



Escuela de Graduados

Trabajo Final para optar por el Título de

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

Título

DIAGNÓSTICO DE CULTURA ORGANIZACIONAL DE DOMINGUEZ S.R.L.

Sustentante

Lic. María Alt. Domínguez Durán

Matrícula 2001-1298

Asesor (a)

Prof. Alicia Álvarez Álvarez

Santo Domingo, D.N.

Diciembre, 2014

RESUMEN

La Cultura Organizacional representa un conjunto de valores y formas de comportamiento interdependientes, que son comunes dentro de un entorno empresarial como sucede en Domínguez S.R.L. La investigación realizada presenta los resultados del diagnóstico aplicado a la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. para determinar su influencia sobre el logro de los objetivos corporativos. El enfoque de este diagnóstico se basó en el Método de Investigación Cualitativa, de modo que se pudiera comprender y profundizar el fenómeno, explorándolo desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto. En este análisis se pudieron apreciar diversas sub-culturas presentes en los diferentes departamentos y niveles jerárquicos. Los resultados de las variables estudiadas muestran que los aspectos de la Cultura Empresarial y la Filosofía Corporativa como parte de ella (misión, visión, principios y valores), son conocidos de forma general por parte de los empleados, pero no se vivencian ni se promueven. De manera concluyente se plantea que la cultura de la organización y la rentabilidad son factores de cohesión estratégica, como instrumentos de gestión eficaz a largo plazo. La recomendación central se fundamenta en fortalecer e integrar en todos los niveles jerárquicos una cultura sólida que permita un conocimiento del entorno de la empresa, su posicionamiento e imagen interna y externa. Se trata, además, de hacer conocer la cultura de empresa y hacer que los colaboradores se identifiquen con ella, así como que se vivencie en las acciones de cada colaborador.

ÍNDICE

LISTA DE TABLAS	iv
LISTA DE FIGURAS	v
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	8
MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL	8
1. Cultura Organizacional	9
1.1 Origen y principales autores	19
1.2 Elementos de la Cultura Organizacional	22
1.3 Clima organizacional	26
1.4 Identidad corporativa	29
1.5 Comunicación interna y externa	37
CAPÍTULO II	43
DIAGNÓSTICO CULTURA ORGANIZACIONAL DOMÍNGUEZ S.R.L.	43
2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L.	44
2.1 Variable – Cultura Organizacional	46
2.2 Variable – Orientación a resultados.....	53
2.3 Variable – Comunicación Interna y Externa	54
2.4 Variable – Identidad Corporativa	54
2.5 Variable – Clima Organizacional	55
2.6 Variable – Objetivos Corporativos	55
CONCLUSIONES	56
RECOMENDACIONES	58
ANEXOS	63
Anexo 1	64
Anexo 2	65

LISTA DE TABLAS

Tabla No 1.....	14
-----------------	----

LISTA DE FIGURAS

Figura No 1.....	39
------------------	----

INTRODUCCIÓN

El Grupo Empresarial Domínguez S.R.L. rumbo a cumplir 100 años de historia, ha atravesado dificultades para lograr sus objetivos corporativos; debido a que, en gran parte durante los últimos años se ha dado una sucesión paulatina de cinco generaciones.

No obstante, estos cambios no han sido totalmente integrados de manera exitosa, por lo que en la actualidad se evidencia un bajo desempeño y desmotivación en todos los niveles de la organización con esfuerzos aplicados en diferentes direcciones y por lo tanto dispersos.

Considerando este panorama, el propósito de este estudio correlacional y causal se fundamentó en diagnosticar la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. y su relación con el logro de los objetivos corporativos, con la finalidad de precisar e identificar dichos elementos que intervienen directamente sobre los resultados. Lo cual permitió plantear las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Qué tipo de Cultura/s Organizacional tiene Domínguez S.R.L.?
- ¿Cuáles características describen los elementos simbólicos, estructurales, materiales y conductuales de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L.?
- ¿Existe un vínculo entre el modelo de la Cultura Organizacional implantado y los objetivos corporativos de Domínguez S.R.L.?
- La actual Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. ¿Pudiera estar afectando negativamente la rentabilidad?
- Los niveles directivos, ¿Dedican tiempo y esfuerzos en entrenar y comunicar la filosofía de la administración y la esencia de la empresa?

