

UNIVERSIDAD NACIONAL DE EDUCACIÓN

Enrique Guzmán y Valle

Alma Máter del Magisterio Nacional

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

Escuela profesional de Administración y Negocios Internacionales



MONOGRAFÍA

Potencial de la cultura corporativa en instituciones públicas

Examen de Suficiencia Profesional Res. N° 413-2019-D-FACE

Presentada por:

Mejía Vega, Thalía Dora

Para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración de Empresas

Carrera Profesional: Administración de Empresas

Lima, Perú

2019

MONOGRAFÍA

Potencial de la cultura corporativa en instituciones públicas

Designación de jurado Resolución N° 416-2019-D-FACE



Dr. Acosta Castro, Tito Doroteo

Presidente



Mg. Zubieta Zuñiga de Perea, Zhenya

Secretaria



Dr. Fajardo Magallanes, Cesar Edgardo

Vocal

Línea de investigación: Innovación en gestión, administración pública y privada.

Dedicatoria

El presente trabajo va dedicado a Dios, ante todo. A mi madre Dina Vega, por sus sabios consejos, sus desvelos, su infinito amor. A mi hermano Houser, imagen de fortaleza y perseverancia. A Franklin Cieza por transmitirme sus ganas de ambición en la vida, por su aporte y apoyo incondicional. Mis logros y satisfacciones van para ustedes familia.

Índice de contenidos

Portada.....	i
Hoja de firmas de jurado.....	ii
Dedicatoria	iii
Índice de contenidos.....	iv
Lista de tablas.....	vi
Lista de figuras	vii
Introducción	viii
Capítulo I. Cultura corporativa.....	9
1.1 Definición.....	9
1.2 Características de la cultura organizacional	11
1.3 Funciones de la cultura corporativa.....	12
1.4 Dimensiones culturales.....	13
1.4.1 Dimensión cultural de Hofstede.....	14
1.4.2 Dimensión cultural de Trompenaars.	15
1.5 Elementos de la Cultura Corporativa.....	18
1.5.1 Schein y los niveles culturales.	18
1.5.2 Hofstede y el modelo de la cebolla.	20
1.6 El proceso de la formación de la cultura	21
1.6.1 El nacimiento.....	22
1.6.2 La asimilación.....	23

1.6.3	La comunicación.....	24
1.6.4	El rol de los líderes.	29
Capítulo II. La cultura corporativa		31
2.1	Objetivo.....	31
2.2	Beneficios y límites de la cultura organizacional	31
2.3	Importancia de la cultura de empresa	32
2.4	Crear y mantener la cultura	32
	2.4.1 Pasos para crear una cultura organizacional.	33
2.5	Análisis de la cultura organizacional.....	34
2.6	Transmisión de la cultura	35
2.7	Mejora de la cultura.....	37
Capítulo III. Potencial de la cultura organizacional		38
3.1	ONP.....	38
3.2	Nike.....	40
Aplicación práctica.....		43
Síntesis		45
Apreciación crítica y sugerencias.....		46
Referencias		47
Apéndices		49

Lista de tablas

Tabla 1. Dimensiones culturales de Hofstede	14
Tabla 2. Dimensiones culturales de Trompenaars	15
Tabla 3. Funciones de la comunicación en el desarrollo de la cultura.....	28

Lista de figuras

Figura 1. Niveles de la cultura.	19
Figura 2. Capas culturales	20
Figura 3. Seminario internacional de la cultura organizacional	39
Figura 4. Instalaciones de la empresa Nike	41

Introducción

Es fundamental el cambio en el actuar de las Instituciones Públicas, para obtener un desarrollo sostenible en el país, ya que estas organizaciones son base de la economía. Sabemos que las organizaciones son entes culturales; poseen una personalidad que las identifica de las demás, siendo así una variable fundamental en la obtención de resultados de los procesos de una institución. De esta manera entendemos la cultura organizacional como el comportamiento aprendido, el accionar de la conducta aprendida.

Actualmente las Instituciones Públicas están atravesando por una crisis de servicio, lo que genera un clima organizacional y una imagen poco favorable. Por ello, vemos constantemente que las personas generan reclamos debido al servicio que reciben por parte de estas entidades. Es necesario plantear un cambio estratégico del servicio, implementado por metas, objetivos para poder establecer y mantener un servicio de calidad.

En el presente trabajo se dará algunas estrategias, técnicas, herramientas que son implementadas por las grandes empresas para lograr una cultura exitosa.

Capítulo I

Cultura corporativa

1.1 Definición

El término apareció en los años 60 por la literatura inglesa, como sinónimo de "clima". Las empresas entenderán la cultura organizacional como la personalidad que las define ante sus trabajadores. Aunque con el tiempo puede quedar sin evidencia debido a los constantes cambios que surge en el entorno y esto involucra que los integrantes de la organización se involucren en ellos.

La cultura es un conjunto de creencias, comportamientos, valores que son transmitidos por los integrantes de la organización. El cual permite la diferenciación de una organización a otras. Lo que evidencia que la cultura se desarrolla dentro de la organización teniendo un significado compartido en su entorno.

De acuerdo a las distintas conceptualizaciones podemos tomar a la cultura organizacional como guía para los nuevos integrantes de la organización. Nos dará a conocer las políticas, normas, que serán directrices para el desempeño laboral idóneo teniendo como meta el logro de

los objetivos a corto y largo plazo. Teniendo en cuenta que la participación de todos los miembros de la organización es esencial.

Se dice que el éxito en las organizaciones, comprende de varios factores que están relacionados con las estrategias, objetivos, metas que son transmitidas entre los trabajadores. Los trabajadores de mayor antigüedad buscan que las nuevas incorporaciones se involucren en las diversas actividades, así puedan acogerse a las normas conductuales y puedan manejar un mismo lenguaje evitando diferencias para asimilar la cultura. Se considera que estas actitudes tengan un efecto en los resultados de la organización.

La cultura en una organización debe ser entendida por los integrantes, ya que muchas veces puede resultar lo contrario generando así confusión y creando subculturas. Tener un análisis de la cultura nos llevará a lo siguiente:

- Trabajo de personas.
- Eficacia organizacional.
- Nuevas estrategias y políticas.
- Reforzar la identidad organizacional.
- Innovación.

Podríamos decir que la Cultura Organizacional en ocasiones genera problemas de adaptación entre sus integrantes, ya que en su proceso de desarrollo adquieren, modelos de comportamiento, acciones, sentimientos, filosofías, etc.

El poder de una organización está determinado en el conjunto de comportamientos compartidos, definida así universalmente. Realizar un seguimiento constante en las distintas áreas nos llevara a comprender los puntos débiles de la cultura.

1.2 Características de la cultura organizacional

Comprenderemos como cada organización logró tener el dominio de su ambiente; conjunto de creencias, historias, mitos, metáforas, comportamientos que reflejan la forma particular de funcionamiento y gestión en el entorno de la organización. A continuación, seis características principales de la Cultura Organizacional:

- Comportamientos observados, la relación entre los integrantes utilizando el mismo lenguaje, terminologías, símbolos, como también ciertos conflictos en el actuar.
- Normas, guías de comportamiento establecido por la organización.
- Valores, Se busca que la organización adopte en primera instancia.
- Filosofía, creencias básicas sobre el trato a empleados y clientes.
- Reglas, Lineamientos establecidos en el entorno de la organización, los cuales tendrán que ser incorporados por los integrantes que sean parte de la organización para generar una aceptación en el entorno.
- Clima organizacional, conjunto de comportamientos transmitidos, cómo se relacionan los participantes, el tipo de trato, cómo se atiende a los clientes, negociación con los proveedores.

Para una mejor comprensión de las características culturales e identificar la esencia de las organizaciones, detallamos lo siguiente:

- 1) Innovación y toma de riesgo. – Idear nuevas propuestas sin temor al fracaso.
- 2) Atención a los detalles. – Análisis de las diversas situaciones en el entorno laboral.
- 3) Orientación a los resultados. - Interpretación de los resultados alcanzados por la empresa.
- 4) Orientación a la gente. – El efecto de los resultados en el personal según las decisiones tomadas por gerencia.

- 5) Orientación a los equipos. – Se forman equipos para realizar los determinados trabajos dentro de la organización.
- 6) Dinamismo. –Promover la competitividad y grado en que las personas son dinámicas.
- 7) Estabilidad. - Las actividades organizacionales están dirigidas a la empleabilidad.

1.3 Funciones de la cultura corporativa

- a) Brindar individualidad a sus trabajadores.
- b) Fomentar el compromiso de los trabajadores.
- c) Promover el equilibrio social.
- d) Reglamentar el actuar de sus trabajadores.

Definición de funciones:

- a) Establecer los límites; define la disimilitud entre las organizaciones.
- b) Difundir el Sentimiento de identidad.
- c) Compromiso con la organización.
- d) Mayor estabilidad social.

De acuerdo a estas ideas, se puede decir que la cultura es el punto de equilibrio para que la organización sea sólida, esto involucra que las acciones de los trabajadores serán determinantes; lo que permitirá realizar un control sobre la conducta de los trabajadores.

Considerando que la cultura es la imagen de toda organización. No es impuesta a sus miembros, sino que permite un mejor desarrollo de las personas y que estos sirvan como modelos.

