

# Dimensión Empresarial

ARTÍCULO RESULTADO DE INVESTIGACIÓN

## CULTURA ORGANIZACIONAL Y ÉXITO EMPRESARIAL: CASO SIIGO

ORGANIZATIONAL CULTURE AND BUSINESS SUCCESS: SIIGO CASE

CULTURA ORGANIZACIONAL E SUCESSO DE NEGÓCIOS: CASO SIIGO

Artículo de investigación desarrollado en la Universidad del Tolima (Ibagué Colombia) [www.ut.edu.co](http://www.ut.edu.co), con la participación de la Universidad del Pacífico (Lima, Perú) [www.up.edu.pe](http://www.up.edu.pe), y la Universidad de Manizales (Manizales, Colombia) [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co), Fecha de recepción 11/06/2020. Fecha de aceptación 30/06/2020

### Julio Cesar Acosta Prado

Profesor de la Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad del Pacífico (Lima, Perú), [jc.acostap@up.edu.pe](mailto:jc.acostap@up.edu.pe)

Profesor de la Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas. Universidad de Manizales (Manizales, Colombia), [jacosta@umanizales.edu.co](mailto:jacosta@umanizales.edu.co)

### Oscar Hernán López Montoya

Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Universidad del Tolima (Ibagué, Colombia), [ohlopezm@ut.edu.co](mailto:ohlopezm@ut.edu.co)

### Jordan Hernandez Villegas

Estudiante de Administración de Empresas. Universidad del Tolima (Ibagué, Colombia), [jhernandezvi@ut.edu.co](mailto:jhernandezvi@ut.edu.co)

### Cómo citar este artículo

Acosta-Prado, Julio C.; López-Montoya, Oscar H. & Hernández-Villegas, Jordan (2020). Cultura organizacional y éxito empresarial: caso Siigo. *Dimensión Empresarial*, 18(3). DOI: 10.15665/dem.v18i3.2422

### Resumen

Este caso empresarial describe la cultura organizacional de la empresa Siigo, la cual explica la consolidación de su éxito empresarial. Para ello se aplicaron técnicas de búsqueda sistemática de información en las bases de datos de la empresa, así como observación participante. También, se practicaron entrevistas no estructuradas en los niveles de alta dirección, medio y base. Los resultados muestran que existen elementos de la cultura organizacional de Siigo, orientados al desarrollo de competencias internas y externas, mayormente responsables del éxito de la empresa. Palabras clave: cultura organizacional, clima de aprendizaje, conocimiento del mercado, éxito empresarial.

### Abstract

This business case describes the organizational culture of the Siigo company, which explains the consolidation of its business success. For this, systematic information search techniques in the company databases were applied, as well as participant observation. Also, unstructured interviews were carried out at the top, middle and base levels. The results show that there are elements of Siigo's organizational culture, oriented to the development of internal and external competences, mainly responsible for the success of the company. Keywords: organizational culture, learning climate, market knowledge, business success.

### Resumo

Este caso de negócios descreve a cultura organizacional da empresa Siigo, o que explica a consolidação do seu sucesso nos negócios. Para isso, foram aplicadas técnicas sistemáticas de busca de informações nas bases de dados da empresa, bem como observação participante. Também foram realizadas entrevistas não estruturadas nos níveis superior, médio e básico. Os resultados mostram que existem elementos da cultura organizacional da Siigo, orientados para o desenvolvimento de competências internas e externas, responsáveis principalmente pelo sucesso da empresa. Palavras-chave: cultura organizacional, clima de aprendizagem, conhecimento de mercado, sucesso nos negócios.



---

## INTRODUCCIÓN

---

Actualmente, muchas empresas son constituidas y, a su vez, muchas de estas empresas fracasan por múltiples factores entre los que se evidencian, de forma general la ausencia de actividad innovativa, asunción al riesgo, liquidez, tamaño y/o edad de la empresa, desempeño financiero pasado (Gávez & García, 2011; Acosta-Prado, Longo-Somoza & Lozano, 2017) y, específicamente, poca inversión en el capital humano (Acosta-Prado & Camargo, 2016). Aun cuando, estos son factores que promueven una buena cultura organizacional (Gálves, 2018), el trabajo en equipo y la confianza (Calderón, Murillo & Torres, 2003; Calderón, Álvarez & Naranjo, 2006).

En este sentido, la cultura organizacional se manifiesta en los patrones de pensamiento que se transmiten a los miembros de la empresa, especialmente a los nuevos. Estos patrones ofrecen estrategias de acción para tener éxito en la adaptación, desempeño y supervivencia en la empresa. Establece los límites del comportamiento aceptable y se manifiesta en los significados que las personas le dan a la vida en la empresa, sus exigencias y preferencias (Calderón, 1999).

Dicho esto, la pregunta orientadora que busca dar respuesta este estudio de caso es: *¿Qué elementos de la cultura organizacional hacen de Siigo, una de las empresas líderes en el mercado nacional y con grandes proyecciones a nivel internacional en el sector económico en que se desempeña?* Para dar respuesta a la pregunta formulada, el estudio caso tiene por objetivo describir los elementos del sistema cultural de la empresa Siigo como ejes dinamizadores que explican la consolidación de su cultura organizacional y éxito empresarial.

Para alcanzar el objetivo propuesto se ha utilizado una triangulación, que permitió mayor justificación

de los conceptos y las proposiciones (Eisenhardt, 1989; Yin, 2018), que surge de la interpretación de los documentos internos (bases de datos) de la empresa y la estructuración realizada de los relatos interpretativos de los entrevistados, sobre los procesos de conceptualización y las prácticas que se llevan a cabo en el contexto de la empresa. En este sentido, aplicadas las técnicas de tratamiento de información los resultados muestran que los elementos identificados de la cultura organización de Siigo, se materializan en su amplio reconocimiento en el mercado, reflejado en el incremento de sus ventas, así como la gran satisfacción de sus colaboradores. Por todo lo anterior, Siigo adopta un modelo diferente de cultura organizacional, orientado al éxito empresarial mediante el desarrollo del capital humano en todos los niveles.