La importancia del presente proyecto dentro de esta organización, se cimentó en generar el conocimiento para la toma de decisiones sobre las situaciones que le afectan directamente, beneficiando con esta investigación en la definición de la Cultura Organizacional que se desea implantar e incrementar la rentabilidad de la empresa.

El objetivo general de esta investigación:

Diagnosticar la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. para determinar su influencia sobre el logro de los objetivos corporativos.

El cual buscó responder a los siguientes objetivos específicos:

1. Identificar y evaluar los elementos simbólicos, estructurales, materiales y conductuales de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L.
2. Definir los atributos de identidad corporativa de Domínguez S.R.L.
3. Analizar la incidencia que ejerce el modelo de la Cultura Organizacional implantado en Domínguez S.R.L. sobre el logro de los objetivos de corporativos.

La presente investigación se sustentó en la justificación teórica, metodológica y práctica.

En el orden teórico, se consideró que para poder sobrevivir en un mundo global, las organizaciones deben tener la capacidad de mutar rápidamente y adquirir nuevas capacidades que les permitan afrontar las dinámicas del mercado y la sociedad, no solo para la subsistencia, sino también para su crecimiento y desarrollo.

En el orden metodológico, las conclusiones que arrojó esta investigación con base a la aplicación de la metodología cualitativa y postulados de la etnometodología, ofrecerán a Domínguez S.R.L. de manera específica los elementos de la Cultura Organizacional que están siendo afectados negativamente y que requieren de atención en el corto, mediano y largo plazo; de cara a superar los objetivos corporativos.

Así como los elementos positivos que deben ser reforzados. En este análisis solo interesó estudiar la cultura de la empresa no las culturas de las subunidades o localidades geográficas.

En el orden práctico, se necesitó la implementación de una técnica que permitiera el diagnóstico para el manejo y control del capital humano, de manera que promueva el alcance de rendimiento óptimo dentro de un marco cultural de identificación, control y pertenencia hacia la organización.

Para Dominguez S. R. L. la Cultura Organizacional se convertirá entonces, en una estrategia por medio de la cual se podrá administrar el desempeño y el alcance de los objetivos de la organización.

Se planteó la siguiente idea a defender (hipótesis):

Los objetivos corporativos de Domínguez S.R.L., no logran alcanzarse debido a que la Cultura Organizacional actual no promueve la Orientación a resultados, un Clima organizacional positivo y una Comunicación interna efectiva. (Correlacional)

Metodología utilizada:

- **Según el propósito o finalidades perseguidas:**

Investigación aplicada: También recibe el nombre de práctica o empírica. Se caracteriza porque busca la aplicación o utilización de los conocimientos que se adquieren.

- **Según el nivel de conocimientos que se adquieren:**

Investigación descriptiva: Utiliza el método de análisis, se logra caracterizar un objeto de estudio o una situación concreta, señalar sus características y propiedades.

Investigación explicativa: Requiere la combinación de los métodos analítico y sintético, en conjugación con el deductivo y el inductivo, se trata de responder o dar cuenta del porqué del objeto que se investiga.

- **Según la clase de medios utilizados para obtener los datos:**

Investigación documental: Se apoya en fuentes de carácter documental, esto es, en documentos de cualquier especie.

Investigación de Campo: Se apoya en informaciones que provienen entre otras, de entrevistas, cuestionarios, encuestas y observaciones.

El diseño de esta investigación de tipo no experimental, el cual esboza un estudio que se realizó sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observaron los fenómenos en su ambiente natural (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

Distintos autores han adoptado diversos criterios para catalogar la investigación no experimental, en este estudio se aplicó el diseño transeccional, ya que permitió la recolección de datos en un solo memento,

en un tiempo único. Cuyo propósito fue describir las variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado; fue como tomar una fotografía, y la recolección de datos fue única (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

También se implementó el diseño correlacional-causal, para describir las relaciones entre dos o más categoría, conceptos o variables en términos de la relación causa-efecto (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

El enfoque de este diagnóstico se basó en el Método de Investigación Cualitativa, de modo que se pudiera comprender y profundizar el fenómeno, explorándolo desde la perspectiva de los participantes en su ambiente natural y en relación con el contexto; es decir, la forma en que ellos perciben subjetivamente su realidad (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

En diferentes literaturas se definen diversas tipologías de los diseños cualitativos, por lo que se adoptó una de las principales: Diseño Etnográfico. Ya que su interés radica por centrarse en el estudio de los métodos o estrategias empleadas por las personas para construir, dar sentido y su significado a sus prácticas sociales cotidianas y explicarlas (educación, justicia, organizaciones).