- ***Función epistemológica:*** Es el mecanismo para sistematizar el estudio de la organización como fenómeno social. Nos ayuda a comprender el modo de organización.
- ***Adaptativa:*** Nos dará a conocer la "razón de ser" relacionado con la misión de la organización.

- **Legitimadora:** Orientada al valor y sentido de la organización. Brindando a los integrantes una base para el correcto comportamiento.
- **Instrumental:** Es esencial para conseguir una gestión eficiente, a través de la aplicación de técnicas. Una mayor eficiencia estará relacionada con el cumplimiento de metas, objetivos y compromiso de los integrantes de la organización.
- **Reguladora:** La cultura desarrolla un entorno informal esperando desarrollar comportamientos y acciones que serán adquiridos.
- **Motivadora:** El compromiso de las metas a través de los valores compartidos, motivan a los trabajadores a cumplir los objetivos.
- **Simbólica:** Comprende la representación de la vida social de un grupo donde expresan creencias, ideales. Los distintos problemas que puedan presentar para la adaptación.

1.4 Dimensiones culturales

La conexión entre la cultura de un país y la cultura de las organizaciones no había sido estudiada hasta que en 1984 el psicólogo social holandés Geert Hofstede realizó la investigación de campo más completa hasta entonces. Su finalidad era demostrar como la sociedad en la que una empresa opera influye en la cultura organizacional.

El estudio halló que la escala de valores y las costumbres de un país impactan en la forma en que las organizaciones deciden, planifican y actúan. Nueve años más tarde, Fons Trompenaars hizo un estudio similar que aportó más luces a las investigaciones.

Ambos autores identificaron un número de características comunes en los países que direccionan la cultura organizacional hacia un lado u otro. Llamaron a esas características dimensiones culturales.

1.4.1 Dimensión cultural de Hofstede.

Geert Hofstede tomó como referencia la empresa IBM y sus filiales en 64 países como estudio. Entrevistó a 114000 personas, entre los directivos, empleados de la empresa. Descubrió que las estrategias empresariales moldean las culturas nacionales y, en ese sentido, dan las pautas para tomar decisiones, por ejemplo, acerca de los objetivos del negocio, la gestión de personas, el marketing y la venta de un producto o servicio, la expansión empresarial, entre otros aspectos. Analizó cinco dimensiones culturales que direccionan la toma de decisiones de las empresas en todas sus ofertas de acción o negocio. (Hofstede, 2010).

Tabla 1

Dimensiones culturales de Hofstede

	Dimensión	Qué significa
1.	Poder	En los países donde hay mayor distancia de poder, el concepto de estatus social es muy limitado. Mientras que, en los países con baja distancia de poder, beneficios iguales para todos sin importar el estatus de las personas en la sociedad u organización. En las culturas con alta aversión, las personas evitan lo desconocido.
2.	Temor a la incertidumbre	En las culturas con baja aversión, se implementan los cambios, las nuevas ideas y los retos. Las personas cooperan con el grupo para adaptarse a nuevas situaciones.
3.	Individualismo - Colectivismo	El individualismo refleja la autonomía de tomar decisiones por encima de los acuerdos grupales. El colectivismo es lo opuesto; las personas esperan que decida el grupo y luego actúan. De acuerdo a lo femenino y a lo masculino de la sociedad.
4.	Masculinidad - Femenidad	Los valores “fuertes” están dirigidos a lo masculino (interés en las ganancias, deseos de competir, osadía, actitud arriesgada, entre otros). Los valores “suaves” se vinculan con lo femenino (preocupación por la calidad de vida, cooperación con los demás, actitud solidaria, etc.).
5.	Orientar a corto plazo - largo plazo	Está ligada a la visión que tienen las personas. Evalúan las decisiones que puedan tomar y el impacto que tendrá en un corto o largo plazo para determinar un futuro.

En una organización, por ejemplo, en las estrategias incrementar el negocio, empleabilidad, innovación fidelizar a sus clientes, etc.

Nota: Descripción de las cinco dimensiones de la cultura corporativa.
Fuente: Hofstede, (2010).

1.4.2 Dimensión cultural de Trompenaars.

Trompenaars y su colega Hampden-Turner hicieron una investigación en 28 países, donde entrevistaron a más de 15 000 personas. Encontraron que una cultura se distingue de otra por la forma en que la gente (o una organización) soluciona sus diferentes problemas, también orientados con dilemas. Estas soluciones varían según las soluciones culturales de cada país (Trompenaars y Hampden-Turner, 1993). Identificaron siete dimensiones que se desprenden del tipo de relaciones entre las personas, como las personas perciben el tiempo y la manera de relación con su entorno.

Tabla 2

Dimensiones culturales de Trompenaars

Dimensión	A qué se refiere
1. Universalismo -Particularismo	Es el grado en que las normas y reglas tienen validez para las personas y son respetadas por ellas. En las culturas donde prima el universalismo, las leyes y las normas aplican a todos por igual y están por encima de las circunstancias o el estatus individual. En las culturas particularistas, las normas se aplican dependiendo de las circunstancias. La gente asume que son las situaciones particulares las que determinan si se acatan o no. En otras palabras, en países u organizaciones con esa cultura predominante, las normas solo a veces se cumplen.
2. Individualismo - colectivismo	Es similar a la dimensión planteada por Hofstede. Alude al peso del grupo cuando se trata de tomar una decisión: ¿antes de decidir por algo, es más importante lo que los otros deciden o lo que uno siente o desea?
3. Neutral versus afectividad	Esta dimensión tiene que ver con el peso de las emociones en las interacciones personales.

- En las culturas neutrales, la razón se impone, las emociones se controlan; las personas no son muy expresivas. Por ejemplo, en una reunión de ejecutivos, lo que importa es conseguir en el menor tiempo el objetivo de negocio.
- En las culturas afectivas, las emociones se expresan en temor y pesan en el resultado de las relaciones interpersonales. Así, la afectividad puede demostrarse en el saludo o en las expresiones de los interlocutores al plantear sus puntos de vista, entre otros aspectos.
- Es el grado en el cual involucramos a las personas que nos rodean en nuestros espacios personales o de trabajo.
- En las culturas donde priman las relaciones específicas la gente hace una separación clara entre el espacio personal y el de trabajo o negocios.
- En las culturas caracterizadas por las relaciones difusas el límite entre lo privado y público no es muy clara. No es un problema involucrar a los amigos o colegas en los diversos espacios (del trabajo a la familia, por ejemplo).
- Tiene que ver con la manera en que las personas alcanzan una posición en su entorno a lo largo de su vida.
- En ciertas culturas, la forma de salir adelante es por méritos propios. “Las personas se esfuerzan en su desempeño (dentro y fuera del trabajo) y son valoradas por este esfuerzo. En otras culturas, las personas son reconocidas por su posición en la organización y en la sociedad” (Trompenaars & Wollams, 2001, p. 5).
- En estas últimas, la principal vía para avanzar es mediante lo que uno ha heredado de la familia: el apellido, la posición social, la red de contactos. Para estas personas lo que han “adquirido” gracias a la familia pesa más que el esfuerzo personal.
- Es la influencia o poder que las personas sienten tener sobre su entorno y futuro.
- En sociedades donde el control de la vida parte de lo interno, las personas sienten que aquellas han de modelar su destino y planifican para ello. Se preocupan por construir su propio camino. “En una organización, por ejemplo, los líderes piensan que una buena planificación les ayudará a evitar fallas o fracasos” (Trompenaars & Wolliams, 2001, p. 2).
- En sociedades donde el control de la vida se deja a lo externo, las personas conceden más peso a la “suerte” que a la determinación por construir su propio futuro. Piensan que es difícil manejar el destino y, en tal sentido, siguen los caminos que “la suerte les depara”.
- Esta dimensión habla de la manera en que las personas manejan el tiempo. Las personas con orientación secuencial, valoran mucho el tiempo y la puntualidad. Contribuyen a que las cosas se
-
4. Relación específica versus Relación difusa
5. Realización por medios personales versus Realización adquirida
6. Control de la vida (interno o externo)
7. Orientación del tiempo (secuencial versus sincrónico)

cumplan según lo planificado. Prefieren hacer una tarea por vez.

Aquellas con orientación sincrónica piensan que el tiempo es relativo y flexible. Suelen comprometerse con varias tareas a la vez. No se hacen mucho problema si se demoran en una tarea algo más de lo previsto; su raciocinio es que los otros – con quienes se hayan comprometido para otras tareas-pueden esperar.

Nota: Las siete dimensiones de la cultura corporativa desde otra perspectiva.
Fuente: Trompenaars & Hampden (1993).

En un entorno cada vez más globalizado, donde las compañías hacen negocio y reclutan personal en diferentes países, entender las características de las culturas nacionales es fundamental, ya que influye la manera como las personas se alinearán (o no) la cultura original de las empresas o instituciones y si “encajarán” en los requerimientos del negocio o entidad. Conocer los valores de una sociedad, el comportamiento de los consumidores y los patrones que establecen en la competencia de mercados, ayudará a las compañías a adaptarse a un contexto particular y a competir.

Por ejemplo, las orientará a definir como presentarán un proyecto comercial, a un socio, como harán el marketing de un producto, que mecanismos usarán para fidelizar a sus clientes, en qué términos negociarán con sus proveedores, como atraerán al talento, qué sistema de recompensas y sanciones establecerán en el trabajo, etc.

Mooij (2010) señala que “la cultura influye en todos y cada uno de los aspectos de la estrategia, tanto a nivel corporativo como del producto y de la marca. Por este motivo, las empresas no pueden esperar que su estrategia sea exitosa sin comprender primero las distintas dinámicas culturales en juego” (p. 23).

1.5 Elementos de la Cultura Corporativa

Hemos señalado que lo intangible de la cultura se vuelve visible en las organizaciones a través de diversas manifestaciones. Esto ha dado paso a los investigadores a presentar la cultura como una instancia compuesta por diversos componentes, unos más visibles que otros, que están presentes en todas las organizaciones.

Revisaremos a continuación los dos principales modelos que explican tales componentes, la forma en que se articulan entre sí y grafican la dinámica cultural en las organizaciones; el modelo de Schein y el modelo de Hofstede. Los factores externos, no generan impacto directamente en la organización pues dependen de otras personas como los proveedores, compradores, directivos, etc.

Por último, tenemos a los trabajadores con más trayectoria quienes han sido participes estableciendo principios de la cultura en la organización; la acción de la organización es determinada por los valores, los tabúes que son impuestas por los trabajadores, la forma de vestir, las creencias que no tienen sustento alguno. De esta manera este conjunto de acciones representa la parte dinámica de la organización.

1.5.1 Schein y los niveles culturales.

Schein (1984) distingue los siguientes tres niveles en la cultura:

En el primer nivel, el externo, están todos los llamados artefactos. Son los elementos visibles, pero no siempre descifrables. Por ejemplo: la infraestructura de la Institución, la disposición de los espacios de trabajo, los signos visuales, el código de vestir, los patrones de conducta visible o audibles, las normas escritas.

En el segundo nivel, el intermedio, está en los valores declarados que la

organización conscientemente abraza y comunica. Ayudan a entender, hasta cierto punto, la conducta de los empleados y la razón de ser de los elementos del nivel externo. En el tercer nivel, en el profundo, están las creencias básicas, aquella que permite entender porque los miembros de una organización piensan y se comportan de una determinada manera. En este nivel residen los valores inconscientes, sin necesidad de estar escritos son los que tipifican a la organización. Por ejemplo: que es el éxito para una empresa, que es la igualdad del trabajo, que significa el respeto, qué importancia se conoce al balance trabajo/familia etc. (p.4).



Figura 1. Niveles de la cultura. Fuente: Schein, 1984.

Las creencias básicas se asemejan a las raíces de un árbol que alimentan el tronco- lo hacen más o menos fuerte- y forjan la aparición, el uso y la trasmisión de los componentes visibles que serán típicos de una organización particular. (Sheen, 2017).

1.5.2 Hofstede y el modelo de la cebolla.

Hofstede (2010) usa el gráfico de una cebolla para dar a conocer la interconexión y entre los cuatro elementos que el encuentra en el tejido cultural de toda organización.

En la capa externa o superficial están los símbolos: las palabras, gestos, gráficos, estilos en el nivel de vestir, signos de estatus (Oficina propia para los altos directivos, computadoras de última generación, mobiliarios nuevos, etc.)

En la segunda capa están los denominados héroes: aquellas personas que son valoradas independientemente de su cargo, son mencionado como modelos a seguir por su profesionalismo y valores dignos de imitar.

En la tercera capa se ubican los ritos: Son actividades impuestas fuera o dentro de la organización (almuerzos de cumpleaños, aniversario de la organización, cumplimiento de metas, el canto del himno corporativo en determinados eventos o cada mes).

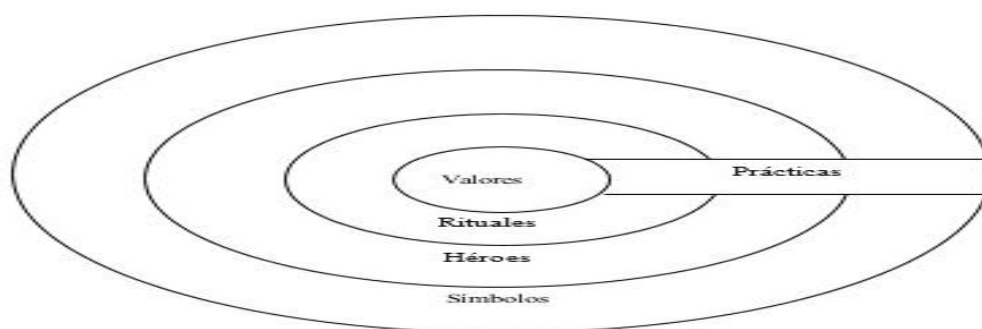


Figura 2. Capas culturales. Fuente: Hofstede, 2010.

Cuarta etapa – el núcleo de la cebolla- Conformada por los valores que “pertenecen al *software* invisible a nuestra mente” (Hofstede, 2010, p.23). Son los valores que perciben día a día en la organización.

Como vemos, ambos modelos conciben la cultura como un todo compuesto por niveles que abarcan desde las manifestaciones más explícitas o externas hasta las no consientes o internas.

Coinciden en que el nivel profundo alberga los principios más arraigados sobre los cuáles descansa el credo organizacional. Estos principios reflejan inequívocamente el pensamiento de los líderes y sustentan la toma de decisiones al hacer, el postergar o el dejar pasar- en el centro de trabajo.

Estos modelos pueden ayudarnos a comprender por qué ciertas empresas han prosperado más que otras, así como a predecir qué camino seguirán para competir y crecer. Collins y Porras (2003) “Al estudiar la naturaleza de un grupo de empresas exitosas, concluyeron que la existencia de valores compartidos por los miembros de una organización era la característica central de tales compañías” (párr.32). En las entrevistas realizadas en las empresas seleccionadas para este estudio, los gerentes sostuvieron que, si la empresa ha realizado un trabajo constante por interiorizar los valores en los integrantes de la organización, estos estarán aptos para actuar ante cualquier situación que presente. Esta es otra forma positiva en que los valores, cuando son compartidos, impactan en la gestión empresarial y ayudan a que la empresa, por ejemplo, no gaste energía ni recursos en funciones de control o en aplicar sanciones.

1.6 El proceso de la formación de la cultura

La cultura tiene un inicio: Las costumbres y tradiciones actuales de una organización, y su forma general de hacer las cosas se deben en gran parte a lo que se hizo antes y al éxito que ha tenido con esos esfuerzos.

Esto nos lleva a la fuente esencial de la cultura: sus fundadores, quienes libres de costumbres o ideologías previas, tienen una visión de lo que la organización debería ser, y el pequeño tamaño de la empresa facilita la imposición de esa visión en todos sus miembros. Además, sostuvieron que se crea de tres maneras: en primer lugar, por la contratación de empleados que razonan, sienten y actúan de la misma forma que ellos; en

segundo lugar, por la socialización y adoctrinamiento del personal para que se encaminen hacia su manera de pensar y sentir; y tercer lugar, por la influencia de la conducta misma de los fundadores o empleados antiguos sobre los recién llegados que los inspira a motivarse con ellos e interiorizar sus creencias, valores y suposiciones. Cuando la organización triunfa, la personalidad de los fundadores queda integrada en la cultura. (Robbins y Judge, 2009, párr.13).

1.6.1 El nacimiento.

La cultura organización es dinámica, se transmite, se desarrolla, difunde y se transforma entre los miembros de la organización. Es un proceso en el cual están involucrados toda la organización.

Los fundadores de la organización son el punto de partida; es decir son los que definen el *sello cultura* del desarrollo organizacional. Madu, afirma que la fuente principal son los líderes y fundadores para fomentar la filosofía organizacional, los valores y la norma. Madu (2012). Los líderes facilitan las estrategias para el desarrollo de la cultura en la organización mediante políticas, practicas, modelos de comportamientos.

Las actividades diarias de la organización nos reflejan que estamos en medio de un sistema dinámico. La empresa va adquiriendo distintas estrategias para innovar.

A continuación, Las fases de desarrollo que puede variar según la visión de cada fundador:

a) Propósito de la organización: Cual será el fin de la organización, a que se dedicar, donde se constituirá, que personas contratar, bajo que reglas o políticas se trabajará. Todo ello dará inicio a una nueva cultura.

- b) Primeros pasos del negocio: Se plantea lo que se realizará para poner en dirección el plan. Por ejemplo: Obtener la formalización, estrategias de fidelización.
- c) Selección de los trabajadores: Tener éxito en la organización dependerá mucho de los trabajadores ya que son el motor para poder realizar las diversas actividades y que tan productivos resulten ser.

1.6.2 La asimilación.

Se desarrolla en los conjuntos de procesos, normas y acciones, donde los trabajadores van incorporando la cultura. Chatman y Enyong (2003) “La socialización permite que las personas comprendan los valores, las conductas establecidas, las habilidades y los conocimientos esenciales para asumir un rol en la organización y participar como un interrogante de ella” (párr.24). La asimilación se inicia cuando los trabajadores observan los sucesos en su entorno, como se manifiestan los líderes, el trato de los empleados, etc. Cuando hay un interés en informarse de las normas y reglas que rigen en la organización. La mayoría de las empresas hacen visible en sus murales las políticas, norma, valores que practican dentro de la organización, de esta manera los trabajadores se sientan identificados con cada una de ellas.

La cultura se va desarrollando también a través de los famosos “storytelling” (contar historias) episodios ejemplares relacionados a acciones o actitudes de los líderes o trabajadores. Humle manifiesta que recordar es fundamental logrando sentido de continuidad e identidad difundida mediante la construcción compartida de significados en las distintas organizaciones (Humble, 2004).

Los relatos corporativos crean un vínculo entre el pasado y el presente de la organización informar a los trabajadores sobre la fundación de estas, las dificultades que presentaron para la creación. De esta manera los trabajadores se sientan identificados y comprometidos con cada

logro de la empresa, asumiendo nuevos retos. Un requisito fundamental para un excelente *storytelling* corporativo es la comunicación efectiva.

Las historias tienen que ser correctamente elegidas, descritas (reconstruidas) en forma sencilla y transformadas en “productos” atractivos, visuales (videos, gráficos, folletos, etc.), para uso en diferentes soportes (físico, electrónico, digital). Por medio de ello se debe conseguir la difusión de los valores de la cultura a los trabajadores. Narrar las historias visualmente, considera Haudan, agiliza la comprensión, desarrolla un lenguaje rápido y común para fomentar el compromiso (Haudan, 2010, párr.28).

En su estructura más habitual, como un relato del pasado, incluso puede decirse que legendario, las historias son una valiosa herramienta, son el medio por el cual los ejecutivos pueden fomentar los cambios y motivar a sus trabajadores a vencer los desafíos. Llevadas a un nivel más alto, sirven también como un eficaz medio para solucionar los problemas que presenten puntos de vista pragmáticos, validen generalizaciones y a partir de los cuáles se visualicen perspectivas significativas (Seaman & Smith, 2012).

1.6.3 La comunicación.

A través de la comunicación la cultura puede manifestarse, convirtiéndose en el conductor de los distintos aspectos, situación dentro de la organización. Al mismo tiempo, inyecta confianza en los empleados, de modo que estos pueden llegar a ser portavoces naturales de la cultura hacia afuera: con los clientes y potenciales clientes, los proveedores, las empresas de la competencia, los candidatos a empleados, los vecinos, etc. En una institución silente, o con una comunicación limitada, la cultura se debilita. Una vía de comunicación insustituible para construir la cultura es la comunicación directa, cara a cara, es decir, el dialogo entre los jefes y los colaboradores.

De acuerdo a Charam, la calidad del diálogo determina la forma como las personas recopilan y procesan información, cómo toman decisiones y que sienten respecto a los demás, y también configura los comportamientos y las creencias de las personas –es decir, la cultura corporativa –de manera más rápida y permanente que cualquier sistema de incentivos o declaración de visión (Charam, 2006). De igual manera, hace posible que los empleados comprendan los objetivos del negocio, la razón de su trabajo, se enteren cómo su puesto –por más sencillo que parezca –aporta a los objetivos del negocio, y cuál es el lugar de ellos en la gran foto. “Si el negocio no puede ser relevante a los ojos de las personas que trabajan para él, no hay manera de que los empleados lo entiendan” (Haudan, 2010, párr.16).

Encontrar un lugar en la gran foto hace que los colaboradores se sientan importantes y corresponsables de los logros de su empresa, se conecten mejor con su trabajo, entreguen más de lo que se les pide y estén dispuestos a apropiarse de la filosofía empresarial. Una anécdota presidencial en Estados Unidos –que evidencia el arraigo de la cultura en una institución – narra el encuentro entre el presidente John Kennedy (1917-1963) y un empleado de menor rango de la NASA. Durante una visita del mandatario a esta institución a inicios de su periodo de gobierno, comenzando los años sesenta, Kennedy le preguntó qué es lo que, hacia allí, a lo que este respondió: “Señor presidente, yo trabajo para ayudar a que el hombre llegue a la Luna”. Este es un elocuente ejemplo de la conexión de un empleado con la gran foto de su organización.

La frase la *gran foto*, usada en el campo del desarrollo organizacional, hace referencia a los objetivos que una organización busca alcanzar en un determinado periodo u horizonte y el lugar e importancia que concede a cada uno de sus empleados en el camino hacia tal objetivo.

Los valores direccionaran a cumplir los objetivos, que lo integrante de la organización comprendan y utilicen el mismo lenguaje será muy importante para obtener resultado que la organización se proponga a corto o largo plazo.

Otro beneficio que otorga la comunicación a la cultura es facilitar los mecanismos para el *feedback* en la organización. Resulta ser una técnica para poder evaluar el nivel de la cultura en los trabajadores; cuanto ha ido asimilada de esta manera poder reforzarla. Los líderes tienen que desarrollar una comunicación horizontal con sus trabajadores para evaluar que tan comprometido están con la organización. De esta manera resulte más sencillo identificar las debilidades. “Los líderes exitosos usan el seguimiento y el *feedback* para recompensar a las personas de alto desempeño, orientar a quienes tiene dificultades y redirigir los comportamientos de quienes obstaculizan el progreso de la organización” (Charam, 2006, p. 97).

Un uso eficaz de los cada vez más variados canales de comunicación, deben a ayudar a dinamizar el proceso de *feedback* y hacer a que no se limiten a la recepción de opiniones y quejas de los empleados, sino que también sea un mecanismo hacia la mejora continua de la gestión empresarial.

Estas oportunidades de dar voz a los colaboradores para que expresen sus ideas y estas sean escuchadas por sus superiores, deben ser percibidas como auténticas por el personal. la organización tiene que demostrar con acciones concretas que, en efecto, toma notas de sus opiniones, las responde y atiende. Si no existe la autenticidad, puede surgir en la empresa una atmósfera de pseudo voz, esto es, una combinación de oportunidad para que los trabajadores expresen su voz, pero trabada en un menosprecio gerencial por conocerla (De Vries y Terwel, 2012, p.221).

Ofrecer a los empleados oportunidades para manifestar sus voces puede, de hecho, tener efectos negativos si sospechan que sus gerentes pretenden estar interesados en estos insumos cuando realmente no lo están. “La pseudo voz que perciben hacen que las voces (opiniones) se reduzcan y los conflictos grupales aumenten”. (De Vries, Jenh y Terwel, 2012, p.228).

Cuando el personal es escuchado, se siente valorado, y eso genera un mayor compromiso con su trabajo. Esto, a su vez, impulsa la comunicación de ida y vuelta (de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba), que es una de las condiciones para que los elementos culturales se intercepten y el credo corporativo se difunda.

En la esfera de *feedback*, la comunicación sirve para amplificar la conexión – física y emocional – entre la alta dirección y el personal. El contacto más cercano y/o frecuente ayudará a los jefes a conocer, de primera mano, si los colaboradores se conducen de acuerdo a los valores de la empresa y, por tanto, cuál es su capacidad para transmitir hacia los clientes y otros grupos de interés, los líderes tendrán mejores insumos para decidir, por ejemplo: en que sub ámbitos de la gestión de personas hay que poner mayor rigor: ¿tal vez en el reclutamiento o la inducción?; que competencias para el liderazgo hay que desarrollar en los gerentes y jefes de equipo: ¿todos saben comunicarse bien con sus equipos y dirigirse apropiadamente a su personal?; o cuáles son los elementos de la cultura que deben ser reforzados: ¿se requiere crear o fortalecer algún ritual?, ¿se necesita actualizar los lemas corporativos? o ¿se puede aprovechar esta situación u ocasión para involucrar a los colaboradores.

Esta necesidad de comunicar la cultura se hace más evidente cuando las empresas crecen, se descentralizan y abren filiales, unidades de negocios o tiendas, o comienzan a expandirse fuera de las fronteras locales y nacionales. El hecho de que los empleados comiencen dispersarse geográficamente, lleva implícito el riesgo de que los valores compartidos, ritos, las historias se debiliten, más aún si se trata de personas que residen en otras regiones con dimensiones culturales distintas. La gente en diferentes países reacciona distinto; culturas corporativas desarrolladas, que se daban por hecho como sólidas, comienzan a resquebrajarse. “En estos casos, la incomunicación se vuelve más frecuente y la confianza se erosiona, principalmente entre los líderes y los jefes de las unidades regionales” (Meyer, 2015, p. 68).

En situaciones de expansión empresarial, la comunicación bien gestionada se convierte en una función prioritaria para la organización y en un instrumento para reducir los obstáculos que, inevitablemente, dicho crecimiento produce en la cultura corporativa.

A modo de resumen de este capítulo, en el siguiente cuadro resumimos las funciones centrales que cumple la comunicación en el desarrollo de la cultura.

Tabla 3

Funciones de la comunicación en el desarrollo de la cultura

Función	Implica en otras cosas
Ayudar a cultivar la cultura (en los inicios de la organización)	<p>Apoyar a la alta dirección en la transmisión de la misión, visión, y valores centrales a los interrogantes de la empresa.</p> <p>Ayudar a definir los lemas corporativos y otros artefactos que servirán para distinguir a la empresa. Por ejemplo: signos visuales, colores, etc.</p> <p>Llevar un registro de las situaciones relacionadas con el nacimiento de la empresa, el cual servirá de guía futura para crear el <i>storytelling</i> corporativo.</p> <p>Usar la herramienta (como video institucional) y los canales más adecuados (por ejemplo, un grupo de Facebook) y artefactos.</p> <p>organizar a las gerencias jerárquicos interiores (visita periódica de los líderes a las diferentes áreas, tiendas, filiales.</p>
Socialización de la cultura	<p>y convertirlas en rito (algunos casos son eventos de bienvenidas y la presentación de nuevos colaboradores como parte de un programa formal de inducción al personal).</p> <p>Orientar a la presentación, dar a conocer los reglamento, normas y política al personal.</p> <p>Colaborar en el proceso de inducción del personal (por ejemplo, definir el contenido de los materiales de inducción y hacerlo atractivo para los nuevos integrantes).</p>
Desarrollar y difundir el Storytelling	<p>Investigar y reunir información sobre las historias de los primeros años de la empresa e identificar situaciones que sirven de ejemplo de los valores corporativos.</p> <p>Hacer seguimiento a las acciones ejemplares de los colaboradores y captar aquellas que puedan servir de referente de los valores.</p> <p>Convertir las historias anteriores en narraciones atractivas, visuales con lecciones constructivas, para difusión en la empresa a través de los espacios y canales apropiados.</p>

Feedback	<p>Implementar técnicas de comunicación en los distintos niveles de la organización eliminando barreras de jerarquía. Orientar a los líderes y jefes intermedios en la forma adecuada de motivar a sus equipos el uso de los canales anteriores.</p> <p>Hacer seguimiento al feedback de los colaboradores (no dejar que termine en un buzón con un papel escrito con la opinión del empleado) y orientar a los gerentes y responsables de recursos humanos en la atención y respuesta oportuna de dicho feedback.</p> <p>Apoyar a los responsables de la gestión de personas en la implementación de áreas de integración en las distintas áreas.</p>
Crear un clima laboral motivador	<p>Desarrollar campaña de orientación alentar y premiar la presentación de propuestas (del personal) dirigidas a mejorar diversos procesos de trabajo.</p> <p>Publicidad por medio de los trabajadores (por ejemplo, videos en una red social de la empresa o boletines electrónicos) dar a conocer el trabajo de diversas áreas y niveles, y su rol en la gran foto.</p>

Nota: El contenido detalla las funciones de la comunicación en el desarrollo de la cultura corporativa.
Fuente: Autoría propia.

1.6.4 El rol de los líderes.

El líder en la organización desarrolla un papel fundamental, ya que ser modelos a seguir de conducta y dan el sentido de dirección que los miembros de una organización necesitan para estar cohesionados y avanzar. Vienen a ser los primeros “héroes” en una empresa, y es a ellos a quienes todos miran.

Los empleados observan cuidadosamente las acciones de sus líderes, por más triviales que parezcan, y tienen así una evidencia para así conocer lo que es importante en la organización, lo que será reconocido o castigado, esto pesa más que las declaraciones escritas de la visión y las políticas formales (Chatman y Enyoun, 2003, p. 28).

Es importante notar que cuando hablamos del líder, no nos referimos únicamente al máximo representante de una organización o al fundador. Englobamos también en ese término a los directivos que están a cargo de las distintas áreas departamentales donde desarrollan funciones

de supervisión, dirección y control. Serán los responsables de dirigir a los trabajadores e influenciar sobre ellos para cumplir los objetivos, convirtiéndose así en agentes transmisores de la cultura. Son las reglas implícitas que difunden con sus acciones, tanto en las oficinas como fuera de ellas, las que calan más rápidamente en sus colaboradores. Macey, Scheneider, Barbera y Young (2003) los líderes piensan que la cultura se transmite solo a través de medios formales, pero son realmente las interacciones informales durante la hora de refrigerio, área descanso, en los eventos corporativo, donde los trabajadores asimilan ciertos aspectos y van captando una cultura.

Sin un líder sale siempre al encuentro de sus colaboradores, los visita en horas de trabajo, conversa con ellos al mismo nivel, se interesa permanentemente por conocer sus opiniones, los saluda y felicita por alguna buena acción, el mensaje que estará enviando es que en dicha organización existe una preocupación por el bienestar y sentir de los empleados, y no solamente por asegurarse que el personal está siendo productivo. Por el contrario, pone en evidencia que no alcanza para otras actividades, espera a que los empleados le pidan una cita para dialogar con él y los felicita solo en las celebraciones anuales por el aniversario de la empresa, el mensaje que transmite es que los empleados están en un segundo plano, incluso un tercero.

Capítulo II

La cultura corporativa

2.1 Objetivo

- Identidad como empresa.
- Propósitos definidos.
- Implementar patrones de conducta.
- Atraer el mejor talento profesional.
- Valor agregado.

2.2 Beneficios y límites de la cultura organizacional

Beneficios

- Mejoras en el rendimiento de los empleados.
- Integración entre áreas.
- Buen clima laboral.
- Mayor atracción.
- Fidelización.

Límites de la cultura corporativa.

- Barreras de innovación.
- Barrera a la diversidad.
- Problemas en fusiones o adquisiciones.

Los aspectos positivos y negativos de la cultura organizacional conviven. No obstante, todos tenemos una cultura inevitablemente, por lo que nos vemos obligados a cuidarla.

2.3 Importancia de la cultura de empresa

El papel clave de las personas para el desarrollo de la organización, el trabajo en equipo, la importancia de la cultura corporativa.

- Permite conocernos y tener una dirección definida.
- Personas que comparten valores.
- Características que nos diferencian.
- Es la base de la organización.
- Propósitos estratégicos de la empresa o institución.
- Identifica problemas y da soluciones.

2.4 Crear y mantener la cultura

Tenemos muy claro que debemos trabajar nuestra cultura corporativa e identificar el punto de partida.

Veremos cómo se desarrolla la creación y mantenimiento de la cultura organizacional.

2.4.1 Pasos para crear una cultura organizacional.

- a. Crear el equipo de proyecto:** Consiste en nombrar responsables que estarán a cargo de la creación, mejora o cambio de la cultura organizacional. Contar con las personas adecuadas, se recomienda que formen parte de la dirección, recursos humanos y/o marketing.
- b. Definir objetivos:** El proyecto debe ir vinculado a unos objetivos de tal manera que se pueda comprobar el éxito en un futuro.
- c. Analizar la cultura actual:** Es fundamental para el éxito tener información de la situación actual de la organización. Sabemos que toda empresa tiene una cultura y debemos conocer los detalles. A través de ello podremos comprobar nuestras fortalezas y debilidades, desarrollando así un plan estratégico.
- d. Definir la cultura deseada:** Es importante incorporar la cultura corporativa que se requiere. Debemos identificar los siguientes puntos comunicación, valores, visión misión, comportamiento, conductas de la empresa, etc.
- e. Plan de cultura organizacional y cambio:** En organizaciones de gran personal es necesario tener un líder por área. De esa manera tener el apoyo de las distintas áreas contribuirá a que la cultura corporativa se vaya extendiendo entre las personas del equipo mediante la comunicación. Conllevara aun proceso de cambio por parte de toda la organización. Implementando estrategias de culturización en los trabajadores actuales como en las nuevas incorporaciones, con un proceso de inducción.
- f. Reconocimiento a los trabajadores:** Finalmente, es importante difundir los avances de la cultura y que el personal comprenda como su trabajo ayuda a lograr la visión de la empresa, así que es recomendable indicar estrategias, acciones e indicadores que nazcan de esta cultura. El seguimiento constante es factor fundamental para comprobar

el éxito, así que la cultura corporativa se debilite y pueda caer en el olvido. Es importante celebrar los logros y sobre todo reconocerlos.

2.5 Análisis de la cultura organizacional

Los primeros pasos debe ser la medición de la cultura organizacional. Esto nos ayudara a tener una visión clara de la situación actual para tomar decisiones. Podemos trabajar la medición de la cultura desde varias perspectivas, con métodos más tradicionales y otros más innovadores. A continuación, algunas ideas que puedes aplicar para el diagnóstico cultural de una organización.

- a. Monitoreo del personal:** Tener un control de las personas en distintos lugares de interacción permitirá identificar estados de ánimo, prácticas cotidianas, comunicación, relaciones personales, etc. Contar con un nuevo integrante será muy importante para obtener información relevante de su percepción.
- b. Observación externa:** Un recorrido por las instalaciones nos brindará información fácilmente. Las dimensiones de los despachos, distribución del espacio, color de las paredes, decoración, salas de conferencias, áreas de descanso, tableros, entre otros.
- c. Documentación:** El acceso a organigramas, manuales de normas, políticas de empresa nos ayudará evaluar distintos procesos y niveles de jerarquía en la organización.
- d. Entrevistas:** Las entrevistas dentro de la organización serán estrategias muy importantes para obtener información relevante de los trabajadores. Debemos informar que estos serán anónimos.
- e. Focus Group:** También nos permitirá contar con información muy importante por ser parte de los trabajares.
- f. Cuestionario:** Es ideal es contar con cuestionarios diseñados a medida de cada organización ya que rige su propia cultura.

g. Contar con profesionales: Para la obtención de análisis de la cultura es necesario contar con el asesoramiento de consultoras. De esta manera nos ayudará detectar fortalezas y debilidades con mayor exactitud logrando obtener un informe general de la situación actual de la empresa, brindando algunas recomendaciones para fortalecer las estrategias de la cultura organizacional.

2.6 Transmisión de la cultura

Analizaremos las distintas formas en la que podemos transmitir la cultura en una organización, de esa manera diseñar una estrategia que nos permita obtener resultados.

- **Historias**, breves relatos que nos ayudaran a entender la fundación, situaciones difíciles, reglas, conductas del pasado. Se dan de manera espontánea. En gran mayoría de los casos nos permite conocer el actuar de la empresa.
- **Rituales**, una serie de acciones, realizadas principalmente por su valor simbólico. Tienen el poder de cambiar el enfoque y la vida de una organización.
- **Símbolos materiales**, vinculados al empoderamiento dentro de la organización. Muchas veces nos dan a reflejar el grado de jerarquía de los trabajadores. Por ejemplo; oficina más amplia a los jefes de cada departamento, accesorios de oficina personalizados, desayunos, almuerzos brindados por la empresa, etc.
- **Lenguaje**, los integrantes manifiestan su aceptación mediante el lenguaje, de esta manera se identifican con el grupo dentro de la organización.
- **Comunicación**, es uno de las herramientas muy importantes dentro de la organización, será el conector para que la cultura pueda desarrollarse dentro de la organización. Una comunicación horizontal permitirá eliminar las barreras entre los jefes y trabajadores. Obteniendo así,

intercambio de ideas u opiniones que ayuden a mejorar los distintos procesos dentro de la organización.

- **Culture Book**, Es esencial para las incorporaciones de personal nuevo que la organización maneje un “Culture Book” donde indicará la misión, visión, valores, conductas deseadas, políticas, etc. Se recomienda revisarlo y actualizarlo ya que representa la cultura de la compañía.
- **Compromiso de dirección**, los líderes y referentes son la “cabeza” visible de la organización, aquello que realicen o comuniquen debe estar alineado con la cultura que queremos crear. Si no existe compromiso, los trabajadores serán ajenos a la importancia de la cultura.
- **Interacción**, es importante ante nuevas incorporaciones, ya que será el punto de interacción entre los trabajadores nuevos y antiguos. Donde desarrollaran cierto grado de afinidad de acuerdo a sus valores, pensamientos y actuar.
- **Selección**, cuando la persona entra en un proceso de selección da a conocer distintos puntos de vista donde refleja su cultura. Estos procesos de selección son importantes para evaluar si el nuevo miembro podrá adaptarse al perfil que busca la organización.
- **Onboarding**, implementar un proceso de onboarding para los nuevos trabajadores de la organización, nos permitirá transmitir la cultura desde el inicio de la vida laboral.
- **Dinámicas corporativas**, son actividades para fomentar la cultura organizacional realizando talleres de recreación que comprendan estrategias de innovación, valores.
- **Eventos corporativos**, organizar eventos corporativos permitirá fortalecer los vínculos dentro de la organización. Desarrollando en los miembros de la organización grado de competitividad, ya que sus logros serán reconocidos en estos eventos.

2.7 Mejora de la cultura

En toda organización es esencial trabajar continuamente la cultura organizacional debemos trabajar de diversas maneras ya que cada organización maneja su propia cultura.

a. Fortalecer la cultura: La mayoría de organizaciones que han logrado obtener una cultura definida, trabajan constantemente para poder fortalecer sus valores, difundir la cultura entre sus trabajadores. De esa manera lograr que tengan mayor compromiso identificándose con los objetivos y metas de la organización. Es necesario identificar los puntos débiles para lograr resultados óptimos.

b. Transformación cultural: Sabemos que el mercado es cambiante, muchas veces esto nos obliga a realizar ciertos cambios dentro de la organización. La cultura organizacional, requiere de mucha planificación, organización, movilización y esfuerzo por todas las partes.

- Implementar estrategias.
- Giro de Actividad.
- Rotación equipo directivo.
- Ceses del personal.
- Nuevo entorno.
- Mayor competitividad.
- Mejorar la eficiencia.
- Mayor demanda en el mercado.

Capítulo III

Potencial de la cultura organizacional

3.1 ONP

En el seminario internacional La Cultura Organizacional para mejorar el Servicio al ciudadano, que por primera vez se realizó en el país donde participaron el Registro Nacional de Identificación y Estado Civil (RENIEC), la Oficina de Normalización Previsional (ONP), Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR) y Ciudadanos al Día (CAD). Donde los jefes de estas instituciones, detallaron la gran importancia de fomentar el cambio cultural en los colaboradores siendo muy esencial para impulsar la nueva inclinación en la Gestión Pública, basándose en las siguientes recomendaciones:

- Identificar la diferencia entre una buena imagen y una buena reputación; la imagen se manifiesta en las distintas acciones que percibimos en un primer momento, en cuanto la reputación es el reconocimiento recibido por el buen comportamiento en toda su gestión de la entidad a través del tiempo.
- Comprender que los objetivos de la institución y las motivaciones de sus integrantes evidencia resultados de una cultura organizacional de calidad.

- Establecer como meta una óptima atención con procesos ágiles y eficientes. De esa manera obtener la confianza del ciudadano.
- Conservar el éxito reflejado en el crecimiento personal y profesional de sus colaboradores.
- Trabajar el sentimiento de identidad institucional es esencial, de esa manera se logrará el reconocimiento por parte de los ciudadanos, logrando de esa manera una buena reputación de la entidad.
- Implementación de plataformas web para poder agilizar los procesos. Actualmente los ciudadanos están en continua conexión con la tecnología, esperando obtener al 100% servicios digitales.
- Debe primar tratar a las personas como, cuando este sea una política puesta en práctica por todas las entidades veremos reflejado un servicio de calidad el sector público.



Figura 3. Seminario internacional de la cultura organizacional. Fuente: Recuperado de <https://gestion.pe/peru/politica/siete-recomendaciones-modernizar-cultura-organizacional-entidad-publica-146464-noticia/>

Implementadas estas recomendaciones en el caso de la ONP, a partir de agosto de 2011. Inicio con la adopción de una nueva cultura organizacional, lo que conllevó a un proceso de cambios que tuvo como primer punto un eficiente servicio al ciudadano, dirigido en la atención de otorgamiento de pensiones.

Obteniendo como primer resultado visible:

- En diciembre de 2014 se consiguió eliminar el recargo de solicitudes de pensión que a julio 2011 ascendía a 126,871 expedientes, con espera de respuesta que podrían llegar hasta 16 años.
- En diciembre de 2015, las respuestas tenían un promedio de espera, en julio 2011 era de 262 días, se minimizó a 22 días.

3.2 Nike

La compañía fundada por Phil Knight y Bill Bowerman en la década de los 60's es en una de las marcas más posicionadas del planeta, logrando extenderse por las fronteras y romper prototipos. Por ello, analizaremos tres puntos importantes que nos lleva a su cultura organizacional sea un modelo a seguir.



Figura 4. Instalaciones de la empresa Nike. Fuente: Recuperado de <https://blog.acsendo.com/cultura-organizacional-nike/>

Nike cuenta con más de cincuenta años de existencia, es necesario reinventarse, trabajar constantemente y crear una cultura organizacional aprovechando el máximo potencial de los colaboradores. A continuación, tres puntos importantes que caracterizan a su cultura.

Talento

Tener profesionales talentosos es fundamental en la innovación. Nike implementa Talleres de entrenamiento dirigidos a reforzar las competencias de sus colaboradores. Por ello están preparados para fortalecer su capacidad y desafiar nuevos retos.

En el 2013 recibió el título de la ‘Compañía Más Innovadora No.1, reconocimiento otorgado por Fast Company. Claro ejemplo de contar con profesionales talentosos. De esta manera Nike apoya en la definición de proceso para una correcta toma de decisiones. Donde es importantes el aporte de las destrezas y la pasión en su trabajo que demuestran los colaboradores.

Diversidad

Cuando los equipos son inclusivos y diversos tenemos como resultado innovación. La fuerza de trabajo refleja la diversidad del consumo de sus productos. Los trabajadores que se reconocen como no blancos comprenden poco más del 50% de los 32.000 empleados estadounidenses.

Las mejores ideas se dan en lugares imprevistos y las diferencias son muchas veces las que llevan a nuevas formas de pensar, expandiendo la creatividad. Es importante que las organizaciones fomenten diversidad entre sus trabajadores para el intercambio de ideas y generar valor agregado dentro de cada área.

Inclusión

Mayormente los nuevos colaboradores toman tiempo en incorporarse a la cultura organizacional de la empresa. Se busca erradicar las barreras de comunicación, culturales que obstaculizan la inclusión en el equipo de trabajo para obtener un rendimiento óptimo que maximice la productividad.

El objetivo de esta característica es erradicar las barreras al alto desempeño del empleado. Implementando dos programas: *Bias to Breakthrough*, que tiene como finalidad eliminar las barreras a la creatividad, y *NCourage*, conjunto de redes que fomentan la conciencia cultural frente a las diferencias obteniendo de esta manera un fin común.

Aplicación práctica

<p>“Año de la Lucha Contra la Corrupción y la Impunidad”</p> <p>Aplicación Práctica</p>			
Tema:	“Potencial de la cultura corporativa en entidades públicas”		
<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 40%;"></td> <td style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding-left: 10px;"> <p>Fecha: 22.11.19</p> <p>Duración de la sesión: 45 minutos</p> </td> </tr> </table>			<p>Fecha: 22.11.19</p> <p>Duración de la sesión: 45 minutos</p>
	<p>Fecha: 22.11.19</p> <p>Duración de la sesión: 45 minutos</p>		
OBJETIVO			
<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar la visión general de la cultura corporativa en instituciones públicas. 2. Determinar la aplicación de instrumentos de la cultura corporativa en instituciones públicas para elevar sus índices de productividad-calidad de servicios. 3. Reconocer los niveles de la cultura corporativa en instituciones públicas. 			
INSTRUMENTOS DE APLICACIÓN			
<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios. - Encuesta. - Entrevistas. 			
SECUENCIA DIDÁCTICA			
INICIO			
Motivación inicial:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ El docente da la bienvenida a los participantes y público en general. 			
Recojo de saberes previos:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ ¿Qué entendemos por cultura corporativa? ➤ ¿Saben si se aplica la cultura corporativa en instituciones públicas? ➤ ¿Qué diferencias existe entre cultura corporativa y cultura organizacional? ¿Es lo mismo? ¿Por qué? 			
Conflicto cognitivo:			
<p>Los participantes emiten sus comentarios de forma ordenada.</p> <p>El expositor haciendo referencia al contexto, expresa lo siguiente:</p> <p>Debemos tener en cuenta los conceptos generales y puntos de vista de cada autor sobre la cultura corporativa en instituciones públicas.</p>			
DESARROLLO			
Procesamiento de información:			
<p>Para comprender mejor el contexto de la cultura corporativa; a continuación, nombraremos dos casos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ONP (Estatal) - Nike (Contraste con Institución Privada) <p>Utilizaremos los instrumentos mencionados líneas arriba para la puesta en práctica en situaciones reales y poder identificar los niveles de cultura corporativa en una institución (Fuente: Sheen, R. 2017).</p>			
CIERRE			
TIEMPO: 5 min			
<p>Recomendaciones a los casos mencionados.</p>			
Conclusiones:			
<ul style="list-style-type: none"> - El potencial de la cultura corporativa en instituciones públicas tendría índices de factibilidad con el seguimiento debido, de lo contrario toda iniciativa de cambio sería impropcedente. - Los instrumentos presentados tienen confiabilidad ya que fueron aplicadas en instituciones reconocidas y que apuestan por las innovaciones. 			

-
- Se sugiere esta propuesta de cambio para mejorar los niveles de cultura corporativa y obtener mayor productividad.
-

PREGUNTAS

- ¿Es posible ahora evidenciar los resultados obtenidos en la cultura corporativa?
 - ¿Es factible generar una nueva cultura corporativa en instituciones públicas para obtener resultados a beneficio del usuario?
-

Fuente: Autoría propia.

Síntesis

Es fundamental definir la cultura corporativa en las entidades, ya que son base para poder establecer una imagen a los trabajadores y estas puedan transmitirlos de la forma más idónea. Respetando las acciones, conductas, pensamientos. Prevaler la cultura dentro de la organización es todo un desafío ya que implica de muchos factores, es necesario tener un seguimiento constante identificando las debilidades y fortalezas de la situación actual.

La comunicación es un factor clave dentro de la organización. Es donde se inicia la cultura de una organización, será el conductor de pensamientos, acciones, sentimientos, comportamientos, etc. Una comunicación horizontal permitirá minimizar las barreras entre los jefes departamentales y trabajadores. De esta manera que lograr el trabajo en equipo y el compromiso con cada uno de los objetivos de la organización. Es por ello que la comunicación será el núcleo de toda organización para desarrollar una cultura óptima.

La Implementación de programas de entretenimiento, capacitaciones, asesoramientos dirigidas a los trabajadores ayudará a que estos tengan una mayor productividad y se sientan valorados por la organización. Así también obtener información relevante sobre las diversas situaciones que desarrollen en su área de trabajo. A las grandes empresas les resulto por la cual han obtenido posicionamiento dentro del mercado, destacando como la mejor cultura del planeta.

Apreciación crítica y sugerencias

La implementación de una nueva cultura dentro de las entidades públicas es uno de los más grandes desafíos actualmente para poder brindar un servicio de calidad. La cultura corporativa en Instituciones Públicas refleja una propuesta al cambio. Se busca hacer el análisis en estas instancias, mejorar en el proceso actividades diarias. En el transcurrir de este trabajo podemos aseverar que existen entidades privadas que ya han comenzado a utilizar nuevas estrategias y aplican instrumentos para mejorar la cultura corporativa en sus labores. Para poder lograr eficiencia en el trabajo será necesario contar con personas que estén calificadas de acuerdo al puesto de trabajo incorporando valores, patrones de conducta y poder asimilar la cultura impuesta por la entidad. La cultura corporativa es la base donde se desarrollará ciertos comportamientos, características particulares, acciones ante las diversas situaciones que se presenten dentro de la organización.

Se sugiere realizar auditorías dentro de las entidades públicas para poder identificar los distintos problemas en los procesos de sus actividades. Estas investigaciones muestren resultados para poder realizar un grado de comparación y detectar las fortalezas y debilidades. Nos ayudara también a identificar que entidades se encuentran realizando una buena adopción de la cultura, de modo que puedan ser modelos a imitar.

Implementar plataformas digitales, ayudará a minimizar tiempo en los procesos de las actividades, evitar reclamos de insatisfacción. Brindando un mejor clima a los trabajadores promoviendo la estabilidad y compromiso.

Referencias

- Chatman, J. Enyong, S. (2003). *Leading by leveraging culture*. Recuperado de <http://www.cmr.berkeley/edu/search/articleDetail.aspx?article=4690>
- Chiavenato, I. (2014). *Administración de recursos humanos*. Ciudad de México, México: J. Mares.
- Collins, J. y Porras, J. (2003). *Empresas que perduran*. Bogotá: Grupo editorial Norma.
- De Mooj, M. (2010). *Un traje a medida de cada cultura*. Recuperado de <http://www.ieseinsight.com/review/articulo.aspx?Doc=6147&idioma=1>
- De Vries, G., Jehn, K., y Terwel, B. (2012). *When employees stop talking and start fighting: the detrimental effects of pseudo voice in organizations*. *Journal of Business Ethics*, 105(2), 221-230. doi 10.1007/s10551-011-09060-4
- Hosftede, G. (2010). *Cultures and organizations*. New York: Mc Graw- Hill.
- Haudan, J. (2010). *El arte del compromiso*. Ciudad de México: Mc Graw-Hill.
- Humle, D. M. (2014). *Remembering who we are: memories of identity through storytelling*. Recuperado de: <http://web.a.ebscohost.com/ehost/detail/detail?vid=3&sid=e5d93e74-6d0d-4c29-bb39-5ff8c5d35bed%40sessionmgr4003&hid=4114&bdata=Jmxhbmc9XZMc210ZT1laG-9zdC1saXZ1#AN=109081937&db=bth>
- Macey, W., Schneider, B., Barbera, K., y Young, S. (2009). *Tools for análisis, practice and competitive advantage*. Oxford: Wiley-Blackwell
- Madu, B. (2012). *Organization culture as driver of competitive advantage*. Recuperado de <http://www.aabri.com/manuscripts/11791.pdf>
- Meyer, E. (2015). *When culture doesn't translate*. Recuperado de <https://hbr.org/2015/10/when/culture-doesnt-translate>
- Robinns y Judge (2009). *Comportamiento Organizacional*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Seaman, J. y Smith, G. (2012). *Your company's history as a leadership tool*. Recuperado de <https://hbr.org/2012/12/your-companys-history-as-a-leadership-tool>
- Schein, E. (1984). *Coming to a New awareness organizational culture*. Recuperado de <https://www.sloanreview.mit.edu/article/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture/>

Sheen R. (2017). *La cultura organizacional y su impacto en la gestión empresarial*. Lima, Perú: Fondo editorial Universidad de Lima.

Trompenaars, F. y Woolliams, P. (2011). *Harvard bussines*. Recuperado de <https://hbr.org/2011/04/lost-in-translation>

Universidad del Valle (s.f.). *Cultura organizacional*. Recuperado de <https://studylib.es/doc/6600982/la-reflexi%c3%b3n-sobre-la-cultura-organizacional-se-inici%c3%b3-en-el>

Apéndices

Apéndice A: Guías de observación para el trabajo de campo I

Apéndice B: Guías de observación para el trabajo de campo II

Apéndice C: Guías de observación para el trabajo de campo III

Apéndice D: Guía de entrevista a líderes /gerentes

Apéndice E: Guía de entrevistas a colaboradores

Apéndice A: Guías de observación para el trabajo de campo I

Nivel exterior de la cultura				
Componente	SÍ	NO	En proceso u ocasionalmente	Comentarios
Visión y misión declaradas				
Lemas (cuáles)				
Colores				
Uniforme				
Himno				
Disposición similar de la oficina				
Disposición diferenciada en oficina				
Decoración homogénea de oficinas				
Tecnología y otros equipos homogéneos en oficina				
Mobiliario homogéneo en oficinas				
Productos o canales físicos de comunicación				
Productos o canales de comunicación virtuales o electrónicos virtuales o electrónicos (como e-boletines, redes sociales corporativas, etc.)				
Buzones de sugerencias (para quiénes, ubicación)				
Mural informativo (físico o virtual)				
Normas escritas (cuáles)				
Protocolos escritos (cuáles)				
Saludo institucional compartido				
Otros				

Fuente: Sheen, 2017, pp. 118-119.

Apéndice B: Guías de observación para el trabajo de campo II

Nivel intermedio de la cultura				
Componente	SÍ	NO	En proceso u ocasionalmente	Comentarios
Valores declarados (cuáles)				
Conocimiento de los valores en el personal				
Estilos de comunicación uniformes entre el personal				
Estilos de comunicación uniformes hacia el cliente u otros grupos externos				
Liderazgo circulante				
Los empleados saben quiénes son los altos ejecutivos/directivos				
Los empleados saben cómo su trabajo aporta al negocio				
Sistema de recompensas y conocimientos institucionalizado				
Sistema de sanciones institucionalizado				
Línea de carrera definida				
Política de puertas abiertas de jefes a subordinados				
Ritos de trabajo definidos				
Celebraciones particulares				
Normas escritas (cuáles)				

Héroes identificados por el personal (cuáles)				
---	--	--	--	--

Fuente: Sheen, 2017, pp. 119-120.

Apéndice C: Guías de observación para el trabajo de campo III

Nivel profundo de la cultura				
Componente	SÍ	NO	En proceso u ocasionalmente	Comentarios
Camadería entre personal				
Indiferencia entre el personal				
Relaciones cordiales entre jefes y subordinados				
Relaciones “frías” entre jefes y subordinados				
Trato respetuoso entre/con todo el personal				
Trato distante entre jefes y subordinados				
Actitudes solidarias del personal hacia sus pares y cualquier persona que se relaciona con la empresa				
Personal centrado en sus tareas				
Personal centrado en cumplir metas				
Los líderes ponen más atención a las metas económicas				
Los líderes expresan con acciones su preocupación por el bienestar del personal				

Los líderes demuestran con acciones que son o quieren ser “buenos vecinos”				
Los líderes predicán con el ejemplo				

Fuente: Sheen, 2017, p.121.

Apéndice D: Guía de entrevista a líderes /gerentes

1	¿Qué cosa, diría usted, une los integrantes – jefes y empleados en general- de su empresa?
2	Si hablamos de aspectos intangibles, ¿Qué es lo que caracteriza a su empresa?
3	Si hablamos de aspectos intangibles, ¿Cuáles serían los característicos?
4	¿Qué está permitido en esta empresa? ¿Qué no está permitido?
5	¿Cuáles son los valores que su empresa declara explícitamente?
6	¿Qué valores declarados diría usted que son cumplidos por los empleados de mayor o menor grado?
7	¿Podiera darnos ejemplos de cómo los integrantes de esta empresa llevan a la práctica de valores declarados? (pueden ser acciones, conductas, decisiones.)
8	¿Qué significa o implica el éxito en esta empresa? ¿Qué es ser exitoso (a) en esta empresa?
9	¿Qué representa- o cree usted que representa- el dinero en esta empresa?
10	¿Qué significa el bienestar en esta empresa? ¿Cómo la empresa muestra lo que significa el bienestar en el día a día?
11	¿Qué es más importante: el cliente o el colaborador? ¿Por qué?
12	¿Cree usted que los empleados saben de la importancia a la que se ha referido en la pregunta anterior? Si es así, ¿Cómo lo saben o porque vías se enteran?

13	¿Cómo se suelen llamar a los empleados: ¿por su nombre, por el apellido? ¿Depende de la edad del empleado? ¿Depende del área funcional o del gerente?
14	¿Cuáles son los requisitos esenciales – en los que usted no tranza-para que alguien ingrese a trabajar en esta empresa?
15	¿Qué es lo que la empresa privilegia en la contratación de sus colaboradores (tanto en los niveles gerenciales como en los inferiores)?
16	¿Quién se encarga de los procesos de selección y reclutamiento de los colaboradores?
17	¿Cuál es la inducción de los nuevos colaboradores? ¿La empresa tiene institucionalizado este proceso o varía según cada área funcional o gerencia?
18	¿Qué signos visuales/materiales característicos tiene la empresa? (por ejemplo: un lema, colores, uniforme, himno)
19	¿La empresa tiene algún ritual o celebración característica? ¿Son actividades /ritos dentro de horas de trabajo o fuera de ellas?
20	Si es el caso, ¿Con qué frecuencia se cumplen tales rituales o celebraciones? ¿Quiénes participan en ellos?
21	¿Cómo se comunica la empresa con los colaboradores de los diversos niveles? ¿Por qué vías, canales y con qué periodicidad?
22	¿Qué es lo que informa la empresa a su personal cuando se comunica con él?
23	¿Con qué frecuencia los gerentes o jefes se comunican con sus equipos o subordinados? ¿Cómo lo hacen? ¿En qué lugares?
24	¿Cuáles son los temas que los gerentes y jefes tratan en sus comunicaciones con el personal?

25	Si algún empleado quiere dar una opinión, sugerencia o queja, ¿Cómo lo hace? ¿Qué procedimientos tiene que seguir el colaborador?
26	¿En qué grado cree usted que los gerentes/jefes están interesados en escuchar a sus colaboradores sobre asuntos que no sean de trabajo?
27	¿Cómo se enteran lo colaboradores de las normas y reglamentos? ¿Cómo se difunden las normas y reglamentos?
28	¿Con qué frecuencia usted, los gerentes y jefes de esta empresa expresan su agradecimiento o reconocimiento a su personal?
29	¿Cómo se expresan tales agradecimientos o reconocimientos?
30	¿Cuáles diría usted que son los principios básicos de su empresa- estén escritos o no-para relacionarse con sus clientes?
31	¿Qué es lo que más le importa a la empresa cuando se relaciona/ negocia con otros grupos de interés, por ejemplo: proveedores, ¿contratistas distribuidores?
32	¿Qué tan importantes son para la empresa las relaciones con la comunidad o vecindad? ¿Cómo se expresa ese grado de importancia en la práctica?
33	¿Podría contarnos brevemente sobre los orígenes de la empresa?
34	¿Cuánto cree usted que los empleados conocen estos orígenes? ¿Cómo se han enterado?
35	¿Qué representa para usted la palabra cultura aplicada a la empresa?

36	¿Cómo se describiría la cultura de su empresa? ¿Qué la distingue de otras?
37	¿Puede darnos ejemplos de cómo los integrantes de esta empresa llevan a la práctica los valores declarados?

Fuente: Sheen, 2017, pp. 113-115.

Apéndice E: Guía de entrevistas a colaboradores

1	¿Qué es lo que usted siente le une a su empresa? ¿Por qué decidió entrar a trabajar aquí?
2	¿Cree usted que es lo que une a los integrantes – jefes y empleados en general- de esta empresa?
3	¿Qué es lo que caracteriza a esta empresa, sea en aspectos visibles o no visibles?
4	¿Qué está permitido en esta empresa? ¿Qué no está permitido? ¿Cómo lo sabe?
5	¿Conoce cuáles son los valores de la empresa? ¿Los puede mencionar?
6	¿Diría usted que cumple con tales valores? ¿Cuáles más y cuáles menos? ¿Puede darnos un ejemplo de cómo los cumple?
7	¿Qué significa para usted ser éxitos en esta empresa?
8	¿Qué representa- o cree usted que representa- el dinero en esta empresa?
9	¿Qué significa – o cree usted que significa- el bienestar en esta empresa?
10	¿Quién diría usted que es más importante en la empresa: el cliente o el colaborador? ¿Por qué?
11	De los siguientes signos visuales/materiales de la empresa (mencionarlos), ¿con cuales se identifica usted?
12	¿Qué siente que ha aprendido o está aprendiendo de su jefe?
13	Si usted quiere dar una opinión o sugerencia o tiene una queja de trabajo, ¿Sabe cómo presentarla a sus superiores?

14	¿Cómo se dirigen los jefes hacia usted? ¿Lo llaman por su nombre, por su apellido? ¿Este trato es similar con todos sus compañeros de trabajo? ¿La forma como su jefe se dirige a usted es siempre la misma?
15	¿Cómo se dirige usted a su jefe? ¿La forma cómo se dirige depende de las circunstancias?
16	¿Cómo se enteró de las normas y reglamento de la empresa?
17	¿Siente que las normas y reglamentos se establece a todos por igual?
18	En el tiempo que lleva usted en la empresa, ¿ha sido felicitado o ha recibido algún reconocimiento, aunque sea pequeño, de sus jefes? Si es el caso ¿Qué tipo de reconocimiento (s) recibió?
19	¿Qué es, diría usted, lo que le importa más a la empresa cuando trata con sus clientes
20	¿Conoce usted algo sobre los orígenes de su empresa? ¿Podría contárnoslo?
21	Si usted tuviera que recomendar alguien para trabajar en esta empresa, ¿Qué requisitos le diría que son los más importantes para entrar y desarrollarse aquí (además de los requisitos académicos o técnicos para el puesto
22	Si por alguna razón usted tuviera que cambiar de centro de trabajo, ¿Extrañaría algo de esta empresa? ¿Qué es lo que más extrañaría?

Fuente: Sheen, 2017, pp. 116-117.