La contribución del caso de estudio es, tanto teórica como práctica. Es teórica porque la propuesta une tres elementos relevantes en la literatura: la cultura organizacional, el éxito empresarial, y el sector del software y tecnologías de información, como un marco integrador. Esto centra la atención en una empresa donde los recursos y capacidades son fundamentales en la obtención de sus resultados. Además, se ha utilizado una metodología cualitativa que permitió contrastar la literatura que establece la relación entre la cultura organizacional y el éxito empresarial, apropiada para caracterizar empíricamente el estudio de caso.

Por otro lado, desde un punto de vista práctico, las empresas del sector de software y tecnologías de información se pueden beneficiar de la comprensión del perfil de la empresa Siigo y los elementos que dinamizan la cultura organizacional que, a su vez, favorecen el éxito empresarial.

---

## FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

---

La cultura organizacional puede entenderse como el proceso de construcción de significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman (Acosta-

Prado & Longo-Somoza, 2013), con el fin de dar significado a su ser y quehacer y establecer orden y sentido común, mediante rutinas, normas, rituales y comportamientos que han sido negociados e

instituidos (Weick, 1995; Munduate, 1997, Abma, 2000; Muñoz & Calderón, 2008; Sampedro, 2010; Acosta-Prado & Fischer, 2013; Sanabria, Acosta-Prado & Rodríguez, 2015). También se puede concebir como un conjunto de los valores, creencias y suposiciones que los miembros de un grupo consideran son necesarios y buenos para la organización (Denison, 1990; Schein, 1990). Según Schein (2004), la cultura organizacional constituye el patrón de premisas básicas que un determinado grupo inventó, descubrió o desarrolló en el proceso de aprender a resolver sus problemas de adaptación externa y de integración interna y que funcionaron suficientemente bien al punto de ser consideradas válidas y, por tanto, de ser enseñadas a nuevos miembros del grupo como la manera correcta de percibir, pensar y sentir en relación con estos problemas.

Muchas han sido las definiciones que buscan conceptualizar y, a su vez, caracterizar la cultura organizacional. De igual forma, muchas son las teorías, enfoques y perspectivas que, desde diversos ángulos han dado aporte a la cultura a nivel organizacional. En este sentido, se encuentran aportes de Cooper & Denner (1998) y Taylor (2014) centrados en siete teorías que explican la diversidad de enfoques utilizados para el análisis de la cultura, como proceso dinámico y evolutivo, a partir de las distintas condiciones de agrupación de individuos, cambios en los factores demográficos, socioeconómicos, políticos y demás ámbitos que involucren la comprensión del comportamiento humanos y sus relaciones. De todas estas propuestas, para efecto del estudio de este caso se ha decidido optado por las perspectivas propuestas por Berry (1993); Brewer (1995) y Tajfel (1978), donde la cultura puede verse como un conjunto relaciones intergrupales y, que su vez, afectan la forma en que los individuos se adaptan a las cambiantes oportunidades y amenazas del entorno.

De igual manera, de las relaciones intergrupales emergen elementos que son identificados como fuente

directa e indirecta de la generación de una cultura organizacional. Al respecto, Schein (1985) afirma que la cultura surge básicamente de tres fuentes. Primera, las creencias, valores y suposiciones de los fundadores de las organizaciones. Segunda, las experiencias de aprendizaje de los miembros del grupo en su adaptación al entorno. Tercera, las nuevas creencias, valores y supuestos aportados por nuevos miembros y líderes. Por su parte, Méndez (2006) afirma que existe un conjunto de elementos dados por los caracteres del entorno compartidos; tecnología, hábitos y modos de conducta; cargos y funciones; roles; ritos, ceremonias y rutinas; redes de comunicación; sistema de valores, mitos y creencias, responsables mayormente de el afianzamiento de la cultura en las organizaciones.

Los elementos más importantes de la cultura son: a) Principios y valores que, consisten en una creencia bastante permanente entre lo apropiado o no, y sirven de guía de las acciones y el comportamiento de los empleados para cumplir los objetivos de la organización. (Edgett 2014; Çakar,2006; Herbig & Dunphy,1998; Branen,1991; Sanabria, Acosta-Prado & Rodríguez, 2013; Abdi & Senin,2014; Manohar & Pandit, 2014; Singh, Sharma & Sachdeva,2019; Paz et al.,2020; Stokes et al,2016). b) Las creencias, pueden definirse como la aceptación consciente que tiene el hombre en la organización acerca de una idea o realidad de esta, que no necesita una demostración en concreto (Stokes et al,2016; Wang et al., 2010; Edgett 2014; Çakar,2006; Herbig & Dunphy,1998; Branen,1991; Abdi & Senin,2014; Manohar & Pandit, 2014). c) Otros elementos generales, son tomados por la orientación de la cultura organizacional, más al cambio que al aprendizaje. Estos pueden ser: asunción al riesgo por parte de los miembros de la organización (Plambeck & Weber, 2009; Bock et al.,2012; Calantone et al.,2002), trabajo en equipo (Wang et al.,2010), procesos de I + D (Bueno, Acosta-Prado & Longo-Somoza, 2010), entre otros.

---

## METODOLOGÍA: CASO DE ESTUDIO

---

Con el objetivo de describir los elementos del sistema cultural de la empresa Siigo como ejes dinamizadores que explican la consolidación de su

cultura organizacional y éxito empresarial, se realiza el estudio de caso.

La pregunta que guía el estudio y que se desprende del objetivo propuesto es ¿Cuáles son los elementos de la cultura organizacional que hacen de Siigo, una de las empresas líderes en el mercado nacional y con grandes proyecciones a nivel internacional en el sector económico en que se desempeña?

Por lo tanto, el ámbito de este estudio de caso cubre las recomendaciones de Yin (2018) y Eisenhardt (1989) en cuanto a las ventajas que tiene este método de investigación cualitativa en razón a que la pregunta de investigación planteada es de tipo descriptiva. En tanto, el estudio pretende describir la incidencia o la prevalencia de un fenómeno, o bien hacer predicciones acerca de ciertos resultados. En definitiva, el objetivo es analizar cómo ocurre un fenómeno, en este caso empresarial, dentro de su contexto real.

Siguiendo las tácticas cualitativas propuestas (Valles, 2003; Yin, 2018), se ha asegurado que la recopilación de los datos y su análisis cumplen con las pruebas de validez de construcción, de fiabilidad, de validez interna (Acosta-Prado & Camargo, 2016).

La validez de construcción se ha logrado utilizando múltiples fuentes de evidencia (entrevistas, observaciones y fuentes de datos secundarios) y estableciendo una cadena de evidencia al concluir las entrevistas. La fiabilidad se ha alcanzado utilizando un protocolo para el estudio del caso, en el que los informantes fueron objeto de los mismos procedimientos y preguntas durante las entrevistas. La validez interna se ha alcanzado mediante la utilización del método de análisis de

datos denominado pattern-matching, con el cual se comparan los acontecimientos, comportamientos o circunstancias comprobadas en cada caso con las proposiciones teóricas (Yin, 2018).

El estudio de caso ha permitido realizar un análisis a tiempo real de la cultura organizacional y el éxito empresarial, así como su construcción social en el campo de investigación del sector de software y tecnologías de información, a través del estudio de la empresa Siigo.

### Contexto

Siigo es un software contable diseñado especialmente para administrar la información financiera de personas naturales o jurídicas de manera sistematizada, centralizada y simplificada, contempla las actividades y necesidades de todos los actores involucrados en el proceso de consolidación para el contador y para el empresario. La gestión de dicho software se puede hacer por medio de la nube de tal manera que sus clientes tengan la información contable, actualizada, en tiempo real y sin necesidad de moverse. Dicho software trabaja como unidad funcional independiente en razón que sus clientes pueden llevar sus contabilidades completamente diferentes de manera simultánea y desde la misma plataforma, por lo que se ha posicionado en el país como una herramienta tecnológica de quienes realizan asesorías freelance.

La historia de Siigo software se puede resumir de la siguiente manera como bien se puede apreciar en la tabla 1.

**Tabla 1.** Evolución de la empresa.

| Año  | Evento  |
|------|---|
| 1988 | Se creó la primera versión de Siigo y se formaliza el primer distribuidor regional en la ciudad de Cali y la empresa cuenta con 863 clientes. Se crean las filiales de Perú y Venezuela y un distribuidor en Ecuador  |
| 1997 | La revista Computerworld reconoce las 50 empresas más grandes de informática en Colombia y la empresa ocupa el puesto número 37 con ventas \$4.995 millones, 188 empleados y 4.565 licencias vendidas.  |
| 1998 | Siigo es galardonado por la revista Byte como El mejor software administrativo local. De igual manera, encontraron una empresa de software en Holanda cuyo negocio era crecer a través de la adquisición de otras empresas. Así se vendió el 70% de Siigo. Esto les permitió ampliar desde Colombia el mercado a Latinoamérica para que, mediante la transferencia tecnológica, los usuarios Siigo obtengan productos y servicios de mayor calidad y funcionalidad. |
| 2002 | Se ofertaba un amplio portafolio de soluciones para diferentes sectores económicos, tales como: software para entidades de salud, para colegios públicos y privados, contadores, talleres de servicio automotriz y empresas de ventas al detal.   |

| Año  | Evento  |
|------|---|
| 2004 | Se realiza la III Feria Siigo a partir de un ciclo de Conferencias en temas de administración y con asistencia récord de 1,066 profesionales y 713 empresas   |
| 2010 | Se despidieron de la multinacional y recompraron su parte. Volvieron a las raíces: atendiendo un mercado más pequeño. Por eso, también decidieron reinventarse. Su revolución significó un giro organizacional de 180 grados. No solo se concentraron en pequeños empresarios, también redujeron su portafolio de 12 a dos productos, y decidieron potencializarse bajo tres pilares: innovación, simpleza y enfoque. De Pacific Rubiales y la Bolsa de Valores de Colombia (BCV), sus anteriores clientes, pasaron a asesorar al dueño de la ferretería, a la peluquería de la esquina y al vendedor de pañales en el centro comercial. Pasaron de vender software como productos a ofrecerlos como servicios. |
| 2017 | Ingresaron al fondo de capital privado Accel -KKR, líder del sector en Silicon Valley, convirtiendo esta inversión en la primera que se hizo en América Latina por parte de dicho fondo.  |
| 2018 | Se lanzó Siigo contador, un software gratuito basado totalmente en la nube que organiza negocios unipersonales, se aprende a manejar en 45 minutos y funciona en cualquier dispositivo electrónico, ya sea laptop o smartphone. La idea central de esta iniciativa era lograr que las más de 500 mil empresas que todavía trabajan en Excel puedan acceder a una herramienta digital y en la nube que les permitirá ahorrar tiempo y potencializar los negocios de sus clientes o empleadores.  |
| 2019 | Siigo insiste en seguir transformando la vida de los empresarios con el plan piloto para brindar créditos a las Pequeñas y Medianas Empresas (Pymes) a través de la plataforma y de igual manera ayudarles a crecer. En este sentido el elemento FINTECH es una poderosa herramienta para cumplir con tal propósito, a través de un Marketplace en la plataforma para que la PYME pueda elegir el servicio que se acomode mejor a sus necesidades de crédito.   |

Source: prepared by the author

### **Métodos**

Para la exposición de los contenidos del estudio de caso se utilizó, de forma general, el esquema de diseño de investigación cualitativa propuesto por Valles (2003), considerado un proceso activo, sistemático y riguroso de indagación dirigida, en el cual se toman decisiones sobre lo investigable, en tanto se está en el objeto de estudio (Pérez, 1994), que se orienta no solo a conocer una determinada realidad sino también a encontrar estrategias de acción para mejorar la realidad objeto de estudio. De forma específica, este diseño menciona la formulación del tema o problema, el objetivo, las decisiones muestrales y la selección de estrategias y técnicas de obtención, análisis y presentación de los datos (Yin, 2018).

### **Técnicas**

El caso empresarial se desarrolló a partir de una ejecución secuencial de técnicas cualitativas. Primero, se identificaron en la literatura los principales elementos que dinamizan un sistema cultural, estableciendo 7 palabras clave. Segundo, se aplicaron las técnicas de búsqueda sistemática información en los documentos incluidos en las bases de datos de la empresa, así como la observación participante. Los resultados obtenidos mostraron 32 documentos seleccionados, de los cuales se escogieron 12. Los criterios de elegibilidad estuvieron definidos por las palabras clave. Por último, se aplicaron entrevistas no estructuradas a 13 colaboradores en los niveles de alta dirección, medio y base.



Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se elaboró el siguiente protocolo de metodológico documental, como se muestra en la tabla 2.

**Tabla 2.** Protocolo metodológico.

| Fase I. Documental      |  |
|-------------------------|--|
| Técnica                 | Documental   |
| Fuentes de información  | Bases de datos internas de la empresa: Synergy, Isiigo, Siigo  |
| Palabras clave          | Cultura organizacional, clima de aprendizaje, principios, valores, creencias, resultados, participación en mercado.  |
| Documentos encontrados  | 32 documentos  |
| Selección de documentos | Los documentos finales que fueron seleccionados suman un total de doce (12) en razón a contener las palabras clave formuladas en la búsqueda de documentos (cultura organizacional, clima de aprendizaje, principios, valores, creencias, resultados, participación en mercado). |
| Exclusión de documentos | El rechazo de los documentos se hizo en razón a que no cumplían con las palabras clave que deberían incluir los documentos, o que no guardarán relación directa con el objeto del presente trabajo   |
| Método                  | Analítico-sintético. Se buscó describir los elementos distintivos de la cultura organizacional de Siigo y su relación con el éxito empresarial.  |
| Fase II. Observación    |  |
| Técnica                 | Observación  |
| Método                  | Participante   |
| Fase III. Entrevistas   |  |
| Técnica                 | Entrevistas no estructuradas dirigidas al personal de Siigo  |
| Participantes           | Directivos: Alta gerencia (2) (presidente y vicepresidente comercial). Jefes de área: (2) (gerente comercial- jefe de marketing)<br>Empleados: Asesores comerciales (5). Asesores de servicio (4)  |
| Método                  | Análisis de contenido  |

Fuente: Elaboración propia

### **Resultados**

Elementos de la cultura organizacional de Siigo que hacen la diferencia: Como se mencionó anteriormente en la metodología, el objeto del presente trabajo es describir los elementos del sistema cultural que son causa del éxito de Siigo. Para ello, se hacen explícitos algunos elementos que se consideran como ejes catalizadores de su cultura organizacional.

A principios del 2010 se afirma que la empresa debe reinventarse y por lo tanto para cumplir con este propósito Siigo consideró que su finalidad era hacer que una empresa que lo haga todo fácil. Es más barato confiar en vez de controlar, reducir procesos al máximo creyéndole a la gente. Para construir una cultura de confianza, se construyó un esquema de valores que

cambiara a los soñadores con el propósito de: prestar un excelente servicio al cliente, tener la camiseta puesta, ser alegres, colaborar, mantener un espíritu familiar dentro de la organización y estar siempre dispuestos al cambio. En este proceso innovador, Siigo fue elegido emprendedor de Endeavor organización que apoya el emprendimiento de alto impacto. En su paso de las altas directivas por la ciudad de San Francisco donde se celebró el evento, conocieron un modelo de felicidad organizacional (delivering happiness) creado por el portal [www.zappos.com](http://www.zappos.com). Siguieron de cerca el modelo implementado por esta empresa y decidieron adaptarlo a la cultura de Siigo.

Posteriormente, conocieron una estrategia de liderazgo de alto impacto que consiste en escalar la excelencia.

Esta vertiente asegura que la competitividad se logra si la gente da su 200 % y no el ciento por ciento. Dicha filosofía sostiene que el látigo da el 100 %, pero el corazón te da el 200 %. Dicha estrategia asegura que los empresarios solo deben lograr una cosa: que sus empleados hagan lo correcto sin que los estén vigilando, entonces estarán escalando la excelencia. El plan de liderazgo de alto impacto también llama a las empresas a identificar las ventanas rotas y repararlas, deshacerse de lo malo. En Siigo decidieron determinar que todas las áreas se reúnan en busca de ventanas rotas y de esta manera pensar como repararlas. Dicha filosofía también contempla que los grupos pequeños trabajan mejor. Luego de tener 40 subalternos por jefe, hoy la empresa tiene 14. Es bien sabido que resulta costoso, pero los grupos pequeños funcionan mejor. Con respecto a la productividad por ejemplo un jefe gasta el 40 % de su tiempo en control y es mejor que ese porcentaje se invierta en acompañamiento porque es entonces cuando se logran equipos de altísima productividad. Cambiar la empresa a ese nivel es un reto muy grande, pero el autocontrol de sus soñadores es increíble. Como esquema de comunicación abierta, en Siigo tampoco existen los conductos regulares ni las citas previas. La palabra control también se volvió un mito de antaño. Cada uno se viste como desea y todos deben pensar como si fueran dueños. Quizás lo que más confianza genera en el ser humano es la libertad de decidir, así la gente aprende a tomar buenas decisiones en pro del funcionamiento de la empresa.

Trabajando junto a una consultora de recursos humanos, Siigo se ha dedicado a cambiar. Se han realizado procesos de inducción a los empleados, y talleres de coaching para los directivos. En esa línea, la consultora les ayuda a monitorear el proceso y a identificar los engranajes oxidados y a brindar herramientas para motivar a los empleados a ser los mejores. La idea central es que los soñadores como son llamados se gocen su estadía en Siigo, a que les apasione lo que hacen, el primer paso para ser feliz es luchar contra la infelicidad y hay tres elementos que componen este antivalor: el malgenio, la tristeza y el miedo. Este entrenamiento también ha ido acompañado de un trabajo con las familias, para que entren en esta dinámica. Una cosa es luchar contra la infelicidad y otra es decidir ser felices. En esa determinación se les enseña a comprender cuando algo falla y a valorar lo bueno.

La implementación de este modelo le no ha sido sencillo y ha significado tener que sacrificar algún talento humano de la organización. Las empresas suelen perder el 7 % de sus empleados porque no se logran adaptar a la nueva cultura. Para el caso de Siigo, dicho porcentaje ha sido del 9 %. La experiencia más dolorosa fue cuando despedimos a la mejor vendedora de la empresa. Pero era una persona antipática, deshonesta, y fue impresionante la reacción de la empresa cuando decimos prescindir de ella, comenta uno de los directores de la empresa en la entrevista.

Propósito: En Siigo se cree que lo todo lo que se realiza influye en las personas cercanas; por eso hay preocupación día a día por cumplir el propósito de transformar la vida de contadores y empresarios a partir de soluciones de software contable. Siigo es amistad, comunidad, pensar en equipo para pensar en grande, reunir personas, ideas y sueños en un mismo lugar. La ilimitada pasión por el desarrollo, la innovación y el servicio al cliente, ha hecho que cada mañana la organización esté con la convicción de que lo que hace influye en quienes los rodean, es por lo cual nuestro propósito es transformar día a día la vida de miles de empresarios y contadores. Explorando y brindando soluciones innovadoras, simples y enfocadas a las necesidades de Pymes y contadores.

Con respecto a los valores que son elementos esenciales del sistema cultural, se pudieron apreciar los siguientes: 1) ¡WOW! nos apasiona servir: Servir es mucho más que dar nuestra mano, es dar el corazón para ayudar espontánea y desinteresadamente a los demás. Por eso los colaboradores brindan todo sin esperar nada a cambio teniendo empatía con los demás y generando conexiones emocionales a tal punto que logre que las personas digan WOW me alegraste el día. 2) Nos ponemos la 10: sentimiento de pasión y amor por todo lo que se hace, esto da el impulso de ganarla y dar más del 100% para alcanzar todos los retos. Se busca la excelencia haciendo siempre lo correcto sin que nadie esté vigilando, por eso se construyen fuertes lazos de confianza. 3) Gozamos y hacemos reír: los soñadores disfrutan gozar todo a tal punto que se ríen de ellos mismos, se contagia esa alegría a compañeros, familiares y clientes. Por eso en Siigo son auténticos, les encanta ser ellos mismos y siempre velan por hacer felices a las demás personas que están a su alrededor, por eso

combaten todo aquello que les roba la felicidad (el Mal genio, la Tristeza y el Miedo).

En Siigo están seguros de que si los soñadores son felices harán felices a los demás. 4) Somos humildes y amorosos: se reconoce fácilmente los talentos y las limitaciones. Se trata a todos de la misma forma sin hacer sentirse superior a nadie, sin jerarquías, nunca juzgan y se trata a los demás con amor teniendo un canal de comunicación abierto, transparente y honesto, aceptan a los demás tal y como son. Son agradecidos con lo que son y con lo que tienen.

No tienen miedo a pedir perdón y perdonar. 5) Fomentamos y disfrutamos el cambio: Saben que su propio cambio impactará en el cambio de los demás para transformarse ellos mismos, por eso, toman riesgos que permitan crecer todos los días y ser innovadores. Son positivos dándole gran valor a las cosas buenas y muy poco a lo malo, dan oportunidad para las nuevas ideas por eso eliminan el silencio, siendo inquietos y críticos ante todo lo que puedan mejorar, proponiendo siempre soluciones que impulsen el cambio. Ver figura 1.

Fuente: Bases de datos de Siigo (Imagen propiedad de la empresa, se reproduce con su autorización).



Figura 1. Valores de Siigo

Ventanas Rotas: Siigo implementa dentro de su cultura la Teoría de las Ventanas Rotas, como se comentó anteriormente. Para que los miembros de la familia de Siigo revisen los aspectos que se deben mejorar, y así mismo realizar la retroalimentación necesaria. El origen de dicha teoría se remonta al año 1969. Cuando Philip Zimbardo de la Universidad de Stanford, realizó un experimento social (Zimbardo, 1969) que después en experimentos posteriores fue acuñado como la Teoría de las Ventanas Rotas, (Wilson & Kelling, 1982). Siigo implementa dicha teoría para poder identificar los problemas que identifican los soñadores dentro de la organización y sus posibles soluciones. Dada la diversidad de ventanas rotas manifestadas por los mismos se han implementaron varias soluciones, como es el caso de informar los cambios concernientes relacionados con

la estrategia, producto y nuevas funcionalidades de su producto por medio de su canal NotiCultura. De igual manera dentro del mismo medio se creó una sección denominada “Que no se te escape” con el propósito de dar a conocer esos cambios de último momento que afectan los procesos internos de la empresa.

Siigo Fundación: una entidad sin ánimo de lucro dedicada a transformar la vida de jóvenes mediante el patrocinio de programas técnicos y presentación a ofertas de empleo con posibilidades económicas limitadas, inspirándolos a cursar un programa técnico con el apoyo económico de una empresa patrocinadora. Sus logros se han materializado en los siguientes aspectos: 1) En el 2005, se gradúan los primeros 28 jóvenes del programa Técnico en contabilidad certificados como Operador Siigo, a



quienes posteriormente se apoyaron en su inserción laboral. 2) en el 2007 se obtiene el reconocimiento de calidad, el cual garantiza que la fundación cumple con los requisitos legales, pedagógicos y administrativos, para ofrecer los patrocinios para los programas técnicos en contabilidad y mercadeo. 3) Hacia el 2011 contaban con 767 egresados, todos con trabajo en su área de estudio y proyectándose a ingresar a la universidad. 4) En 2015 amplía su oferta educativa y ofrecen los programas de Técnico en administración y Técnico en mantenimiento de computadores. 5) En el 2017 se implementa un nuevo esquema de apoyo por medio de becas de estudio, logrando beneficiar a más jóvenes de estratos 1 y 2. 6) En el 2019 se expande hacia la ciudad de Medellín y alcanza los 1.100 egresados. De lo cuales un 84% de los mismos son enganchados a las empresas.

Siigo en cifras: A continuación, se hace una narrativa de los logros obtenidos en el proceso de consolidación de la empresa. Primero, hace 31 años se abrieron las puertas de Siigo; aquello que comenzó con cinco negocios adquiriendo el software que representaba una solución y avance para su negocio, hoy crece más y más. Segundo, actualmente ya son más de 130.000 empresas las que creen en el esfuerzo y el arduo trabajo de nuestro equipo, y que junto a nosotros están haciendo más eficiente su negocio. Tercero, el grupo

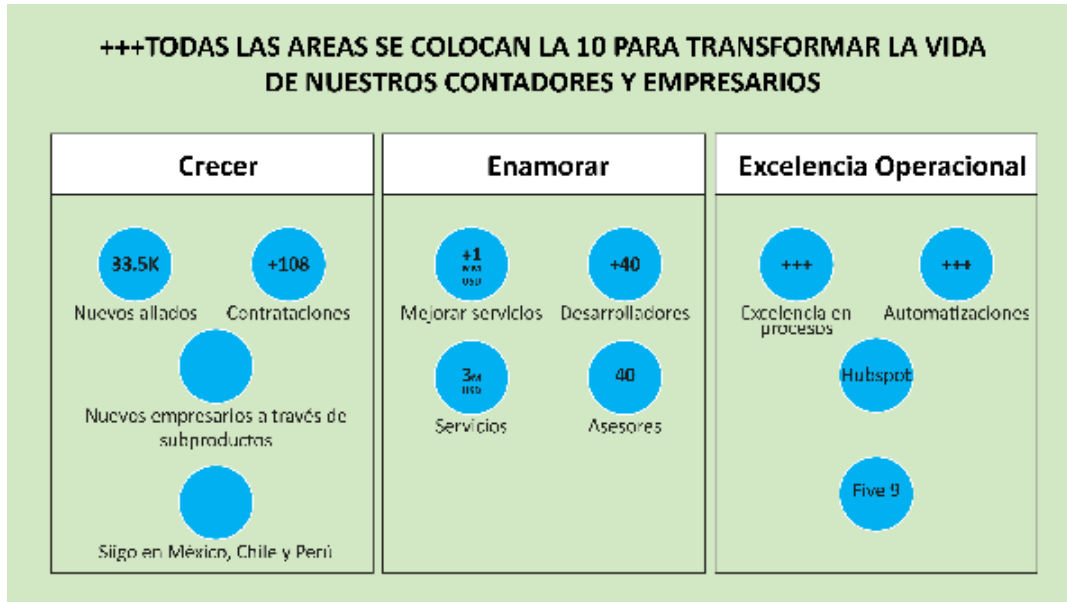
de trabajo está constituido por 900 soñadores que con diferentes personalidades se esfuerzan por poner lo mejor de sí, para brindar la mejor experiencia y el mejor servicio al cliente a quienes confían sus sueños y empresas a Siigo. Cuarto, se entiende la importancia de Siigo para los negocios de nuestros clientes, por eso cuando nos contactan son atendidos en menos de 2 minutos, comprometiéndonos a encontrar la solución sin importar lo que demoremos; por eso se sienten orgullosos de lograr un 93% de satisfacción en sus aliados. Quinto, mejoramos la calidad de vida de más de 30.000 nuevos empresarios anualmente, permitiéndoles dejar de lado tareas rutinarias para que puedan aprovechar e invertir mejor sus conocimientos y su tiempo. Sexto, dignificamos y engrandecemos la labor de más de 52.300 contadores permitiéndoles estar a la vanguardia con nuestra tecnología de punta, facilitando la obtención de mejores oportunidades que transforman su vida. Sexto en el proceso de ir fortaleciendo su cultura organizacional, su crecimiento ha sido considerable. Por ejemplo, de ventas cercanas a los 17.000 millones en 2016, pasaron a tener 60.000 millones en el 2019. El incremento porcentual en ventas fue del 46% en el 2017, al 69% en el 2018 y del 200% en el 2019. En lo concerniente al número de licencias vendidas, pasaron de vender 40.000 en el 2016 a 80.000 en el 2019 como bien se puede apreciar en la tabla 3.

**Tabla 3.** Siigo en Cifras.

|                              | 2016   | 2017   | 2018   | 2019   |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|
| Licencias nuevas             | 6500   | 9500   | 11.000 | 19.500 |
| Variación % (*)              | -      | 46%    | 69%    | 200%   |
| Licencias vendidas           | 40.000 | 48.000 | 60.000 | 80.000 |
| Empleados                    | 450    | 450    | 650    | 900    |
| Ingresos (Miles de Millones) | 17MM   | 20MM   | 35 MM  | 60 MM  |

Fuente: Bases de datos de Siigo (Imagen propiedad de la empresa, se reproduce con su autorización)

Fuente: Bases de datos de Siigo (Imagen propiedad de la empresa, se reproduce con su autorización)



**Figura 2.** Estrategias de crecimiento.

**Crecer:** Siigo encamina sus esfuerzos para llegar a los 33.500 nuevos aliados, para estos la fuerza comercial también crecerá incorporando 108 nuevos asesores empresariales a lo largo de las diferentes células a nivel nacional, de igual forma seguir ofertando a los clientes ya existente subproductos o productos complementarios como POS, nomina, usuarios, etc. Siigo hace presencia en diversos países como México, Chile ecuador y Bolivia.

**Enamorar:** Se invirtieron más de un millón de dólares en tecnología, para lograr que los servicios ofrecidos estén de acuerdo con las necesidades de los clientes. A 2020 se tienen contratados más de 40 desarrolladores logrando así un total de 140 ingenieros, alrededor de 3 millones de dólares invertidos para mejorar el proceso de implementación para clientes nuevos, y soportes para el resto de estos. También se

contrataron 40 nuevos asesores de servicio para apoyar las diferentes células existentes.

**Excelencia operacional:** lograr que el total de los soñadores logren la excelencia en todos los procesos, desde la consecución de prospectos hasta el proceso de servicios e implementación, pasando por la fuerza de ventas. Se han contrato nuevos programas para lograr la automatización en los procesos, como Five9 y Hubspot.

Otra de las apuestas bien interesantes, tiene que ver con la forma como son alcanzados los clientes, en el modelo actual son filtrados a través de mercadeo corporativo y posteriormente son trasladados una vez superados tales filtros a la fuerza de venta, para que finalmente se logre con éxito capturar al cliente. En el nuevo o modelo se acogen los clientes como eje centro de nuestra cultura y los colaboradores para luego continuar con el proceso de ingreso. Ver figura 3

Fuente: Bases de datos de Siigo (Imagen propiedad de la empresa, se reproduce con su autorización)



**Figura 3.** Modelo de captura de cliente

## CONCLUSIONES

---

Siigo está catalogada como una de las mejores empresas para trabajar en Colombia, debido a la gestión adecuada de su cultura organizacional, hecho que es ratificado a través de sus rotundas cifras que demuestra su crecimiento exponencial desde su creación. Por ejemplo, para el 2017 sus ventas se incrementaron en un 46% y llegaron a un 200% en el 2019. El objetivo primordial de Siigo es garantizar una cultura centrada en las personas y en su felicidad, por tanto, sus soñadores como bien son llamados son el eje primordial de dicha organización, logrando de esta manera un alto compromiso y una alta productividad. En definitiva, Siigo es una empresa que cuenta con un conjunto de líderes, pero curiosamente no se observa los tradicionales niveles jerárquicos, es así como los soñadores expresan continuamente que su jefe es un compañero más o un amigo. Todas estas opciones conllevan a tener un óptimo clima organizacional orientado al aprendizaje, donde se permite la confianza para dialogar acerca de las problemáticas cotidianas de una manera muy fluida.

Cabe anotar que los soñadores en Siigo tienen un gran sentido de pertenencia, por lo anteriormente descrito y porque están convencidos que están trabajando y vendiendo un producto que hace feliz a los soñadores y, a su vez, entregar a sus aliados un servicio con altas estándares de calidad, el cuál a través del tiempo se ha ido posicionando tanto en el mercado colombiano como en el extranjero.

El Diario Portafolio (2015) en la publicación del 21 de julio, logra capturar algunos elementos de la cultura organizacional responsables del éxito de Siigo en los mercados donde incursiona. A continuación, se cita:

*Tras un edificio austero, construido en ladrillo oscuro, se encuentra la sede de esta empresa innovadora. Allí, las mesas de ping pong, las paredes coloridas y la gaseosa gratis hacen parte del paisaje y del buen ambiente laboral. La idea es que los empleados sean felices. Este lugar no es un salón de juegos ni un jardín infantil; tampoco es la sede de Google, LinkedIn o Walt Disney. Allí opera Siigo, una firma colombiana de software. Tan impredecible como la empresa es su dueño, Ricardo Ortiz. Su estatura y contextura robustas lo hacen lucir imponente, mientras sus canas infunden respeto. Sus palabras son casi un susurro que explica su excéntrica manera de gerenciar. Cuenta que en su empresa no es fácil saber quién es el jefe, y que tres de los cinco días hábiles la gente trabaja desde su casa.*

Con base en lo anterior, Siigo ha logrado que sus soñadores (colaboradores) alcancen la excelencia en todos sus procesos, desde la consecución de prospectos hasta el proceso de servicios e implementación, pasando por la fuerza de ventas. La excelencia es un concepto que cobra gran relevancia. Concentra todos los factores que involucran el logro de sus resultados que, además: genera sostenibilidad en la operación, el logro de los objetivos de la empresa, contar con una red comercial satisfecha y de alto rendimiento, ofrece estabilidad y potencia la flexibilidad laboral, incentiva la creatividad, mejora la calidad de la gestión y, finalmente, se convierte en la herramienta para generar mayor aprovechamiento del tiempo y la energía de Siigo como un sistema empresarial orientado al éxito.

---

## AGRADECIMIENTOS

---

Los autores agradecen a la Alta Gerencia de Siigo y a todos los soñadores (colaboradores) en los distintos niveles de la empresa, por su colaboración y disposición de acceso a la información requerida en todas las fases del proceso de elaboración del estudio de caso.

---

## REFERENCIAS

---

- Abdi, K. & Senin, A.A. (2014). Investigation on the Impact of Organizational Culture on Organization Innovation. *Journal of Management Policies and Practices*. 2 (2), 1-10.
- Abma, T. (2000). Fostering learning-in-organizing through narration: Questioning myths and stimulating multiplicity in two performing art schools, *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 9(29), 211-231.
- Acosta-Prado, J.C. & Fischer, A.L. (2013). Condiciones de la gestión del conocimiento, capacidad de innovación y resultados empresariales. Un modelo explicativo. *Pensamiento & Gestión*. 35, 25-63.
- Acosta-Prado, J.C. & Longo-Somoza, M. (2013). Sensemaking Processes of organizational identity and technological capabilities. An empirical study in new technology based firms. *Innovar Journal*. 49, 115-130.
- Acosta-Prado, J.C. & Camargo, R. (2016). Propiedad Familiar y Actividad Innovadora desde un Enfoque de Capacidades Dinámicas. Caso Navesco. *Economía Industrial*. 399, 153-162.
- Acosta-Prado, J.C; Longo-Somoza, M. & Lozano, M.B. (2017). Does Family Ownership Affect Innovation Activity? A Focus on the Biotechnological Industry. *Innovar Journal*. 27 (65), 11-23.
- Berry, J. (1993). Ethnic identity in plural societies. In M. Bernai & G. P. Knight (Eds.), *Ethnic identity: Formation and transmission among Hispanics and other minorities* (pp. 271–296). Albany: State University of New York Press.
- Bock, A., Opsahl, T., George, G. & Gann, D. (2012). The Effects of Culture and Structure on Strategic Flexibility during Business Model Innovation. *Journal of Management Studies*. 49 (2), 279-305.
- Branen, M.Y. (1991). Culture as the Critical Factor in Implementing Innovation, *Business Horizons*. 34, 59–67.
- Brewer, M.B. (1991). The social self: on being the same and different at the same time. *Pers. and Soc. Psych. Bulletin*. 17, 475–82.
- Bueno, E., Acosta-Prado, J.C. & Longo-Somoza, M. (2010). Análisis de los procesos de I+D en la generación de innovación de las nuevas empresas de base tecnológica en parques científicos y tecnológicos. *Economía Industrial*. 378, 23-35.
- Çakar N.D. & Ertürk. (2010). A. Comparing Innovation Capability of Small and Medium-Sized Enterprises: Examining the Effects of Organizational Culture and Empowerment. *Journal of Small Business Management*. 48(3), 325-359.
- Calantone, R.J., Cavusgil, S.T. & Zhao, Y. (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial Marketing Management*. 31 (6), 515-524.
- Calderón, G. (1999). Cultura Organizacional: Su concepción, sentido y significado. *Ponencia inaugural en el Seminario Investigativo sobre Cultura Organizacional en la carrera de Administración de Empresas*, Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales.
- Calderón, G; Murillo, S. & Torres, K. (2003). Cultura organizacional y bienestar laboral. *Cuadernos de Administración*, 16(25), 109-137.
- Calderón, G. Álvarez, C, & Naranjo, J. (2006). Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo: evolución, retos, tendencias y perspectivas de investigación. *Cuadernos de Administración*, 19(32), 225-254.
- Cooper, Catherine & Denner, Jill. (1998). Theories linking culture and psychology: Universal and Community-Specific Processes. *Annual review of psychology*. 49,559-84. 10.1146/annurev.psych.49.1.559.
- Denison, D.R. (1990). Corporate Culture and Organizational Effectiveness. New York: Wiley.
- Edgett, S. (2014). Innovation a Critical Capability. *The European Business Review*. January-February, 10-12.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Gálves, E.J. & García, D. (2011). Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología: un estudio empírico en Cali, Colombia. *Cuadernos de Administración*. 24(42), 125-145.
- Gálves, E.J. (2018). *Cultura de emprendimiento corporativo en las micro, pequeñas y medianas empresas colombianas*. Programa Editorial Universidad del Valle: Cali.
- Herbig, P. & Dunphy, S. (1998). Culture and Innovation, *Cross Cultural Management*. 5(4), 13–21.

- Manohar, S.S. & Pandir S.R. (2014). Core Values and Beliefs: A Study of Leading Innovative Organizations. *Journal Business Ethics*. 125, 667-680
- Munduate, L. (1997). *Psicología social de las organizaciones*. Madrid: Pirámide.
- Méndez, C.E. (2006). *Transformación cultural en las organizaciones: un modelo para la gestión del cambio*. Bogotá: Editorial Limusa, Universidad del Rosario.
- Muñoz J, & Calderón G. (2008). Gerencia y competencias distintivas dinámicas en instituciones prestadoras de servicios de salud. *Revista Gerencia y Políticas de Salud*. 7, 131-154.
- Paz, M., Fernandes, S. Carneiro, L. & Melo, E. (2020). Personal organizational well-being and quality of organizational life: the mediating role of organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21(1), 1-37. doi:10.1590/1678-6971/eRAMD200122
- Pérez, G. (1994). *Investigación Cuantitativa. Retos e Interrogantes*. Madrid: La Muralla.
- Plambeck, N. & Weber, K. (2009). CEO ambivalence and responses to strategic issues. *Organization Science*, 20, 993-1010.
- Sampedro, F. (2010). La Gestión del Conocimiento y el empowerment en un hospital de siglo XXI. *Revista de administración sanitaria*, 1(14), 1-30.
- Sanabria, N; Acosta-Prado, J.C. & Rodríguez, G. (2015). Condiciones para la innovación, cultura organizacional y sostenibilidad de las organizaciones, *Semestre Económico*, 18(37), 157-176.
- Schein, E.H. (1985). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Schein, E.H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.109>.
- Schein, E.H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*. 3rd Edition, Jossey-Bass, San Francisco.
- Singh, R; Sharma N. & Sachdeva T. (2019). Values, Organizational Culture & Organizational Effectiveness in India. *The Indian Journal of Industrial Relations*. 4, 1- 54.
- Stokes P., Baker C. & Lichy J. (2019). The Role of Embedded Individual Values, Belief and Attitudes and Spiritual Capital in Shaping Everyday Postsecular Organizational Culture. *European Management Review*. 13, 37-51.
- Tajfel, H. (1978). *Differentiation Between Social Groups: Studies in the Social Psychology of Intergroup Relations*. New York. Taylor, J. (2014). Organizational culture and the paradox of performance management. *Public Performance & Management Review*, 38(1), 7-22. doi:10.2753/pmr1530-9576380101.
- Valle, M. (2003). *Técnicas Cualitativas de Investigación Social. Reflexiones Metodológicas y Práctica Profesional*. Madrid: Síntesis.
- Wang, S., Guidice, R.M., Tansky, J. W. & Wang, Z. (2010). When R&D spending is not enough: The critical role of culture when you really want to innovate. *Human Resource Management*, 49(4), 767-792.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. Londres: Sage
- Yin, R. (2018). *Case Study Research and Applications. Design and Methods*, Sixth edition, Sage: Los Ángeles
- Zimbardo, P.G. (1969). The human choice: Individuation, reason, and order versus deindividuation, impulse, and chaos. *Nebraska Symposium on Motivation*. 17: 237-307.

---

## OTRAS REFERENCIAS

---

- Diario Portafolio (2015). *Siigo, firma nacional que vende el software de la felicidad*. Disponible en: <https://www.portafolio.co/negocios/empresas/siigo-firma-nacional-vende-software-felicidad-23678>