La tendencia de este tipo de investigación, puede resumirse en cómo los individuos adquieren las perspectivas culturales de sus sociedades y las presentan en el curso de su vida diaria (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

En este orden, existen diversas clasificaciones de los diseños etnográficos, el que se empleó en esta indagación se denomina Estudio de casos culturales, el cual considera a una cultura de manera holística (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

Para esta indagación de carácter cualitativo se buscó obtener datos que se convirtieran en información y conocimiento, donde el investigador fue el instrumento y las técnicas de recolección de datos no fueron estandarizadas, se trabajaron múltiples fuentes de datos incluyendo lenguaje escrito, verbal y no verbal (Sampieri, Collado y Baptista, 2010).

Las herramientas de recolección de datos habilitadas fueron:

- Observación, implicó adentrarse en profundidad a las situaciones de la organización y mantener una participación moderada por parte del observador, así como una reflexión permanente. Con atención en los detalles, sucesos, eventos e interacciones que se desarrollan en la organización.
 - Unidades de observadas:
 - Área de comida (cocina), Recepción, Almacén
 - Oficinas de mercadeo, farmacéutica, administrativas, recursos humanos, informática, procesos, seguridad y finanzas.
 - Reuniones ejecutivas y de ventas, charlas.
 - Ornamentación de la instalación (parqueos, edificio, disposición de oficinas, decoración, mobiliario, otros).
- Entrevistas no estructuradas o abiertas, con preguntas generales y para ejemplificar, se aplicaron al personal de los diferentes niveles jerárquicos.
- Documentos y materiales organizacionales, lecturas y análisis de cartas, memorandos, comunicados de prensa, publicaciones internas, otros disponibles.
- Historia de vida de los integrantes del Consejo de Directivos.
 - Se realizaron Entrevistas individuales al Consejo Directivo para recabar la historia de esta empresa de carácter familiar.

- Documentos escritos primarios y secundarios.

Las dificultades encontradas en la investigación realizada obedecen a las características intrínsecas típicas de las empresas dominicanas, en las que el empleado se cohibe de expresar lo que realmente piensa y percibe por temor a reprimendas posteriores o a perder su trabajo. La mayoría prefiere hacerlo desde el anonimato o no participar. También se encontró escepticismo por parte de los entrevistados, debido a que no creen que esta información terminará por implementar los cambios necesarios en la organización.

Este trabajo final cuenta con un resumen, lista de tablas y figuras, introducción, dos capítulos, conclusiones, recomendaciones, referencias y anexos.

En el capítulo I se aborda el marco teórico-conceptual acerca de la Cultura Organizacional y su origen, características y elementos. También se esbozan y analizan conceptos, teorías y puntos de vista del clima organizacional, identidad corporativa y comunicación interna y externa, como pilares constituyentes de una Cultura Organizacional que definen el objeto de estudio. En el capítulo II se presenta el diagnóstico de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. en el que se evalúan los diferentes aspectos de su cultura, permitiendo concluir sobre los objetivos de la investigación planteados.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO O CONCEPTUAL

1. Cultura Organizacional

Diferentes conceptos han sido abordados acerca de la Cultura Organizacional. Por ejemplo Granell (1997) define el término como: Aquello que comparten todos o casi todos los integrantes de un grupo social; esa interacción compleja de los grupos sociales de una empresa está determinado por los valores, creencia, actitudes y conductas.

Por su parte Chiavenato (1989) presenta la Cultura Organizacional como: Un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.

En el año 1995, Valle establece que la cultura de una organización es fruto de la experiencia de las personas y de alguna manera, conforman las creencias, los valores y las asunciones de éstas.

La definición de García y Dolan (1997) señala que la forma característica de pensar y hacer las cosas en una empresa por analogía es equivalente al concepto de personalidad a escala individual.

A opinión de Guedez (1998) la Cultura Organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.

Otro autor durante el año 1997 presentó su concepto: La cultura es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa (Serna, 1997).

Se ha citado que la Cultura Organizacional es un factor de éxito en las organizaciones, también es cierto que es un elemento organizacional difícil de manejar; puesto que una cultura profundamente arraigada, puede ser difícil de cambiar los viejos hábitos son difíciles de erradicar (Armstrong, 1991).

Pese a presentarse esa dificultad, la cultura sí puede ser gerenciada y transformada; pero el éxito que se puede obtener de ese cambio sólo dependerá en gran manera de la constancia, perseverancia y sobre todo del grado de madurez que tenga la organización.

Para Robbins (1991), la cultura en el seno de una organización debe definir los límites; transmitir un sentido de identidad a sus miembros; facilitar la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo e incrementar la estabilidad del sistema social, puesto que es el vínculo social que ayuda a mantener unida a la organización al proporcionar normas adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados.

La siguiente tipología es brindada por Enrique Javier Díez Gutiérrez:

- **Función epistemológica:** La cultura funciona como un mecanismo epistemológico para estructurar el estudio de la organización como fenómeno social. Se convierte en una vía para la comprensión de la vida organizativa.
- **Adaptativa:** Para lograr una comprensión común sobre su problema de supervivencia vital, del que se deriva su más esencial sentido sobre su misión central o "razón de ser".
- **Legitimadora:** Justifica el sentido y valor de la organización. Refuerza la orientación y la finalidad de esta, confiriendo inteligibilidad y sentido al comportamiento y al trabajo de los miembros de la organización,

proporcionándoles una base sólida para visualizar su propio comportamiento como algo inteligible y con sentido.

- **Instrumental:** Es el instrumento ideal para conseguir la gestión eficaz de una organización a través de una manipulación más sutil que las técnicas jerárquicas de las teorías de la racionalidad eficientista. Es posible reconvertirlo hacia una mayor eficiencia por implicación de los miembros de la organización a través de la negociación y el consenso sobre los objetivos, metas, medios e instrumentos a utilizar por la organización.
- **Reguladora (controladora):** La cultura se convierte en guía informal de comportamiento, lo que permitirá aminorar la ambigüedad en la conducta de los miembros de la organización al crear un entorno estable y predecible, indicándoles lo importante y cómo se hacen las cosas.
- **Motivadora:** Los valores compartidos generan cooperación, motivan al personal, facilitan el compromiso con metas relevantes, facilitan el compromiso con algo mayor que los intereses propios del individuo.
- **Simbólica:** Representación de la vida social de un grupo. Compendia, resume, y expresa los valores o ideales sociales y las creencias que comparten los miembros de la organización.

Teniendo en cuenta los problemas adaptativos y de integración que afrontan los colectivos, Schein (1985) considera que la función cultural es solucionarlos, en pos de asegurar la adecuación y posterior supervivencia de la organización, y una vez adquirida, reducir la ansiedad inherente a cualquier situación nueva o inestable.

Dentro de una organización las funciones de la cultura van cambiando conforme evoluciona la empresa; el siguiente cuadro recoge los tres principales períodos de desarrollo de las empresas y para cada uno de ellos los más importantes aspectos culturales:

Estadio de crecimiento	Función de la cultura
Nacimiento y primeros años	La cultura deviene aptitud distintiva y fuente de identidad. Se considera el “aglutinante” que unifica a la empresa La empresa se esfuerza por lograr una mayor integración y claridad. Fuerte énfasis en la socialización como evidencia del compromiso.
Adolescencia de la empresa Expansión de productos/ servicios. Expansión geográfica. Adquisiciones, consorcios.	La integración cultural puede declinar a medida que se crean nuevas subculturas. La pérdida de metas clave, valores, y presunciones, puede provocar crisis de identidad. Se ofrece la oportunidad de encauzar la dirección de un cambio cultural.
Madurez empresarial Madurez o declinación de los productos/servicios. Aumento de la estabilidad interna y/o estancamiento. Falta de motivación para el cambio.	La cultura obliga a la innovación. La cultura preserva las glorias del pasado, por ello se valora como una fuente de autoestima, defensa

Tabla No 1. Schein. p.267- 268. Condensado y adaptación del cuadro 5 "Estadios de crecimiento, funciones de la cultura y mecanismos de cambio". La Cultura Organizacional es la nueva tendencia de la gerencia de recursos humanos hacia la competitividad.

En la medida que avanza el tiempo, varias tendencias económicas y demográficas están causando un gran impacto en la Cultura Organizacional. Desde la perspectiva más general, la globalización, la apertura económica y la competitividad son fenómenos nuevos a los que se tienen que enfrentar las organizaciones. En la medida que la competitividad sea un elemento fundamental en el éxito de toda organización, los gerentes o líderes harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia.

La Cultura Organizacional es, a grandes rasgos, uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas en el contexto social de las organizaciones.

Las organizaciones son la expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico, o por el contrario, como cualquier organismo, encerrarse en el marco de sus límites formales. En ambos casos, esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una comunidad institucional.

Ciertamente, la Cultura Organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura es tan evidente que se puede ver que la conducta de la gente cambia en el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

Hoy en día es necesario que las organizaciones diseñen estructuras más flexibles al cambio y que este cambio se produzca como consecuencia del aprendizaje de sus miembros. Esto implica generar condiciones para promover equipos de alto desempeño, entendiendo que el aprendizaje en equipo implica generar valor al trabajo y más adaptabilidad al cambio con una amplia visión hacia la innovación.

Cómo aprenden la cultura los empleados: Para comprender los fundamentos de la cultura desde el individuo, es necesario conocer cómo se arraiga la cultura en los empleados de las organizaciones.

A continuación se describen algunos aspectos:

- **Historias.-** Relatos que circulan en las organizaciones y suelen contener una narración de acontecimientos acerca de los fundadores de la organización. Estas historias anclan el presente en el pasado y proporcionan explicaciones y legitimidad a las prácticas actuales.
- **Rituales.-** son secuencias repetitivas de actividades que expresan y refuerzan los valores clave de la organización, indican que metas tienen mayor importancia, que gente es importante y quien no lo es.
- **Símbolos materiales.-** Estos símbolos materiales comunican a los empleados quien es importante, el grado de igualitarismo deseado por la gerencia de alto nivel y la clase de comportamiento que es apropiado.
- **Lenguaje.-** Muchas organizaciones y unidades dentro de las mismas, usan el lenguaje como una forma de identificar a los miembros de una cultura subcultura. Al aprender este lenguaje los miembros evidencian su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla.

Funciones de la Cultura Organizacional:

- **Tiene** un papel de definición de fronteras.
- Transmite un sentido de identidad a los miembros de la organización.
- Facilita la generación de un compromiso, más grande que el interés personal de un individuo.
- Incrementa la estabilidad del sistema social.
- Sirve como un mecanismo de control que guía y moldea las actitudes y el comportamiento de los empleados.
- Crea compromisos individuales y personales frente al control
- Cómo mantener viva la cultura
- **Selección.-** La decisión final sobre quien será contratado estará influida de manera significativa por el juicio que formule quien tome la decisión de que tanto se integran los candidatos a la organización.

- **Alta gerencia.-** Los gerentes, con lo que dicen y su comportamiento establecen normas que se filtran hacia abajo a través de la organización.
- **Socialización.-** Los empleados cuando ingresan a la organización no están familiarizados con su cultura, pudiendo llegar a perturbar las creencias y costumbres que ya están establecidos. Por lo tanto es necesario que se adapten a la cultura a través del proceso de socialización. El proceso de socialización consta de tres etapas: prearribo, encuentro, metamorfosis.
- **Ventajas:**
 - Motiva el grado de interés, entusiasmo y compromiso de una persona en el desarrollo de su trabajo.
 - Evita la reacción afectiva de desagrado o disgusto, se denomina insatisfacción y tiene como efectos: Ausentismo, Quejas, Reclamos, Acción Colectiva.
 - Se constituye en una excelente base para la implementación de programas y/o sistemas de gestión, tales como: ISO 9000, ISO 14000, CMI, Programas de Productividad, Servicio al Cliente.
- **Desventajas:**
 - Barrera contra el cambio.
 - Barrera hacia la diversidad.
 - Barreras contra las fusiones y adquisiciones.
 - Hay aspectos que son inconscientes.
 - Miedo a lo desconocido. ