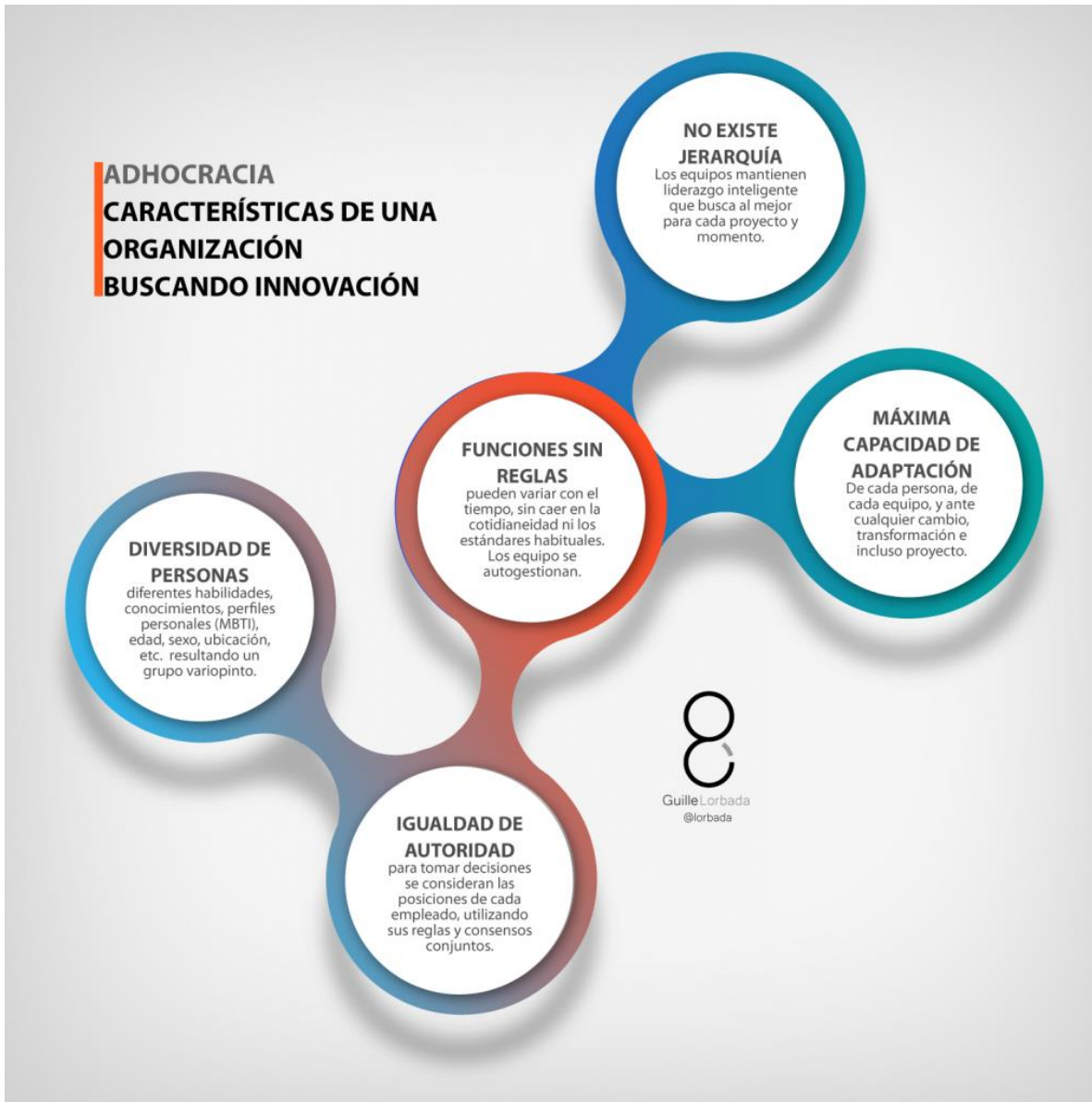
Para que exista un trabajo en equipo verdadero es importante reducir la burocracia interna, tener facilidad para hablar con los distintos jefes y respetar a las personas en su forma de ser y pensar. Es importante destacar que en las empresas de tecnología la cultura es uno de los factores más importantes para atraer el mejor talento y retenerlo. Normalmente se busca el fomento del trabajo en equipo, un organigrama muy plano y grandes libertades como no usar código de vestimenta, ni tener horarios fijos.

Por otro lado, en el libro *El camino hacia el Lean Startup* del académico y empresario Eric Ries, el autor analiza las características importantes que contienen las Startups y que las diferencian de las empresas tradicionales. Algunos de estos aspectos ya fueron desarrollados en esta tesis, como la mentalidad emprendedora e innovadora del talento humano, o el liderazgo que deben ejercer los fundadores. Pero también, en dicho libro se enfatiza en dos puntos claves que diferencian la cultura de una Startup de la de una empresa tradicional, estos son: la dinámica del trabajo en equipo y la actitud frente al fracaso. Para las Startups el trabajo en equipo es vital, no existen muchas jerarquías y el trabajo es valorado por los resultados que se obtengan como equipo y no de manera individual.

Además, Ries señala que la actitud de estas empresas es de miedo constante frente al fracaso, lo que ocurre porque dichas compañías y sus trabajadores desde siempre han hecho todo lo posible por no fracasar. Esto genera que la empresa y los empleados tengan miedo de emprender nuevas ideas de

negocio o de productos por la posibilidad que tienen estas de fracasar. Por otra parte, para las Startups el fracaso no está mal visto ya que es una forma de aprendizaje que ofrece la posibilidad de conocer nuevas perspectivas. Además, como ya se mencionó, en las Startups se valora lo que el equipo hace, ya que si en el desarrollo de un nuevo producto hay un fracaso, este no se asume por un individuo sino por el equipo, lo cual genera confianza y aumenta el aprendizaje (Ries, 2011).

Por último, Ries menciona que lo más difícil para la gestión de la cultura organizacional es que en la empresa existan personas que no les guste ni estén acostumbrados al cambio. Esto sucede debido a que para los seres humanos es más fácil quedarse en la zona de confort, a la cual ya están acostumbrados, que adaptarse al cambio. Por eso, para poder tener una cultura innovadora es necesario construir un equipo motivado que no le tenga miedo al cambio ni al fracaso.



*Ilustración 1La estructura organizacional que busca la innovación*

*Fuente: Lorbada 2016*



## 2.2 Valores Organizacionales

Por otra parte, los valores personales son “ los principios que le ayudarán a decidir qué está bien y qué está mal, y cómo actuar en diversas situaciones” (Cambridge Dictionary, 2020.). De estas dos definiciones se puede ver la similitud que hay entre los valores organizacionales y los valores personales, la cual radica en el hecho de que los valores son principios y creencias que se reflejan en la conducta y la manera de actuar de las personas.

Los valores, según el académico Milton Rokeach, son una creencia duradera de un modo de conductas que son preferibles, aceptadas social y personalmente, en la mayoría de los casos son entendidos como objetivos deseables (Rokeach, 1973). Jay Newman argumenta que los valores por sí mismos no son ni buenos ni malos, correctos o incorrectos, altos o bajos (Newman, 2001). Esta idea ayuda a sustentar el hecho de que todos los integrantes de una organización tengan distintos valores entre sí, con la capacidad de aportar diferentes visiones a la compañía.

En las empresas se debe procurar que todos sus trabajadores adopten los valores que tiene la organización, ya que, de lo contrario, se dificultará mucho la consecución de los resultados esperados. En el estudio realizado por Basak Uçanok y Serdar Karabatı se presenta la posición de los autores frente a los valores, los cuales se relacionan con los comportamientos organizacionales de la empresa, estos comportamientos son adoptados voluntariamente por los empleados, quienes los aceptan y adoptan hasta vincularlos a la forma de comportarse y actuar (Uçanok & Karabatı, 2013).

Para los catedráticos Juris Iljins, Viktorija Skvarciany y Elīna Gaile-Sarkane existen diferentes factores cruciales para obtener valores empresariales, estos son: la estabilidad, la satisfacción laboral, la orientación del equipo, el empoderamiento, el centro del negocio, la comunicación abierta, la autonomía laboral y el sistema de recompensas (Iljins, Skvarciany, & Gaile-Sarkane, 2015). De los factores mencionados, se trae a colación la estabilidad, ya que Peiky, al tener tantos cambios de personal y producto, ha generado un ambiente de inestabilidad empresarial que dificulta la adopción de valores empresariales.

Para las Startups, es de gran importancia que sus trabajadores y colaboradores de todos los niveles compartan unos valores y una visión sobre el futuro de la empresa, de forma que estos comportamientos puedan ser transmitidos a futuros empleados. Para los profesores Krista Jaakson et al. este punto de vista sugiriendo que los valores organizacionales son comunicaciones públicas de creencias comúnmente aceptadas al interior de la empresa (Jaakson, Reino, & Vadi, 2008). Esto lleva a afirmar que unos valores claramente establecidos y con una comunicación asertivamente distribuida al interior de la empresa ayudarán a que ésta logre sus objetivos con mayor facilidad.

Para Edgar Schein los valores son la esencia de la cultura organizacional y es indispensable que estos incorporen la misión de la empresa (Schein, 1992). La misión empresarial define el camino que la organización seguirá en el tiempo, a la vez que los valores organizacionales ayudan a encontrar personas que encajen en el mismo esquema y que tengan metas similares que se acomoden a las de la empresa. La incorporación de la misión en los valores organizacionales ayuda a aumentar la velocidad de consecución de resultados, ya que, al hacerlo, se está

apelando a los valores intrínsecos de cada trabajador, lo cual hace que ellos se comprometan con las metas de la compañía y puedan llevarla más rápido hacia el destino deseado.

Para Brian Chesky, fundador de Airbnb los valores de las empresas son la esencia de la cultura organizacional y de cómo los empleados se comportan (Chesky, 2014). Estos valores deben tener credibilidad ya que son un pilar para la contratación de nuevo talento, lo que genera una rápida adaptación de los trabajadores a la organización. Chesky también menciona que los valores son la manera en que las personas se comportan incluso cuando nadie las está viendo (Chesky, 2014). Por otro lado, para los académicos y empresarios John Collison, Patrick Collison, and Ben Silberman argumentan que uno de los grandes beneficios de tener claros los valores de la empresa es en el momento de la contratación (Collison, Collison, & Silberman, 2014).

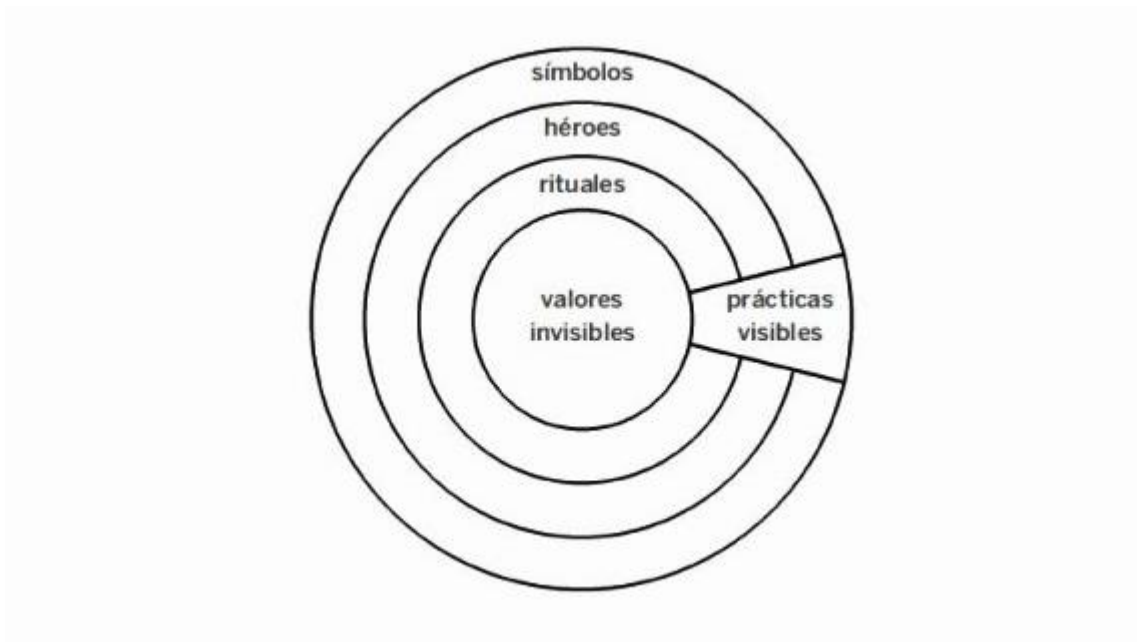
Dada la alta rotación de personal que ocurre en la industria de la tecnología, para las Startups estos tipos de procesos son muy comunes y, partiendo de que su objetivo es atraer y retener al mejor talento humano, es necesario que los candidatos tengan claros sus valores y que estén alineados con los valores de la empresa.

Con el fin de encontrar las personas adecuadas para esta, uno de los mejores filtros que se puede hacer es reconocer los valores de los aspirantes y compararlos con los valores organizacionales. Con esto se busca lograr una mejor adaptación de los nuevos empleados a la organización, encajando sus aspiraciones con las de la compañía.

En la actualidad, para Eric Schmidt y Jonathan Resenberg la declaración de valores organizacionales debe ser definida en gran parte por los fundadores de las empresas y esta declaración debe irse adaptando a medida que la empresa crece y más personas son vinculadas a la misma (Schmidt & Rosenberg, 2014). En las Startups como Peiky y empresas del sector de la tecnología como Google, Facebook o Amazon, sus líderes suelen explicar cómo definir los valores. Este es un proceso que lleva tiempo, pero es indispensable para establecer la cultura organizacional y la visión de la empresa. En primer lugar, para definir los valores, se debe comenzar por preguntarles a los fundadores y líderes de una empresa cuáles son sus creencias como persona, después evaluar una lista de valores y escoger los más importantes y relevantes. Estos deben ser una lista concisa de palabras y además deben evitar excluirse entre sí. Por otra parte, a partir de la lista de valores previamente escrita, se le debe preguntar a los trabajadores cuáles creen que son los que más se adaptan a la empresa y cuáles no. Con estos resultados, llevados de la mano con la colaboración del equipo de recursos humanos, se deben establecer los valores de la empresa, los cuales, a su vez, deben ser difundidos y comprendidos por todas las personas de la compañía.

A modo de cierre, estos estudios toman vital importancia en el análisis empresarial, ya que permiten determinar el papel que juega el establecimiento de valores claros y bien definidos para la empresa, pues es la manera en que las personas se comportan y serán aceptadas socialmente dentro de la organización. Por otro lado, es recomendable para el éxito de la compañía, que los trabajadores estén alineados con los valores de los líderes. Así como es importante que los líderes tomen la dirección en la comunicación e implementación de los valor

combinándolos con un gran trabajo del área de recursos humanos para la divulgación y entendimiento de los mismos.



*Ilustración 2 Culturas nacionales, culturas organizacionales y el papel de la gestión empresarial*

*Fuente: BBVA Open Mind*

### **3. Marco Metodológico**

Para el académico Fideas Arias señala que el marco metodológico es: “el conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas” (Arias, 2006) (p.16). En otras palabras, es la estructura con la cual se podrá dar solución al problema de investigación utilizando distintos procedimientos. Por otra parte para el investigador Mario Tamayo definen el marco metodológico como: “un proceso que, mediante el método científico, procura obtener información relevante para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento” (Tamayo, 2003). Esto quiere decir que es que mediante el método científico y siguiendo un proceso se espera obtener información vital para el estudio y sus resultados.

Para los doctorados Roberto Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista la investigación cualitativa se encuentra basado en la recolección de datos que no tienen una medición de tipo numérica, basado en las descripciones y las observaciones. Normalmente, las hipótesis y preguntas en este tipo de investigación parten del proceso de investigación de tipo flexible, esto quiere decir que no se rige por una estructura previamente elaborada, también cuentan con una interpretación basada en los eventos; según los autores el propósito consiste en “reconstruir la realidad, tal y como la observan los actores de un sistema social previamente definido (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003).

La investigación realizada es de tipo exploratorio y descriptivo, para eso se usó distinta información disponible de libros, documentos, publicaciones académicas, entrevistas, etc. Con la información obtenida como base se realizó la estructura de las entrevistas a profundidad. Por otra parte se usó el tipo de investigación descriptiva para poder analizar distintas características de un grupo de personas. Sampieri, Fernández y Baptista explican que la investigación de tipo descriptivo que busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003).

### **3.1 Muestra y muestreo**

Según los investigadores Palella Stracuzzi y Felipe Martins definen la muestra como una parte o el subconjunto de la población dentro de la cual deben poseer características que reproducen de la manera más exacta posible (Stracuzzi & Martins, 2008). Para complementar esta definición los investigadores Roberto Sampieri, Carlos Fernández y María Baptista define la muestra como “Subgrupo de la población del cual se recolectan los datos y debe ser representativo de esta.” (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003) (p 173).

Para este trabajo se utilizará el método de muestreo no probabilístico que según las profesoras Elia Pineda, Eva Alvarado y Francisca Alvarado en este método se toman los casos o unidades que están disponibles en un momento dado (Pineda, Alvarado, & Canales, 1994). Para este estudio en el momento de realizar

las entrevistas a profundidad se les realizó a los líderes y empleados que estuvieron presentes y que aceptaron hacer la entrevista.

### **3.2 Instrumentos y sujetos**

Para el desarrollo del proyecto y con base en la literatura estudiada se realizó dos documentos base con los cuales se realizaron las entrevistas a profundidad, la primera documento (anexo 1) se realizó a los líderes y fundadores de Peiky, la segunda entrevista a profundidad (anexo 2) se realizó al resto de los trabajadores. Las dos entrevistas contaron con 10 preguntas guía cada una las cuales están enfocadas en la cultura de la empresa y sus valores.

Se escogió hacer entrevistas a profundidad debido a que se pueden recolectar datos de una manera más abierta ya que el entrevistado es libre de dar sus opiniones y no está limitado con sus respuestas. Sampieri, Fernández y Baptista definan la entrevista cualitativa como un instrumento con el cual pueden hacerse preguntas sobre experiencias, opiniones, valores y creencias, emociones, sentimientos, hechos, historias de vida, percepciones, atribuciones, etcétera (Sampieri, Fernández, & Baptista, 2003).

### **3.3 Técnicas de análisis**

Ya que el enfoque con el cual se hizo las entrevistas es cuantitativo, este provee una base para entender los fenómenos estudiados y las intenciones de los entrevistados. Para este estudio se desarrolló la recolección de la información, se



hizo el análisis respectivo y se desarrollaron las conclusiones con ayuda de las recomendaciones dadas.

Después de recolectar los datos obtenidos con las entrevistas se procedió a analizarlos, para lo cual se tuvo en cuenta los audios de las encuestas y las respuestas que los participantes dieron sobre las 10 preguntas. Para el análisis de las respuestas se utilizó distintas hojas de Excel, en las cuales se anotaron las respuestas obtenidas y después se prosiguió a analizarlas con el objetivo de encontrar datos más precisos.

Es preciso aclarar que por motivos del COVID-19 se realizaron de manera virtual e individual las entrevistas a cada uno de los empleados, también se recolectó un registro en audio de todas las entrevistas. Estas dos entrevistas tenían similitudes tanto en los temas como en la cantidad de preguntas.

El proceso se ajusta a la tabla metodológica definida a continuación:

Cuadro 1 Actividades para el cumplimiento de los objetivos

Actividades para el cumplimiento de objetivos
Objetivo general: proponer una estrategia de potencialización de la cultura de Peiky SAS a partir de la gestión de la cultura de valores organizacionales.

Objetivo	Actividad	Herramienta
Explicar los conceptos relacionados a la gestión de la cultura de valores organizacionales en su incidencia de los factores que afectan el desempeño laboral.	Identificar los elementos conceptuales y el contexto organizacional alrededor de los valores de la cultura organizacional	Análisis PESTEL Análisis DOFA Fuentes secundarias documentales
Detectar las debilidades que existen en las dimensiones relacionadas a la gestión de valores organizacionales en la cultura organizacional de Peiky.	Análisis de la cultura organizacional de Peiky	Fuentes secundarias documentales Entrevistas a profundidad con los líderes y trabajadores de Peiky
Proponer una estrategia de potencialización o intervención cultural para la organización teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación, el direccionamiento estratégico y la cultura organizacional.	Estructuración de un modelo de comprensión de la cultura y una propuesta de potencialización basada en la gestión de los valores organizacionales	Fuentes secundarias documentales Análisis de resultados de los instrumentos aplicados

*Tabla 1 Actividades para el cumplimiento de objetivos*

*Fuente: elaboración propia*

Una vez efectuada la recolección de datos, llega el momento de analizarlos en dos etapas: la primera realizando una clasificación de la información obtenida en función de los elementos conceptuales de la guía de preguntas; donde se desarrolla un análisis de los textos de las transcripciones y la posterior realización de las entrevistas.

Luego de haber concluido el análisis individual de cada una de las entrevistas, se desarrolló una codificación de las entrevistas, con ello se desarrollaron las demás herramientas; posteriormente se redactó y presentaron los resultados que son base para el modelo.

Para el análisis de los resultados de las entrevistas se realizó bajo la siguiente secuencia:

- a. Selección del objeto de análisis articulado a partir del marco teórico
- b. Desarrollo del preanálisis a partir de la información recogida
- c. Identificación de unidades de análisis
- d. Desarrollo de las categorías de análisis
- e. Integración final de los hallazgos

A continuación, se presenta el desarrollo del análisis de resultados:

- a. Selección del objeto de análisis articulado a los modelos conceptuales

Frente a los objetivos definidos el objeto de análisis los modelos conceptuales observados en las entrevistas serán alrededor de las iniciativas, percepciones frente a la implementación este paso ha sido desarrollado en la primera parte de este documento, allí se han hecho explícitos los supuestos que orientan este trabajo.

b. Desarrollo del pre análisis a partir de la información recogida.

Recolección de los datos: Este primer aspecto fue alcanzado gracias al diseño de la investigación. Se realizaron y grabaron cinco entrevistas semiestructuradas que posteriormente fueron transcritas. Se decidió analizar las transcripciones de las entrevistas, las respuestas transcritas fueron analizadas en 6 categorías.

c. Identificación de unidades de análisis

De acuerdo con el objetivo de esta investigación, la unidad de análisis seleccionada es la respuesta a cada una de las preguntas por parte de los entrevistados.

d. Desarrollo de las categorías de análisis

Las categorías de análisis identificadas a partir de los objetivos son las siguientes:

- Pasión e innovación: en esta sección se hace referencia acerca de estos dos valores, los cuales son indispensables para el éxito de una Startup.
- Liderazgo y poder: en este apartado se describe como y que personas ejercen el liderazgo en la compañía, también se analiza la manera en que el poder es efectuado.

- Entorno y filosofía: en esta sección se relata como es el entorno al interior de Peiky y además se ven distintos aspectos de la filosofía como el trabajo en equipo y las pocas reglas
- Símbolos y rutinas: en esta parte se mencionan las distintas rutinas al interior de la empresa, como las reuniones y las preguntas diarias. También se describe cómo los símbolos están presentes en la cultura de la empresa.

En este trabajo se realizó una codificación abierta, ello significa que las reglas de análisis y los códigos que emergen, pueden cambiar a la luz de las construcciones teóricas que se abordan en ciertas problemáticas.

Se analizará las encuestas en las siguientes categorías: motivación, liderazgo, cultura y entorno y filosofía. Cada categoría se enfocará en sustraer información específica como herramienta de organización de la información con el fin de poder compararlas.

f. Integración final de los hallazgos

A partir de la información recogida se desarrolló un concepto identificando los comentarios de las entrevistas según la categoría permitiendo un mejor análisis (Apéndice C).

De este cuadro se identifica como los entrevistados perciben la cultura y los valores organizacionales, al final se propone la estructuración de un modelo o estrategia de potencialización a partir de la información analizada en el trabajo.

## **4. Desarrollo**

### **4.1 Análisis del sector**

Para Peiky, el poder de negociación de los clientes, tanto de los pequeños como de los grandes, es alto. A los pequeños clientes, que son los emprendedores, las medianas empresas y en especial los “social sellers”, se les pregunta constantemente su opinión acerca de la aplicación y de qué podría hacerse para mejorarla. Estas preguntas se realizan mediante correos, webinars y llamadas telefónicas en las cuales las personas son libres de dar su opinión acerca de su experiencia con el servicio. Posteriormente, se recolecta la información que los usuarios brindan y el equipo de data y producto realizan un análisis de las respuestas con el que se elabora una lista de requerimientos para mejorar la aplicación.

En cuanto a las grandes empresas, como Homecenter o Colombina, semanalmente se realiza una reunión con el equipo de tecnología y de comercial de cada una, en la cual se les hacen las mismas preguntas que a los clientes pequeños para poder analizar qué desean ellos. Este gran poder de negociación por parte de todos los clientes se debe a que en la metodología de trabajo que adoptan las Startups, los cambios del producto deben estar basados en lo que el cliente necesita. Por otro lado, es relevante mencionar que Peiky sigue la ley de Pareto, la cual indica que el 20% de los usuarios más grandes de una empresa representa el 80% de sus ingresos. Esto causa que existan clientes que tengan un mayor poder de negociación, ya que generan el 80% de los ingresos de dicha empresa.

Contrario al alto poder de negociación de los clientes, el de los proveedores de Peiky es muy bajo, esto se debe a que Peiky usa tres distintos proveedores. El primero es el de los servicios de almacenamiento y seguridad de los datos, este proveedor se encarga de almacenar en distintas partes del mundo la información de los softwares propios de la empresa. Además, se encarga de almacenar y brindar seguridad en todos los temas de tratamiento de datos personales de los clientes. El otro proveedor se encarga de ofrecer software especializado para la elaboración de gráficas y de brindar un mapa en el cual se puede ubicar espacialmente a cada vendedor. Por último, está el proveedor de la pasarela de pago, la cual es una opción que Peiky le otorga a sus usuarios para que puedan vender sus productos con solo enviar un link al comprador. Esta pasarela, al igual que la mayoría que existe en el mercado, acepta pagos de cualquier tipo de tarjetas.

Como se puede observar, son pocos los proveedores de servicio que Peiky usa, y las soluciones que estos brindan son fáciles de adquirir con otra empresa. Esto se debe a que en el mercado existen una gran cantidad de compañías que brindan estos mismos servicios a un precio que no varía mucho.

Por otra parte, la amenaza de nuevos competidores es baja, esto se debe a que el principal servicio que ofrece Peiky es su teclado, el cual se puede usar en todas las redes sociales para vender productos. Este teclado es un software que se instala en los celulares mediante una aplicación móvil. Es preciso aclarar que el software del teclado está patentado, lo que quiere decir que las empresas no podrán copiar la idea por un tiempo de diez años. Esto es una gran barrera para los competidores, ya que los desmotiva a crear una aplicación similar.



Cabe aclarar que, aunque el software de la aplicación esté patentado, siempre existirá la amenaza de nuevos competidores. Esto se debe a que en la tecnología cada día se desarrollan nuevas soluciones y estas pueden ser desarrolladas en cualquier parte del mundo sin la necesidad de un gran capital de inversión o de un equipo con experiencia, lo único que se necesita es tener un computador y estar innovando constantemente. Para resumir, la amenaza de nuevos competidores en este momento es baja, pero eso no significa que Peiky no se deba preocupar por esta, ya que su producto, al estar en internet, se encuentra disponible en todo el mundo, lo cual genera que los nuevos competidores pueden estar en cualquier lugar desarrollando nuevos servicios.

Para Peiky, la amenaza de nuevos productos sustitutos es alta, ya que en el mundo digital y más específicamente en el de las aplicaciones para celulares existen millones de empresas, de las cuales muchas ofrecen productos sustitutos. Pero, es preciso aclarar que para esta parte del análisis la empresa Facebook Inc, la cual está compuesta por WhatsApp, Facebook e Instagram, es la gran dominadora de las ventas por chat de productos. Esto se debe a que por ejemplo: durante el 2020 WhatsApp contaba con más de 2000 millones de usuarios en todo el mundo, o que Facebook era y sigue siendo la red social con más usuarios en todo el mundo. Un ejemplo de un producto sustituto para Peiky fue el lanzamiento de una nueva funcionalidad para WhatsApp, en la cual los usuarios pueden almacenar productos que quieran vender y además generar links de pago para que los compradores puedan comprar un producto y pagarlo solo utilizando WhatsApp. Esta funcionalidad la cual es un producto sustituto de Peiky por ahora solo está disponible en Brasil,

pero se espera que llegue a más partes del mundo y como se puede suponer sería un gran competidor por la cantidad de usuarios que tiene en todo el mundo.

Después de hacer este análisis, es evidente que la rivalidad entre competidores cada vez es más alta. Ya que, por una parte, puede salir un nuevo servicio creado por cualquier persona que ayude a la venta de productos desde el celular. Además, los grandes de la industria como WhatsApp, que cuenta con más de 2000 millones de usuarios en todo el mundo, constantemente están enfocados en brindar nuevas soluciones al mercado. Esto genera grandes preocupaciones a las nuevas Startups, debido a que no pueden competir ni con el presupuesto, ni con la cantidad de clientes de empresas como Facebook. Por eso, Peiky necesita estar en constante innovación para poder ofrecer soluciones distintas y atractivas a todas las personas y en especial a aquellas que usan su celular para vender productos o servicios.

#### Sector

Peiky se encuentra en el sector de software y TI (Tecnologías de la Información). El software es un programa informático que está escrito y programado en distintos lenguajes informáticos. Para las empresas, el software es un servicio intangible que les ayuda a realizar sus operaciones de una manera más sencilla. Por otra parte, el término TI se refiere a todo el software que se encarga de transmitir, almacenar y ejecutar datos e información. Es importante aclarar que, aparte del software, muchos elementos pertenecientes al TI son una combinación de software y un producto físico tangible.

Para la coordinadora de Colombia Productiva Jennifer Pineda, en Colombia el sector de software y TI tiene como “principal potencial transformar las economías

y la sociedad, a partir de su capacidad de crear valor en productos, servicios y procesos” (Pineda, 2019). Por eso es que la implementación de estas tecnologías se empiezan a volver necesarias para que las empresas aumenten su productividad y con eso su competitividad. Por otra parte, para esta entidad del gobierno se han elaborado distintos planes mediante los cuales, en el 2032 se pueda alcanzar las metas propuestas. Entre ellas, las más relevantes son: incrementar en un 10% las empresas que desarrollan productos propios tecnológicos e incrementar en un 15% las exportaciones de productos gracias a la utilización de la tecnología. Estos planes contemplan una estrategia enfocada en aumentar el talento humano del país que tenga conocimientos y habilidades en las nuevas tecnologías y, por supuesto, este nuevo talento tiene que ser bilingüe, ya que en el sector del software el idioma predilecto es el inglés.

Como se puede observar, el gobierno por medio de instituciones como Colombia Productiva está enfocando recursos y distintos planes para que el sector de software y TI crezca, ya que es consciente de que, con la tecnología, el país puede ganar muchas cosas como que las empresas se vuelvan más productivas por ejemplo usando programas de gestión de inventario o maquinaria nueva . Además, estos planes incentivan la generación de nuevas empresas tecnológicas con las cuales se esperan que se generen nuevos empleos, traigan inversión extranjera y además generen nuevos ingresos para la nación.

### Cluster Startups

En el estudio realizado por la oficina económica y comercial de la embajada de España en Bogotá se muestra el gran espíritu emprendedor de los colombianos,

esto se ve reflejado en la cantidad de Startups creadas en el país. En el 2019 Colombia estaba situada como el tercer ecosistema más importante de Latinoamérica en términos de importancia y cantidad de Startups. Se estima que el país cuenta con más de 3000 Startups, de las cuales la mayoría se ubican en Bogotá, Medellín y Barranquilla. Bogotá es la ciudad con mayor cantidad de estas en el país, algunas de las más conocidas son Rappi, Platzi y Merqueo.

Por otra parte, el país ocupa el tercer lugar con más Fintech de latinoamérica con más de 180. las Fintech son startups dedicadas a desarrollar actividades relacionadas con las finanzas y el dinero. La mayoría de estas se encuentran en Bogotá, lo que se debe a que en la capital el sistema financiero es el más grande del país.

El aumento de la cantidad de Startups y Fintech en Colombia ha ocasionado que distintas empresas especializadas en inversiones de riesgo (venture capital) hayan decidido abrir oficinas en el país para seguir apoyando nuevos emprendimientos. También, debido al éxito de estas organizaciones, se han creado aceleradoras especializadas en Startups. Algunas de las más famosas son: Rockstar en Bogotá, RutaN en Medellín y Macondo LAB en Barranquilla. Ruta N y Macondo LAB son instituciones del gobierno nacional, las cuales colaboran con empresas privadas de tecnología en todo el mundo.

Para Peiky, todo este ecosistema ha sido de gran ayuda, tanto para encontrar talento humano calificado como para buscar inversionistas. Un ejemplo de esto fue lo ocurrido en el 2018, cuando Peiky recaudó una inversión de más de un millón de dólares, gracias a la visibilidad que tuvo la empresa al haber ganado el Startup

Summit Innvest en dicho año. Este ecosistema de Startups, las cuales en su mayoría se ubican en Bogotá y para ser más específico en el norte de la ciudad, ha generado un cluster de tecnología en la ciudad. El cual ha generado que las personas que estén pensando en fundar una Startup, tengan a Bogotá como una de las mejores opciones para hacerlo, ya que en ella se encuentra talento humano con experiencia y una buena calidad de servicios de tecnología necesarios para operar, como un internet estable.

## **4.2 Análisis organizacional**

### Reseña Histórica

En el 2018, los cuatro emprendedores Hernando Varón, Andrés Espinoza, Juan Espinoza y Ricardo Mendoza decidieron fundar la empresa Peiky SAS, una compañía tecnológica con sede en Bogotá. Todo esto fue posible gracias a sus anteriores emprendimientos, en los cuales se centraban en la experiencia del cliente y los procesos de ventas. Al comienzo, el equipo estaba conformado por 18 personas, las cuales se dedicaban al diseño, marketing y desarrollar el software y las aplicaciones para Android y IOS. Con este pequeño grupo y con gran esfuerzo, en poco tiempo la aplicación ya estaba disponible para todo público. En esa época la compañía se dividía en dos grupos de trabajo, uno dedicado a las grandes empresas y el otro a los emprendedores y personas que usan las redes sociales para vender.

En menos de un año, durante el 2018, la empresa concursó en el Colombia Startup & Investor Summit, un evento en el que pueden participar todas las Startups del país que tengan pocos años de fundación, con el propósito de dar a conocer sus

soluciones para el mercado y que los inversionistas presentes les hagan ofertas. En ese año, el evento lo ganó Peiky gracias a sus innovaciones, lo que hizo que la empresa obtuviera fama y, además, consiguió más de un millón de dólares de una banca de inversión canadiense para expandir sus operaciones.

Durante el 2019, la empresa creció hasta tener 110 empleados en diciembre. Además, en ese mismo año, Peiky obtuvo el tercer puesto en el Visa Everywhere Initiative, este concurso es: “un programa global de engagement para startups que busca conectar con startups que solucionen los retos del mañana, impulsar nuevos modelos de negocio y acelerar la colaboración entre los actores del ecosistema global de pagos” (Visa, 2020) lo cual ayudó a que más de 180 mil personas descargaran la aplicación. Sin embargo, a finales de 2019, la empresa empezó a presentar problemas financieros, ya que la aplicación no estaba generando ingresos y los inversionistas no querían seguir aportando capital. Esta falta de inversión derivó en la baja adquisición de clientes nuevos para la aplicación, ya que, la mayoría de estos la descargaban gracias a la publicidad de la empresa en redes sociales, pero a finales de 2019 ya no se invertía en dicha publicidad.

El 2020, después de un final de año con poca inversión y bajos ingresos, la empresa empezó a cambiar sus estructuras para afrontar los nuevos retos. Por esa razón, contrataron a Juan Pablo Bujanda, un líder reconocido en el ecosistema de Startups de Colombia, el cual había sido Head of Product de Rappi. En poco tiempo, Bujanda sustituyó a Hernando Varón como nuevo CEO de la empresa. Con la llegada de Bujanda, la empresa empezó a cambiar rápidamente y a mitad de año ya no contaba con 110 empleados sino con 28. También, en ese año, la empresa

cambió de nombre comercial para llamarse Vendo por Chat y, de esa manera, darle una imagen a la compañía. En temas de producto, crearon una nueva aplicación única para empresas y emprendedores, la cual tenía todas las mejores características y funcionalidades de la anterior aplicación. Además, se desarrolló una nueva funcionalidad en la cual se mostraba en un mapa la ubicación de los vendedores que usaban la aplicación. Estos cambios derivaron en la llegada de más clientes, en especial los grandes, como Colombina y Cosmic.

La renovación de la empresa y el ingreso de nuevos clientes en el 2020 consiguió que, a mitad del mismo año, Peiky lograra levantar una ronda de inversión por 1.2 millones de dólares. La cual afianzó la imagen de la empresa e hizo que nuevos clientes usaran su aplicación, ya que, por otro lado, se volvió a invertir en publicidad

## Misión

Para la misión de la empresa se estableció que:

“Empoderar el mundo hacia el social commerce, creemos en el poder y el valor del uno a uno, las relaciones humanas agregan valor en el ciclo comercial, la tecnología del social commerce acerca a las personas y facilita el intercambio de productos y servicios a través de redes sociales, chats o cualquier otro medio digital donde el componente de la relaciones humanas estén presentes, conectamos personas y potenciamos estas relaciones con tecnología.” (Bujanda, 2020)

Esta misión fue escrita en el 2020 después de todos los cambios ya mencionados. Además, es preciso comentar que anteriormente existía una misión y una visión para Peiky creada por los fundadores, pero por todos los cambios que tuvo la empresa, estas quedaron fuera de contexto. Como se puede leer, la nueva misión hace énfasis en el “social commerce”, el cual se refiere a los comercios y vendedores que usan las redes sociales para vender sus productos. También, en la misión se puede evidenciar la importancia que la organización le da a las relaciones humanas y su interacción con la tecnología para facilitar la compra y venta de productos. Esta misión fue elaborada por el CEO Juan Pablo Bujanda, por el departamento de recursos humanos y por los fundadores. Sin embargo, la visión y los valores organizacionales de la empresa no fueron elaborados, por lo que la compañía no cuenta con ellos.

## Productos y Servicios

Peiky es una empresa dedicada a elaborar soluciones en forma de software dirigidas a dos distintos mercados, el primero es el b2c, que representa a todas las micro empresas y emprendedores que usan las redes sociales para vender. El otro segmento del mercado al que están enfocados es al b2b, en el cual se encuentran las grandes empresas como Homecenter y Colombina, a las cuales se les ofrece la misma aplicación pero con más funcionalidades y un servicio al cliente exclusivo. Es por eso que Peiky está organizada en dos partes, una enfocada en los clientes pequeños, denominados “social sellers” y la otra a los clientes grandes, a los que se les ofrece la solución para que sus equipos del departamento comercial la usen y ahorren tiempo con cada cliente. Durante el desarrollo de este estudio la empresa



opera en Colombia, Ecuador, Perú, México y Brasil con empresas grandes a las cuales les ofrecen un plan especial, adaptado a las necesidades de la organización. Por otra parte, los “social sellers” que usan la herramienta están ubicados en toda América, ya que la aplicación se encuentra disponible en todo el mundo en el App Store de Apple y de Android, sin embargo, la mayoría de usuarios provienen de Colombia.

Su principal servicio y con el que inició la empresa consiste en una aplicación que se complementa con el teclado del celular. Para comprender mejor el funcionamiento de la aplicación, cabe mencionar que el complemento del teclado es una opción que se ubica en el mismo lugar de la tecla con la que se cambia el idioma del celular, en ese espacio aparece la opción de Peiky. Cuando los usuarios oprimen el botón de Peiky, el teclado alfanumérico se transforma y es reemplazado por una interface la que almacena textos previamente escritos, multimedia guardada y también se pueden generar links de pago para vender productos. Este teclado se puede utilizar en cualquier red social o en los distintos correos electrónicos. Su valor agregado es la reducción de tiempo que obtienen los usuarios al interactuar con un cliente, ya que como los mensajes, productos y multimedia están previamente escritos y almacenados de manera organizada, no es necesario volver a crearlos. Además, mediante el mismo teclado, se pueden vender productos sin necesidad de usar otras aplicaciones, ya que cuenta con una pasarela de pago. Para poder crear textos y carpetas con multimedia, el usuario tiene que usar el administrador web, el cual es una página web donde cada persona registrada puede crear y administrar su contenido para que posteriormente este quede almacenado en la aplicación del celular y se pueda usar en el teclado de los teléfonos móviles.

La otra solución ofrecida por Peiky está enfocada en los compradores. Esta consiste en un mapa digital de las distintas ciudades y regiones del mundo, al cual se accede mediante internet en la página de Peiky. En este mapa se puede ubicar geográficamente a los distintos vendedores que usan la aplicación de la compañía, también ofrece los datos del vendedor, como su número y la calificación que los usuarios le otorgan. Por otra parte, la idea del mapa, además de poder ubicar los vendedores y sus productos en un lugar geográfico, está enfocada en crear comunidades de vendedores, las cuales fidelicen tanto a estos como a los compradores.

### Organigrama

La empresa está dividida en seis áreas (ilustración 3), las cuales cubren los requerimientos del mercado, estas son: área de producto, de tecnología, comercial, mercadeo, financiera, operaciones y de recursos humanos. En el organigrama se pueden observar las distintas áreas de la empresa. En la parte superior del organigrama se encuentra el CEO y el board of directors, el CEO se encarga de la dirección de la empresa y de coordinar con el board la planeación estratégica y la búsqueda de nuevos inversionistas.

Después el organigrama se divide en seis ramas, la primera es la de producto y operaciones, en esta rama está la encargada de diseño para todos los temas de producto, además, se encuentra la persona encargada de la data, tanto de la recolección de datos como de la elaboración de informes. También para el área de producto se encuentran las personas de QA que se encargan de hacer pruebas a todos los nuevos desarrollos de productos. Por último en esta rama del organigrama

se encuentra el área de servicio compuesta por tres personas y encargada de resolver todos los problemas que los clientes tengan con la solución de Peiky.

Al lado derecho del área de producto y operaciones se encuentra el área de tecnología, esta se compone por todos los desarrolladores de la empresa, ellos son los encargados de desarrollar la aplicación para Android, IOS y web. También se encargan de la seguridad y el tratamiento de datos personales.

Abajo del CEO se encuentra el departamento comercial. Este departamento está enfocado en contactar a las grandes empresas, tanto nacionales como internacionales, para ofrecerles los servicios que Peiky brinda, logrando que estos se conviertan en clientes También se encargan de mantener las relaciones con estos nuevos usuarios con el fin de retenerlos.

Por otro lado, el departamento financiero está compuesto por dos personas, las cuales se encargan de mantener la contabilidad al día y de revisar los asuntos tributarios. En una Startup tener la contabilidad al día es bastante importante ya que, como las empresas están buscando inversión constantemente, deben mantener al día y claras todas las cuentas, lo cual brinda mayor confianza a los inversionistas.

Además, la empresa cuenta con un departamento de marketing y un departamento de recursos humanos. El primero está conformado por 4 personas, que se encargan de promocionar la marca haciendo piezas gráficas y creando contenido para conseguir más clientes. Por su parte, el departamento de recursos humanos está conformado por una persona que se encarga de organizar, realizar y evaluar los procesos de contratación y de retención del personal.

Finalmente, al momento de estudiar el organigrama de Peiky se logra comprender qué persona se encarga de ejercer cada labor y se aclara cuáles son las distintas áreas de la empresa y quién las compone. Sin embargo, es importante aclarar que, aunque exista un organigrama piramidal, la manera en la que Peiky opera y su cadena de mando es de una manera más plana, lo cual hace que no se genere burocracia dentro de la organización. Esta cadena de mando plana y no piramidal es típica de las Startups, ya que en estas organizaciones las jerarquías y la burocracia es algo que se evita. Además, el hecho de que sea plana, genera que los empleados no se limiten al momento de desarrollar cosas nuevas y que se sientan más empoderados por la confianza que se les brinda a cada uno. Esto en Peiky se ha visto reflejado en la manera de operar, donde cada empleado, así sea el practicante, ha contado con voz y voto en las decisiones de la empresa.

## Organigrama

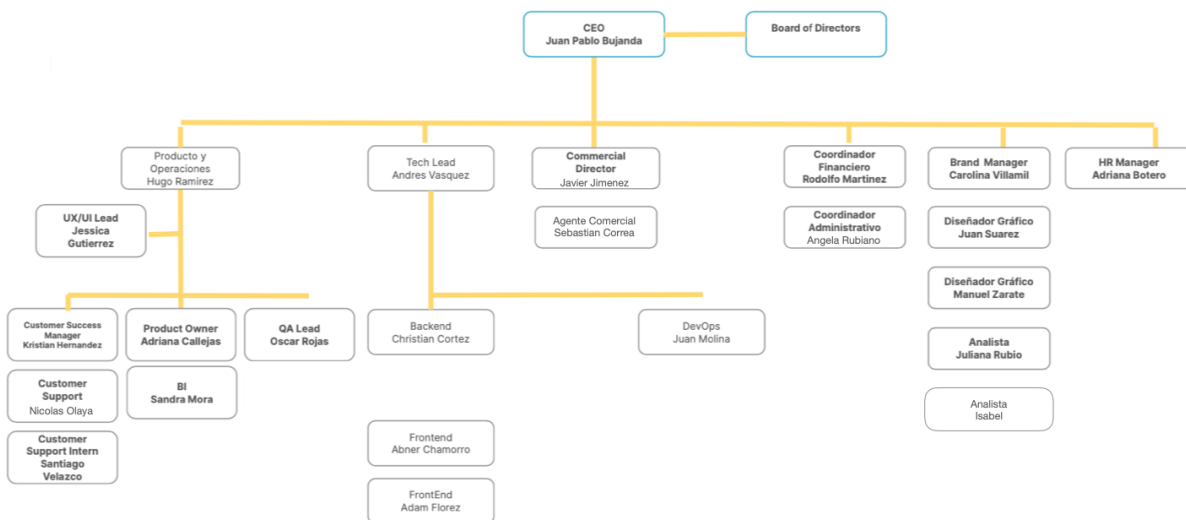


Ilustración 3 Organigrama Peiky 2020

## Especialización del trabajo

Como se puede observar en el organigrama, los empleados de Peiky tienen un puesto específico de trabajo, en un área concreta de la organización. Esto se ve reflejado en la forma de trabajar de cada persona, ya que tiene muy claro qué labor debe ejercer y a qué integrante del equipo tiene que acudir si necesita ayuda. Frente a lo anterior, cabe mencionar que esta dinámica genera una especialización del trabajo por parte de cada empleado, lo que permite que estos, al tener claro cuáles son las funciones que deben desempeñar, con el tiempo vayan perfeccionando las habilidades en su labor, lo que ayuda a que cada vez se demoren menos en hacer sus oficios.

## Dofa

Un análisis DOFA a Peiky muestra los factores tanto internos como externos que pueden o están afectando a la organización. Los factores internos más relevantes para la compañía se pueden analizar observando las fortalezas y las debilidades de la misma. En cambio, para comprender a los factores externos que influyen en la organización, se deben observar las amenazas y las oportunidades que la empresa tiene para crecer.

Las fortalezas de Peiky se encuentran tanto en su producto como en su personal. La tecnología innovadora de su teclado, el cual, como ya se mencionó, está patentado, es el eje central con el cual se planean los distintos servicios que la Startup ofrece. Por otra parte, la visión de la compañía es mundial, esto es una gran fortaleza ya que, al igual que las grandes Startups, su tecnología se puede usar en todo el mundo, lo único que se requiere para acceder a ella es un celular con internet.

Por último, la mayor fortaleza de Peiky son sus empleados, los cuales han tenido que adaptarse a nuevas tecnologías y al funcionamiento y desarrollo del teclado de Peiky. Esta adaptación a usar tecnologías que jamás habían utilizado genera un equipo que no le tiene miedo al cambio. Otro factor importante que influye en los empleados es que, a pesar de todos los cambios de la empresa, como la disminución de empleados o el nuevo CEO, el cual trae nuevas perspectivas, el equipo sigue operando de una manera unida la cual ha logrado obtener buenos resultados en cuanto al servicio desarrollado como también con la retención de los clientes obtenidos.

Las debilidades que tiene Peiky son evidentes en la poca estabilidad que tiene la empresa. Esto se puede observar tanto en la cantidad de empleados que han decidido abandonar la empresa y también en los empleados que la empresa ha tenido que despedir. Todo esto es resultado de la falta de inversión por parte de los inversionistas de la empresa. Esta falta de inversión por parte de ellos se puede explicar si se observa que ninguna de estas personas había invertido antes en Startups, por lo cual no sabían que una Startup los primeros años solo se enfoca en crecer en número de usuarios activos, en vez de generar ingresos.

Por último, otra debilidad que han intentado solucionar es el hecho de que los nuevos clientes, en especial los mayores de treinta años, no logran comprender la aplicación, debido a que la curva de aprendizaje es bastante larga. Lo cual impide que usen todas las funcionalidades que Peiky ofrece.

En cuanto a los factores externos que afronta Peiky, primero es pertinente analizar las amenazas y posteriormente las oportunidades que puede llegar a tener la compañía. Las mayores amenazas, como se mencionó en el documento, son los distintos productos sustitutos que tiene la empresa. Un ejemplo es el teclado que ofrece Peiky para realizar las ventas, ya que puede ser sustituido por nuevas funcionalidades que ofrezca el grupo que conforma Facebook inc.

Otra amenaza para Peiky y su servicio puede ser la competencia que mantiene la compañía con grandes rivales en la región como Mercado Libre, el cual vende una gran cantidad de productos que son propiedad de pequeños emprendedores y tiendas. Por otra parte, una gran amenaza con la cual cuenta la compañía es la devaluación del peso colombiano respecto al dólar estadounidense, esta devaluación ha afectado a la empresa ya que, como los servicios que se ofrecen son cobrados en dólares, los clientes, que principalmente son de Colombia, han disminuido argumentando que el cobro del servicio en moneda extranjera no les favorece.

Para finalizar con los factores externos que influyen en la empresa, es pertinente analizar las oportunidades de crecimiento que se le presentan a Peiky. La más relevante de estas es el hecho de que la mayoría de mercados internacionales no han sido atacados, por lo que existe una gran cantidad de personas y empresas en todo el mundo que podrían utilizar las soluciones ofrecidas. Además, la aplicación y las soluciones están traducidas en su totalidad a inglés y portugués, lo que facilita la expansión de Peiky en toda América.

Como se puede observar, existen distintos factores internos y externos que afectan a la compañía. Pero lo más resaltante de este análisis es, por una parte, la gran oportunidad que tiene la empresa para expandirse a nivel mundial y, por otra, el hecho de que las fortalezas de la empresa se encuentren en el talento humano que tiene el equipo, ya que, como se explicó anteriormente, es experimentado y cuenta con una gran capacidad técnica para afrontar nuevos retos. Además, a pesar de todas las dificultades que ha atravesado la empresa, el equipo sigue unido y esforzándose todos los días para poder ofrecer buenos resultados a la empresa.

### Pasión e innovación

En las Startups existen elementos indispensables que debe tener la cultura de la empresa para conseguir el éxito. Uno de estos, según el CEO de Peiky, es la pasión, ya que la entiende como el motor interno de cada persona. También dice que gracias a la pasión de cada empleado, este puede levantarse cada día a ejercer sus labores, a pesar de las dificultades por las que pueda estar pasando la compañía. Como se mencionó anteriormente, las jerarquías en la empresa son muy bajas y el control que se ejerce sobre cada empleado es casi nulo, por lo que cada persona debe ser responsable de trabajar sin que nadie lo estén vigilando. Para que esto suceda y para que las personas sean autónomas es indispensable que cada una tenga pasión por la empresa y sus servicios.

Otro elemento importante que debe tener la cultura de las Startups es la innovación.

Esto es vital ya que, como la tecnología avanza de una manera acelerada, es necesario estar en la búsqueda e implementación de nuevas tecnologías y



métodos de trabajo con los cuales la organización pueda estar enfocada en desarrollar nuevos servicios revolucionarios. En Peiky se entiende a la innovación como una manera de que la empresa no se quede quieta esperando que las cosas pasen sino, por el contrario, estar en constante movimiento pensando en ofrecer nuevos servicios. Esto se ve reflejado en Peiky, en las de nuevas soluciones que ofrece la compañía, ya que, a pesar de haber ganado distintos premios y reconocimientos por el teclado que inventaron, han seguido innovando con servicios como el mapa para ubicar a los vendedores, el cual atrae más que todo a los compradores.

#### Modelo de negocio

El modelo de negocio de la empresa se basa en ofrecer los servicios a dos tipos de clientes. Los primeros son las grandes empresas que adquieren los servicios y el segundo son las pequeñas empresas y emprendedores. La manera en que la compañía obtiene sus mayores ingresos hasta el momento es con los clientes grandes, a ellos se les ofrece los servicios de la aplicación con la condición de contar con mínimo mil usuarios. También, a los grandes clientes se les ofrece funcionalidades totalmente personalizadas, estas funcionalidades representan casi la mitad de los ingresos de la compañía.

Por otra parte, se les ofrece a las medianas empresas y emprendedores tres planes. El primero es gratis, el segundo tiene un valor de ocho dólares y el tercero 180 dólares. Los planes se pagan mensualmente y no están adaptados a la moneda local. Por otra parte, el plan más costoso que pueden adquirir las medianas empresas ofrece veinte teclados para vendedores y unas pequeñas soluciones

adicionales a los otros dos planes. Por el momento, estos planes no han generado grandes ingresos a la compañía, esto se debe a que los precios son dados en dólares y la mayoría de clientes se encuentran en Latinoamérica, donde las monedas locales se han devaluado con respecto al dólar.

### Liderazgo y poder

Como se mencionó anteriormente, el liderazgo es indispensable en todas las organizaciones, ya que es la manera en que los líderes motivan y guían el camino del equipo. En Peiky, el liderazgo lo ejerce casi en su totalidad el CEO. Como se mencionó anteriormente, Bujanda no estuvo en los primeros años de la compañía sino que llegó a comienzos del 2020 con el cargo de gerente de producto, pero gracias a sus buenos resultados y a la gran aceptación que los empleados depositaron en él, en poco tiempo se convirtió en el nuevo CEO. Al preguntarle a los empleados por Bujanda, todos consideraron que era el motor de la empresa y que los impulsaba día a día para seguir trabajando. También consideraban que a él no lo veían como un jefe tradicional sino como a un líder al que se le obedece por la admiración y respeto que pudo obtener en poco tiempo por parte de todos los empleados.

Como se puede observar, el liderazgo ejercido por el CEO genera que se acumule en él un alto poder de influencia en todos los aspectos de la organización y con todas las personas que trabajan en ella. Por el contrario, los fundadores dejaron de trabajar al interior de la compañía para volverse parte de la junta directiva de Peiky. Cuentan con poder por ser los fundadores y tener acciones pero no por

su liderazgo, esto genera que los empleados no le den importancia verdadera a sus comunicados.

### Entorno y filosofía

Antes de que comenzara la pandemia, como se mencionó anteriormente, la empresa contaba con una oficina ubicada en el norte de Bogotá. En sus instalaciones no existían oficinas individuales sino que todo el equipo estaba ubicado en grandes mesas centrales, las cuales facilitaban la colaboración entre todos. Por otra parte, los únicos espacios cerrados para hacer reuniones en un lugar más silencioso estaban separados del resto de las instalaciones por muros de vidrio, esto se hizo como mensaje para demostrar la transferencia con la que se trabaja. Además, la filosofía de trabajo también está reflejada en que no existe ni un código de vestimenta ni horarios. La cual es una práctica normal en las Startups, ya que promueve la retención y atracción del talento humano más joven. Por supuesto, esto no quiere decir que al no existir horario los empleados puedan no trabajar o hacer lo que quiera, por el contrario, a los trabajadores se les pide que en vez de seguir un horario estricto trabajen por objetivos. Esta filosofía de trabajo continuó después de que, a causa de la pandemia, la oficina fuera cerrada y los trabajadores tuvieran que trabajar desde su casa. Gracias a la adopción de esa filosofía, los empleados se convirtieron en personas responsables, que a pesar de encontrarse en su hogar con distintas distracciones, seguían trabajando enfocados en cumplir los objetivos semanales.

### Símbolos y rutinas

Al interior de la compañía los colores magenta y negro, que se usan para todos los temas de marca, siempre están presentes. Por ejemplo, los cuadernos, lápices, y tazas de la compañía tienen el logo de dichos colores. También, al interior de la Startup se refieren a los usuarios que usan la aplicación para vender como “Peikers”. En cuanto a las rutinas, en Peiky todos los días cada grupo de trabajo se reúne quince minutos para hablar de lo que hizo el día anterior y lo que hará ese día, con eso se evita que existan dos o más empleados que hagan lo mismo y ayuda a que si una persona tiene dudas o inconvenientes de lo que está haciendo estos se puedan resolver al tener la opinión del resto del equipo. Además, todos los viernes se hace una videollamada con todos los trabajadores de la compañía en donde se da la información relevante de lo que se hizo en la semana y qué hitos importantes se harán la siguiente semana. Por último, una rutina que se convirtió en una tradición es que cada dos meses el grupo entero se reúne en un lugar a las afueras de Bogotá para hablar de cosas diferentes al trabajo. Esto se hizo para poder estar cara a cara con todos los integrantes de Peiky, ya que se tuvo que cerrar la oficina por la pandemia y las dificultades económicas de la compañía, lo que generó que ese fuera el único momento en el que todo el grupo se puede reunir presencialmente.

Análisis de entrevistas

Personas entrevistadas y sus abreviaciones

Sandra Mora = SM

Jessica Gutiérrez = JS

Sebastian Correa = SC

Monica Montaña = MM

Juliana Rubio = JR

Juan Molina = JM

Manuel Zarate = MZ

Nicolas Olaya = NO

Kristian Hernandez = KH

Isabel Hernadez = IH

Christian Cotes = CC

Juan Molina = JM

Abner Chamorro = AC

Oscar Rojas = OR

Adriana Callejas = AC

Adam Florez = AF

Ángela Rubiano = AR

Javier Jiménez = JJ

Adriana Botero = AB

Hernando Varón = AV

Juan Pablo Buajda = JPB

Pasión e innovación

SC: “la pasión con la que la gente trabaja, es decir, encontrar un compromiso pasional, un compromiso de amor y de cariño por el trabajo es lo que más me llama la atención de trabajar acá”

KH: “estamos innovando, estamos saliendo de lo tradicional verdad, estamos saliendo de lo convencional de lo que todo el mundo siempre hace, tener el ecommerce en un teclado es algo que a nadie se le había ocurrido”

JJ: “lo más valiosos de los empleados es la pasión y la esperanza y además todos estamos alineados hacia un norte común, nos apoyamos casi sin estructuras jerárquicas acá se habla uno de tú a tú y eso no es tan normal en las organizaciones”

JM: “... la innovación y el poder estar creando y mejorando todo desde los diferentes puntos de vida que se pueda aportar sin importar la posición que cualquier persona tenga ... el valor a la persona y no al cargo”

Liderazgo y poder

SM: “... indudablemente Juan [Juan Pablo Bujanda], Juan es el que ... recuerdo en una reunión con otros clientes yo decía que esa no era nuestra empresa, pero él (Bujanda) habla maravillas de nosotros, y que vamos a crecer. Y ahí es cuando yo digo vamos para allá, indudablemente él es el que motiva”

MZ: “el ambiente, desde que entré el ambiente es muy chevere, como que todos se ayudan y le dan valor como persona y como trabajador, .. en el equipo de marketing el líder quería que todos opinaran que todos dieran el punto de vista de todas las personas”

IH: “... creo que le he perdido el miedo a fallar realmente, porque mi jefe es muy como: tranquila vamos a hacer esto así y creo que eso es muy bueno para lo que uno aprende...”

NO: “..actualmente tenemos una cultura muy unida, lo cual permite de cierta manera que todos los de la empresa se sientan líderes”

Entorno y Filosofía:

SM: "aquí [Peiky] me dicen que es lo que quieren, pero no me dicen como hacerlo, entonces yo debo buscar mis medios, puedo hacerlo como quiera siempre y cuando yo responda con mi trabajo".

JS: "antes que cualquier cosa, que el trabajo y todo, primero esta como se sentirse bien como persona, entienden que no somos máquinas sino seres humanos que sentimos"

MM: "compañerismo y el apoyo que nos damos mutuamente en momentos difíciles"

JM: "la libertad que le da la empresa para poder trabajar en cualquier lado, y no están preguntando si ya se conectó, como se conecto, si está conectado, sino la libertad y la confianza que a uno le dan, al empleado"

NO: "la libertad que le brinda a uno la empresa, ... uno aprende a responsabilizarse sin tener a alguien encima diciéndole que debe hacer, entonces uno aprende a ser responsable"

CC: "... realmente aprendo mucho con ellos [el equipo], si yo les pregunto algo ellos me dan una solución super clara y me explican muy bien" buen ambiente dado por el equipo"

AC: "... me gusta el compañerismo, no estoy solo en realidad ...estoy aprendiendo"

AC: "... mi relación con el equipo que debo trabajar, las personas con las que estoy rodeada son un gran equipo, ya que generan una relación de confianza donde a uno no lo juzgan y valoran lo que uno hace..."

AF: "... la libertad de que uno puede embarrarla y que la gente lo va a ayudar a uno, también mmm como decirlo, la gente que está tan dispuesto a uno, así sea las nueve de la noche a uno lo van a ayudar..."

AR: "la familiaridad que hay en la organización y como la libertad de expresión que puede tener uno en la compañía"

SM: "aquí es más relajado, comenzando como uno se viste, entonces el hecho que uno pueda venir en tenis es genial, también en jean o como uno quiera"

Motivación:

SM: "me motiva ayudar, todos los días me gustaría tener algo para que la empresa crezca"

JS: "mi motivación es porque primero creo en el proyecto, es una aplicación que va a funcionar, entonces si no creyera en el proyecto me hubiera ido hace mucho tiempo. Y segundo, todas estas metas que busca la empresa hacen que uno se supere a uno mismo ya que uno se esfuerza más y da más y no estancarse, esto hace que no se vuelva monótono [el trabajo] y eso lo hace crecer a uno..."

SC: "me motiva saber que estoy en el camino correcto para cumplir mis sueños"

MM: "mi motivación para seguir trabajando es mi sentimiento de lealtad, y las ganas de sacar adelante las cosas, como que yo soy una persona que no deja las cosas a medias y pues creo todavía en este sueño, y esa lealtad y ganas de seguir luchando es lo que me hace levantarme todos los días."

JR: "mi equipo me motiva mi equipo, mi equipo me agrada mucho, el equipo de marketing como que siempre lo apoya a uno, también [me motiva] que confío en el producto"



MZ: “lo que me motiva es que la aplicación democratiza las ventas por internet, y que sobre todo es una herramienta que facilita los procesos y ahorra tiempo”

NO: “lo principal que me motiva es el equipo y por el crecimiento personal además todos sentimos que la compañía es de uno y eso es especial”

KH: “mi motivación es el producto ya que considero que el producto que tenemos es muy bueno y ese es el punto principal y segundo la cultura, ese compañerismo que se ha creado, ya que uno ve a los compañeros cómo se esfuerzan y uno dice: me tengo que levantar con las mismas ganas, ya que si ellos la están dando toda uno también tiene que hacerlo”

IH: “mi motivación es que la empresa me dio una oportunidad, duré cuatro meses sin encontrar trabajo pero Peiky me dio la oportunidad de trabajar, por esa razón le tengo lealtad a la empresa”

CC: “mi motivación es aprender, llegar aquí [Peiky] fue lo mejor, todos los días me levanto pensando en que puedo aprender para poder aportar”

JM: “mi motivación es una meta personal ver que Peiky salga a flote y se mantenga”

AC: “cuando tú haces las cosas bien, una tarea bien hecha y al día siguiente haces otra tarea eso te da motivación para levantarse al otro día a hacer nuevas tareas”

OR: “mi motivación es que hago parte de la compañía, y es mi empresa, porque así la siento, el sentido de pertenencia, lo que significa la empresa para mi hago parte de ella y siento que es mi empresa”

OR: “... el reto que tiene Peiky, finalmente eso es lo que me motiva, el reto que nos genera día a día el reto profesional que genera crear una Startup”

AC: “mi motivación es la esperanza y la fe de lo que estamos haciendo va a crecer, es esa motivación de que yo sé que a hoy somos pequeños pero muy seguramente

tengo la esperanza de que seamos mucho más grande y seamos reconocidos en el mercado”

AF: “mi motivación es mi familia, poderle devolver a mi familia lo que me dieron”

AR: “mi motivación es que yo creo en el proyecto y vamos a llegar muy lejos, y así como yo creo en el proyecto, ellos [líderes de Peiky] creyeron en mí”

Cultura:

SM: “creo que la cultura [de Peiky] son personas comprometidas, que siempre van para el mismo lado, no hay personas que indisponen al equipo, sino que a pesar de las dificultades, siempre están dispuestos a ayudar...”

JS: “la cultura [de Peiky] es una cultura joven, dinámica, que está en continuo crecimiento eee, tanto crecimiento personal como laboral, creo que todos aprendemos ... pienso que es una cultura muy fresca y abierta a los cambios”

SC: “ la cultura [de Peiky], somos una familia apasionada por sacarlo todo adelante, una familia desorganizada en muchos aspectos y con ideas trabajándolas a un millón”

MM: “la cultura [de Peiky] es basada en lealtad y compromiso, compañerismo y cómo lucha, para alcanzar todos los objetivos”

JR: “la cultura, es súper fresca, te genera confianza y creo que con todas las situaciones aun hemos mantenido como el ... ósea seguir en marcha, cuando uno entra [a Peiky] no se siente como un desconocido, sino que entras a un lugar donde sientes que conoces a la gente, se siente un ambiente familiar”

JR: “la cultura [de Peiky] es amigable, tranquila, empoderada, como luchadora, ante todo luchadora”

MZ: “la cultura no es una estructura piramidal sino súper horizontal, donde se tiene en cuenta como todas las opiniones y creen que cada persona puede aportar mucho”

KH: “la cultura [en Peiky] es una hermandad, básicamente, la resiliencia que ha habido en la empresa, las ganas aquí digamos hemos pasado por momentos chéveres y difíciles pero siempre está la buena voluntad y creo que es eso el sentimiento de hermandad, acá no hay problemas de egos, acá siempre prima el trabajo en equipo y cuando tomamos una decisión la tomamos en equipo”

IH: “la cultura [en Peiky] siento que es muy familiar, todos están con todos, y si no es así no funciona, es es muy curioso, siento que más que todo es una cultura de compromiso, es de un amor por la empresa terrible, si no la das toda no funciona”

CC: “la cultura [en Peiky] se siente que es una cultura familiar, podemos tener nuestros errores pero cuando hablamos de persona a persona se siente más como hablando con un amigo y no con alguien superior a uno”

JM: “es una cultura de colaboración pero que cada vez toca dar una milla extra. La comunicación informal, no corporativa es forma de la cultura que tiene Peiky para tener más velocidad”

AC: “es una cultura donde todo está unido, es colaborativa, uno necesita de todas las personas para trabajar”

OR: “al ser tan pocos [trabajadores] y por el tema de virtualidad se ha creado casos de una familia y eso es súper importante”

AC: “es una cultura de logros [Peiky] donde siempre nos basamos en tener las metas claras, de no parar”

AR: “la cultura [de Peiky] es una cultura de equipo, donde se trabaja todo el tiempo en equipo”

Valores

JJ: “mis valores personales son la lealtad, la puntualidad y ser muy positivo, verle la cara buena a las cosas”

AB: “... lo más valiosos que tenemos es por un lado la resiliencia y por otro lado el compromiso”

AB: “mis valores más importantes son: primero el agradecimiento, agradecer por lo que tengo y por lo que soy. La confianza es otro valor muy importante, saber que puedo confiar en las personas. El respeto es otro valor muy importante, el respeto a las ideas del otro, a la diferencia, a escuchar las distintas formas de pensar y no pasar por encima de los otros para lograr lo que uno quiere”

HV: “mis valores son la osadía, estoy dispuesto a enfrentarme a cualquier situación por más difícil que sea, con valentía y verraquera. Mi segundo valor es la contribución, identificar cualidades en cualquier personas o situaciones, estoy pendiente para aprender de cualquier cosa y dar soluciones a las personas con las cosas aprendidas. La pasión, yo me muevo siendo feliz, haciendo lo que hago, la sudo en cualquier lugar donde esté, siempre sudo la camiseta donde esté”

JPB: “ mis valores son: la tenacidad, el compromiso y creo que puede ser el trabajo en equipo”

Líderes:

Visión

JJ: “ en un año espero que la empresa este consolidada, con crecimiento exponencial, en Latinoamérica y haciendo unos grandes avances en otros continentes”

AB: “ en un año espero que la empresa sea auto sostenible, para que no nos ate a buscar inversionistas para sobrevivir. Por otro lado me imagino a la empresa mucho más estable en temas de producto y de clientes”

HV: “en un año veo a Peiky impactando a más de cuatrocientos vendedores en Latinoamérica, para mí un vendedor es desde la marca pequeñita hasta las empresas que tienen mil vendedores”

JPB: “en un año vea a Peiky como una solución global, con integración a Blockchain, va a ser una solución descentralizada que va a permitir que muchas personas en el mundo la utilicen”

### **3.3. Análisis de las entrevistas**

Los entrevistados manifestaron en su mayoría que la razón por la que siguen trabajando en la empresa es por el ambiente de familia que existe al interior de la organización. Este ambiente es un valor organizacional, el cual hace referencia a sentirse aceptado en un lugar y reconocer a los otros individuos como personas iguales sin importar su puesto en la organización o sus diferencias. Este espíritu de familia se ve reflejado desde el primer día, como lo mencionaron algunos entrevistados desde el primer día se sentían acogidos a la organización ya que todos se tratan como amigos, sin importar cuánto tiempo lleven en la organización. Por último, este sentimiento de familia hace que las personas siempre estén

dispuestas a ayudar a todos los trabajadores, sin importar la hora o que esa no sea su función. Todo esto hace parte de la filosofía de la empresa, donde se valora a cada individuo y se le otorga autonomía, de tal forma que no existen horarios de trabajo ni alguien que esté vigilando lo que hace cada persona, esto genera que todos los empleados sean responsables en cada acción que hacen.

Otro valor presente en la organización es la pasión y la innovación. La pasión está reflejada en el empeño que los trabajadores tienen día a día para trabajar. Por ejemplo, muchos entrevistados dijeron que estudian e investigan nuevas tecnologías constantemente sin que nadie se los pida. En cuanto a la innovación, cabe mencionar que este es un valor muy importante arraigado en los empleados, especialmente en las personas que trabajan directamente en la programación del producto, ya que como se explicó anteriormente, la solución del teclado que ofrece Peiky es única, lo que involucra un alto grado de innovación por parte de los creadores y desarrolladores.

Como se mencionó anteriormente, Peiky no cuenta con jerarquías, ya que la manera con la que se opera es de forma plana. Esta forma de operar es la esencia de la estructura organizacional y es valorada por distintos trabajadores. Desde los practicantes hasta los jefes de área mencionaron que no importa qué puesto tenga, las opiniones de todas las personas son escuchadas para tomar decisiones de la empresa. Esta falta de jerarquías promueve la agilidad a la hora de operar y de tomar decisiones.

Por otro lado, en cuanto al liderazgo, los empleados coinciden en que los líderes de cada área de la empresa y en específico el CEO, promueven el crecimiento personal de cada persona, gracias a su manera de dirigir. Esto se ve

reflejado en que muchos encuestados dicen que se sienten dueños de la empresa gracias al poder que los líderes han depositado a cada uno. Por otra parte, este liderazgo ha generado que el equipo esté motivado a pesar de todas las dificultades.

La motivación de los líderes también la encuentran por parte de los otros empleados, ya que cuando observan la dedicación y el esfuerzo que estos le brindan a la compañía, se genera un incentivo para levantarse todos los días con ganas de aportar con su esfuerzo y dedicación por conseguir el objetivo común. También hay empleados cuya motivación se da por su actitud luchadora, la cual los mueve constantemente a esforzarse para poder sacar adelante a Peiky.

Por otra parte, en cuanto a la pregunta de cómo perciben la cultura organizacional de Peiky, los entrevistados respondieron que la consideran como una cultura luchadora, familiar y colaborativa. Además, mencionaron que: “la cultura [en Peiky] se siente que es una cultura familiar, podemos tener nuestros errores pero cuando hablamos de persona a persona se siente más como hablando con un amigo y no con alguien superior a uno” (CC). Además, otro entrevistado afirmó que: “la cultura [de Peiky] es amigable, tranquila, empoderada, como luchadora, ante todo luchadora” (JR). Por último, sobre ese tema se mencionó: “creo que la cultura [de Peiky] son personas comprometidas, que siempre van para el mismo lado, no hay personas que indisponen al equipo, sino que a pesar de las dificultades, siempre están dispuestos a ayudar...” (SM). Como se puede apreciar, la mayoría de respuestas dadas a esta pregunta hacen referencia a los valores organizacionales. Esto se debe a que, como se describió anteriormente, la cultura organizacional está compuesta por los valores de la empresa. Esta cultura es tan fuerte que, a pesar de los cambios que trajo la pandemia del COVID 19, como los mencionados

anteriormente, los empleados siguen sintiéndose en un ambiente familiar a pesar de no poderse ver presencialmente.

### **3.4. Análisis cruzado de la información**

Se presentará un análisis de la información encontrada para el desarrollo del marco teórico, entorno general, el análisis organizacional y la información hallada en las entrevistas.

En el marco teórico se halló que la esencia de la cultura organizacional son los valores organizacionales (Schein, 1992). La mejor definición de cultura organizacional es la dada por Ries: la cultura organizacional es la manera en la que los empleados se comportan cuando nadie los está viendo, también el autor menciona que la cultura organizacional se usa como base para la toma de decisiones (Ries, 2011). Para complementar esta definición y ligar con los valores organizacionales, Rokeach menciona que “estos son una creencia de un modo de conductas que son preferibles, aceptadas social y personalmente y en la mayoría de los casos son entendidos como objetivos deseables” (Rokeach, 1973). Al analizar las entrevistas hechas se encontró que los valores como familia, pasión y “luchadora” son el modo como las personas dentro de la organización se comportan y lo usan para relacionarse, por eso, por ejemplo cuando llega un empleado nuevo se siente acogido de inmediato en la organización, ya que todos los trabajadores tienen como parte de su filosofía el trato familiar.

Por otra parte, como lo asegura Schein, “la cultura organizacional está directamente ligada con el liderazgo que los jefes y líderes ejercen” (Schein, 1992).



En el caso de Peiky, al contrastarlo con las entrevistas, se puede evidenciar que el liderazgo ejercido por los líderes de área y en especial por el CEO, tiene una gran repercusión en la manera en que actúan los empleados, la cual hace parte de la cultura. Para complementar este análisis acerca del liderazgo, Robert House, Javidad Mansour, Paul Hanges y Peter Dorfman definen el liderazgo como “la capacidad de un individuo para influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y el éxito de una organización de la que son miembros” (House, Mansour, Hanges, & Dorfman, 2002).

En cuanto a la cultura organizacional innovadora el académico y empresario Eric Ries en su libro *El camino hacia el Lean Startup* del, menciona que, para obtener esta cultura es necesario construir un equipo motivado que no le tenga miedo al cambio ni al fracaso. Como se pudo observar en las entrevistas, el equipo de Peiky es un grupo altamente motivado. Además, con respecto al miedo, una trabajadora de la empresa dijo: “...creo que le he perdido el miedo a fallar realmente...” IH. Frente a esto, se puede comprender por qué Peiky ha podido desarrollar productos realmente innovadores, los cuales son mejorados día a día.

Por otra parte, al observar el análisis organizacional se pudo evidenciar que Peiky tiene una estructura muy plana. Esto genera que la burocracia sea casi inexistente, además promueve la participación de todos los empleados en la toma de decisiones. También, en el análisis organizacional se observó que al interior de la compañía se valora mucho el trabajo en equipo. Esto también se reflejó en las respuestas obtenidas en las entrevistas, donde los empleados manifestaron que este es fundamental es fundamental. “...acá siempre prima el trabajo en equipo y

cuando tomamos una decisión la tomamos en equipo” KH. Esto concuerda muy bien con lo que dijo el académico Ries acerca de las Startups: el trabajo en equipo es vital, no existen muchas jerarquías y el trabajo es valorado por los resultados que se obtengan como equipo y no de manera individual.

Como se puede observar con el análisis cruzado de la información, Peiky cuenta con todos los elementos que debe tener una Startup para que sea exitosa, como una cultura marcada donde el equipo sea lo más valorado. También, cuenta con una estructura plana, la cual promueve el trabajo en equipo y empodera a los empleados debido a que todos pueden intervenir en las decisiones del producto y de la compañía, sin importar su cargo o el tiempo que lleven dentro de la organización. Esta información está sustentada tanto con los análisis hechos, como con la literatura estudiada y las entrevistas realizadas.

### 3.5. Estrategia de potencialización o intervención propuesta



*Ilustración 4 Estrategia de potencialización*

*Fuente: elaboración propia*

Para la estrategia de potencialización se escogieron cuatro pilares claves en la organización. Estos son: las personas, los métodos, los procesos y la tecnología. Se escogieron debido a que un cambio o intervención en cada uno de estos pilares genera un gran impacto en la organización.

Cómo se puede observar en la gráfica superior para el proceso de potencialización primero se realizó un diagnóstico de la organización, este diagnóstico reveló los aspectos más importantes acerca de cómo opera la empresa, su cultura, sus valores, los procesos y la tecnología al interior de la organización.

En cuanto a las personas, como se vio, son el eje central de la organización ya que sin ellas no existiría la empresa. Los trabajadores de Peiky cuentan con valores muy similares y los usan en la manera de comportarse dentro de la organización. Para poder potencializar el trabajo de los empleados se vuelve necesario que los valores sean escritos y dados a conocer por todos en la compañía. Al observar las entrevistas hechas se recomienda que el sentimiento de familia al interior de la organización se convierta en el espíritu de la empresa. Este ambiente de familia logra que las personas trabajen a gusto en la organización y se esfuercen más de lo normal.

Los métodos y metodologías que usa Peiky para trabajar no son claras en la organización, esto se volvió evidente en las entrevistas donde la mayoría de trabajadores contestó que no conocían las metodologías ágiles. Estas metodologías son la base con la que operan las Startups y se diferencian en gran medida de la administración clásica. Pero, a pesar que los trabajadores, en su mayoría no supieran acerca de estas metodologías, al ver las respuestas como: que se trabaja

por objetivos o que se planee poco, estas son bases de las metodologías ágiles. Como ya se mencionó las Startups en todo el mundo usan como base para trabajar las metodologías ágiles, esto sucede por la rapidez y el enfoque en el cliente que se otorga en estas. Por esta razón, se vuelve necesario para la potencialización del trabajo que la compañía empiece a explicarle a los trabajadores en qué consiste estas metodologías y las pongan en práctica en todas las áreas.

En cuanto a los procesos, Peiky por su cambio de direccionamiento y su reducción de empleados, en específico en el área de operación, cuenta con pocos procesos preestablecidos. Esta falta de documentación exhaustiva es normal en las Startups ya que como su esencia es planear lo más rápido posible y enfocarse en los cambios, procuran no tener una gran cantidad de procesos. En este aspecto, es bueno traer métodos de la administración clásica, los cuales para tener más control y orden acerca de lo que pasa en la empresa cuentan con procesos previamente establecidos para la mayoría de tareas. Tener estos procesos escritos facilitarán y mejorarán la manera en que los trabajadores operan, ya que siempre sabrían que hay que hacer en cada casa.

Por último la tecnología es indispensable para las Startups, como se pudo observar algunos trabajadores manifestaron que les gusta trabajar en Peiky por su alto nivel de tecnología con que cuenta el servicio principal. El aspecto tecnológico está ligado con la innovación, ya que la tecnología informática con la que Peiky opera se creó recientemente y es distinta a la que existía hace cinco años. Este aspecto de innovación de Peiky es un factor para atraer personal, el cual le guste la innovación y por otra parte para los programadores e ingenieros que trabajan en Peiky lo ven como un factor de motivación y retención.

Para concluir en la ilustración 5 se detalla el modelo propuesto para la gestión de valores organizacionales. En este modelo se encuentra el input aplicado, en el cual se abordó el direccionamiento estratégico, las metas comerciales y el framework de agilidad, a estos conceptos se les realizó un análisis, el cual se contrastó con las entrevistas a profundidad realizadas. Con esta información, se obtuvieron los distintos valores organizacionales y los factores que influyen en ellos.

Estos valores fueron, el liderazgo el cual como se explicó es ejercido por los líderes de las distintas áreas de la compañía y en especial el liderazgo que ejerce el CEO Juan Pablo Bujanda sobre todos los integrantes de la organización. Los símbolos y las rutinas contribuyen en la manera en que los empleados trabajan y el sentido de pertenencia que los símbolos ofrecen. Por otra parte, la filosofía de Peiky, en la cual se encuentran factores como la autonomía y el trabajo en equipo se relacionan con las bases del framework de agilidad, en el cual se valora principalmente el trabajo en equipo y no como individuo.

En cuanto al entorno, como se observó ha tenido constante cambio, ya fuese por la cantidad de empleados o por la coyuntura, en especial por el COVID 19. Por el que tocó cerrar la oficina, para empezar a trabajar en la casa, ha sido un factor de gran influencia para afianzar los valores organizacionales como la responsabilidad con la que cuentan todos los empleados.

Los valores de pasión e innovación, han sido un factor crucial para la retención y atracción y retención del talento humano. Ya que, como las Startups tienen como base la tecnología y creer en el producto, estos dos valores afianzan el sentimiento de estar en una Startups.

Con respecto al poder, este se puede analizar mediante la estructura organizacional. En la cual, al ser una estructura plana, donde se promueve la interacción del equipo para la toma de decisiones, el poder no es impuesto por los jefes de área. Pero si se puede evidenciar que Bujanda es la persona que ejerce casi todo el poder en la compañía.

Por último, se realiza un plan de intervención de la gestión de los valores organizacionales teniendo en cuenta los valores y elementos analizados anteriormente. En esta intervención, se propuso la elaboración de la nueva declaración de valores organizacionales teniendo en cuenta los valores ya mencionados anteriormente. Con la realización de la nueva declaración de valores organizacionales se espera que los trabajadores operen y actúen con base a estos valores.



*Ilustración 5 Gestión de valores organizacionales*

*Fuente: elaboración propia*

## 5. Conclusiones y recomendaciones

Al analizar la literatura acerca de los valores y cultura organizacional, se puede concluir que los valores organizacional son la esencia de la cultura organizacional, también los valores son la base de como los empleados actúan al interior de la organización. Por otra parte, la gestión de los valores organizacionales, influyen directamente al desempeño laboral, ya que, como se explicó, los valores son la base del comportamiento al interior de la compañía.

Como se pudo observar a lo largo del documento, Peiky es una empresa que, a pesar de todos los cambios que ha tenido tanto en producto, como en cantidad de trabajadores y en el nuevo CEO, la compañía cuenta con una cultura organizacional bien marcada. Esto se hizo evidente mediante el análisis de las entrevistas realizadas, al encontrar que la mayoría de los trabajadores dijeron que la cultura de Peiky es de familia, luchadora y de unidad. Cabe mencionar que, la cultura organizacional está basada principalmente en los valores organizacionales. Es por esto que los entrevistados dieron su opinión acerca de la cultura por medio de valores.

Otro factor de mucha importancia que se pudo observar al realizar el estudio fue que, aunque la empresa no tenga valores organizacionales definidos y nunca se les haya dicho a los empleados cuáles son los valores que se espera que tengan dentro de la compañía, al realizar las entrevistas fue notorio que en su mayoría, los



trabajadores tienen valores parecidos unos con otros. Estos valores son la base con la que los empleados trabajan y mediante los cuales toman sus decisiones.

Por otro lado, cabe resaltar que la presencia de estos, es tan marcada en la forma de actuar de los trabajadores que, en tiempos de pandemia del COVID 19, donde Peiky ya no cuenta con oficina, los empleados siguieron trabajando de manera idéntica a cuando estaban en la oficina. Esto se puede explicar por la gran responsabilidad con la que cuenta cada uno de ellos, y que, como se observó en la entrevista, al considerar a los compañeros de trabajo como familia, nadie pensó en recostarse sobre el trabajo de los demás.

Dentro del análisis de la información recolectada se puede concluir que: la falta de jerarquías al interior de la compañía y la estructura plana de la empresa generan aspectos positivos como la rapidez para la toma de decisiones. También, la estructura plana de la compañía hace que todos los empleados se sientan valorados y empoderados ya que, sin importar el cargo, las personas son vistas como iguales y sus opiniones y aportes son igual de valiosos. Esto es muy importante debido a que genera una retención del talento humano.

Las debilidades encontradas para la gestión de valores son, por una parte, que a causa de la falta de estabilidad que tiene la empresa esto dificulta la adopción de los valores. Otra debilidad encontrada es que, a causa de las distintas variaciones del número de empleados esto genera incertidumbre a los integrantes de Peiky. Por último otra debilidad encontrada es que, como en el 2019, Peiky contaba con la declaración de valores, pero para 2020, a causa de los cambios sufridos esta declaración quedó obsoleta. Esto genera confusión en los empleados,

los cuales habían visto unos valores deseados al interior de la compañía pero repentinamente ya no estaban en uso y además no se volvió a elaborar un nuevo documento con los valores actualizados.

Como resultado del análisis cruzado de la información se puede concluir que Peiky cuenta con los factores más importantes que debe tener una Startup. Estos son el trabajo en equipo, la innovación y la falta de miedo a fallar. El trabajo en equipo fue uno de los valores más mencionados por los trabajadores, argumentando que es lo que los motiva a seguir trabajando todos los días, ya que sienten que cualquier persona del equipo siempre está dispuesta a ayudar a cualquier compañero. En cuanto a la innovación, cabe mencionar que esta se encuentra presente en su producto estrella, que es el teclado que facilita los procesos de venta.

El grado de innovación es tan alto que en el mercado no existe una solución parecida, por eso el teclado está patentado y, gracias a él, han podido concursar y ganar distintos premios y menciones en Colombia. Por último, la falta de miedo a fallar es evidente en todos los empleados ya que, a pesar de los problemas financieros, el equipo sigue intacto aunque no tenga la certeza de que la situación de la empresa vaya a cambiar.

Para lograr el establecimiento de una cultura organizacional orientada por valores y que logre potencializar el desarrollo organizacional y de las personas es esencial establecer una estrategia que logre integrar los pilares de las personas, los métodos, los procesos y la tecnología para que se logre vivir, convivir y practicar la filosofía de la organización, en especial en una Startup.

#### **4.1 Recomendaciones**

Se presenta algunas recomendaciones a partir de los resultados y las conclusiones a que se llegó luego del desarrollo de este trabajo:

Al realizar este estudio se recomienda a Peiky que elabore la redacción de los valores organizacionales y la haga pública. Además, se recomienda que esta declaración de valores sea realizada por todos los empleados con el fin de involucrar a todo el equipo de trabajo, el cual como lo mencionaron se sienten dueños de la empresa.

También, como recomendación, se le sugiere a Peiky usar los valores de familia, pasión, innovación y compromiso, ya que al hacer el análisis de las entrevistas estos fueron los valores más destacados y comunes dentro de los trabajadores.

Por otra parte, se le recomienda a la compañía usar como ayuda este documento de investigación para la realización de la declaración de valores organizacionales y también como medio para comprender más a fondo los factores que influyen tanto en los trabajadores como en la manera de operar de la empresa. Después de evaluar la literatura estudiada, observar el contexto de las Startups en el país y contrastarlo con las entrevistas realizadas, se sugiere a Peiky que implemente acciones para potencializar su cultura organizacional. Como ya se dijo, no hace falta crearla y mucho menos imponerla, porque los empleados internamente tienen claro cuál es la manera en que se espera que actúen al interior de la organización.

Al potencializar la cultura organizacional, se espera que el equipo de Peiky consiga alcanzar los objetivos de una manera más acelerada y enfocada. Además, en la actualidad, Colombia es un referente a nivel regional, por la cantidad de Startups exitosas las cuales son fundadas en el país. Esto ha generado que exista una gran cantidad de talento humano especializado, lo cual no es fácil de encontrar en muchas partes del mundo.

## Bibliografía

- Acosta, C. (2021, enero 15). *Cámara de Comercio reveló que la pandemia hizo cerrar más de 53.000 empresas en Bogotá*. Retrieved from La República: <https://www.larepublica.co/empresas/camara-de-comercio-revelo-que-la-pandemia-hizo-cerrar-mas-de-53000-empresas-en-bogota-3111120>
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Barney, J. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage? *The Academy of Management Review*, 656-665.
- Bennett, N., & Lemoine, J. (2014). What VUCA really means for you. *Harvard business review*, 92.
- Blandón, D. (2021, marzo 1). *Brasil: la estrategia de Bolsonaro contuvo el desplome económico, pero no el aumento de contagios*. Retrieved from France 24: <https://www.france24.com/es/programas/econom%C3%ADa/20210304-brasil-desplome-economico-pandemia-contagios-covid19>
- Cambrige Dictionary*. (n.d.). Retrieved from Cambridge Dictionary: <https://dictionary.cambridge.org/es-LA/dictionary/english/values>
- Chesky, B. (2014, 10 24). *How to Start a Startup*. Retrieved from Y Combinator: <https://startupclass.samaltman.com/courses/lec10/>
- Collison, J., Collison, P., & Silberman, B. (2014, 10 28). *Hiring and Culture*. Retrieved from Y Combinator: <https://www.ycombinator.com/library/46-making-culture-a-tangible-metric>
- Cullell, J. M. (2021, enero 29). *La pandemia hunde la economía mexicana un 8,5% en 2020, la mayor caída desde la Gran Depresión*. Retrieved from El País: <https://elpais.com/mexico/economia/2021-01-29/la-pandemia-hunde-la-economia-mexicana-un-85-en-2020.html>
- DANE. (2020). *Cuenta Satélite de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (CSTIC)*. Retrieved from DANE: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-satelite/cuenta-satelite-de-las-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-tic>
- Denison, D., & Mishra, A. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra*, 204-223.
- Galvin, B., Balkundi, P., & Waldman, D. (2010). Spreading the word: The role of surrogates in charismatic leadership processes. *The Academy of Management Review*, 477-494.
- House, R., Mansour, J., Hanges, P., & Dorfman, P. (2002). Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 3-10.
- idpresidencia. (2020, enero 21). *idpresidencia*. Retrieved from La creación de empresas en Colombia aumentó 2,1% durante 2019: <https://id.presidencia.gov.co/Paginas/prensa/2020/La-creacion-de-empresas-en-Colombia-aumento-2-1-durante-2019-200121.aspx>
- Ilijns, J., Skvarciany, V., & Gaile-Sarkane, E. (2015). Impact of Organizational Culture on Organizational Climate During the Process of Change. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 9-17.

- Lowe, K., Kroeck, G., & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the mlq literature. *The Leadership Quarterly*, 385-425.
- Medina, R. (2020, abril 17). *Estadísticas de la situación digital de Colombia en el 2019 y 2020*. Retrieved from Branch: <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-colombia-en-el-2019-y-2020/>
- MinTic. (2020, septiembre 29). *Colombia siguió mejorando las cifras de conectividad en el primer trimestre del año*. Retrieved from MinTic: <https://mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-Prensa/Noticias/151386:Colombia-siguio-mejorando-las-cifras-de-conectividad-en-el-primer-trimestre-del-ano>
- Newman, J. (2001). *Biblical Religion and Family Values: A Problem in the Philosophy of Culture*. Westport: Greenwood Publishing Group.
- Pineda, E., Alvarado, E., & Canales, F. (1994). *Metodología de la investigación*. Washington: Organización Panamericana de la Salud.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Riaño, N. (19 de agosto de 2017). *Las empresas Fintech colombianas crecen a un ritmo de 60% y ya suman 123*. Obtenido de larepublica.co: <https://www.larepublica.co/finanzas/las-empresas-fintech-colombianas-crecen-a-un-ritmo-de-60-y-ya-suman-123-2538705>
- Richter, N., Schildhauer, T., & Jackson, P. (2018). Meeting the Innovation Challenge: Agile Processes for Established Organisations. En N. Richter, T. Schildhauer, & P. Jackson, *Entrepreneurial Innovation and Leadership* (págs. 109-120). Cham: Springer Nature.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Salazar, C. (2021, febrero 16). *La caída de 6,8% del Producto Interno Bruto de 2020 fue la peor de la historia del país*. Retrieved from La República: <https://www.larepublica.co/economia/la-caida-de-68-del-producto-interno-bruto-de-2020-fue-la-peor-de-la-historia-del-pais-3125632>
- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, M. d. (2003). *Metodología de la investigación*. México D.F: Mc Graw Hill.
- Schein, E. (1992). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014). *How Google Works*. New York: Grand Central Publishing.
- Sharma, P. (2017). Organizational culture as a predictor of job satisfaction: The role of gender and age. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 35-48.
- Staff, F. (2020, agosto 9). *Venta de computadores en el país ha crecido 62 % durante la pandemia*. Retrieved from Forbes: <https://forbes.co/2020/08/15/tecnologia/venta-de-computadores-en-el-pais-ha-crecido-62-durante-la-pandemia/>
- Statista. (29 de Abril de 2020). *Statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/635686/alphabet-numero-de-empleados-a-tiempo-completo-de-google/>
- Stracuzzi, P., & Martins, F. (2008). *Metodología de la investigación cuantitativa*. Caracas: Fedupel.
- Tamayo, M. (2003). *El proceso de la investigación científica*. México: Limusa Noriega.

- Tecnósfera, E. T. (2020, diciembre 28). *Así influyó la tecnología en los grandes cambios que dejó este 2020*. Retrieved from El Tiempo:  
<https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/tendencias-de-la-tecnologia-en-el-2020-557394>
- Uçanok, B. ., & Karabatı, S. (2013). The Effects of Values, Work Centrality, and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behaviors: Evidence from Turkish SMEs . *HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT QUARTERLY*, 89-121.
- Vargas, L. (2020, noviembre 18). *Los ingresos de ventas digitales en Colombia crecieron 130% durante los meses de pandemia*. Retrieved from La República:  
<https://www.larepublica.co/empresas/los-ingresos-de-ventas-digitales-en-colombia-crecieron-130-durante-los-meses-de-pandemia-3089977>

## Anexo 1. Formato entrevista para líderes

1. ¿Cuáles son sus valores personales? (pregunta abierta)
  
2. ¿Qué valores fundamentales espera que tengan los empleados? (Escribir tres)
  
3. ¿Qué tan importante considera usted las prácticas de agilidad para la empresa?
  - a. Muy Importante
  - b. Importante
  - c. Indiferente
  - d. Poco Importante
  - e. Nada Importante
  
4. ¿Cómo ven a Peiky en un año?
  
5. ¿Con que palabras definiría usted a un Social Seller?
  
6. ¿Cuales son los valores más importantes que deben tener nuestros clientes?
  
7. ¿Qué cree que es lo más valioso de los empleados de Peiky?
  
8. ¿Cómo quieren que los valores impacten en la cultura organizacional?
  
9. ¿En 5 años cómo se imaginan que será Peiky?



10. ¿Qué cree que es necesario para que una Startup tenga crecimiento (growth)?

#### Anexo 2. Formato entrevista para trabajadores

1. ¿Qué es lo que más le gusta de trabajar en Peiky?
  
2. ¿Para usted que es lo más importante para que una empresa tenga crecimiento acelerado?
  
3. ¿Cuál es la empresa soñada para trabajar por usted y por qué?
  
4. ¿Hoy en día que lo motiva para ser parte del equipo de Peiky?
  
5. ¿Para usted que es lo más valioso de un Social Seller?
  
6. ¿Para usted cómo es la cultura empresarial de Peiky?
  
7. ¿Usted considera que la cultura de una empresa es importante, por qué?
  
8. ¿Qué tan importante considera usted que son las prácticas de agilidad para Peiky?

9. ¿Qué no le gustaría que tuviera la cultura de Peiky?

10. ¿Cómo ve a Peiky en un año?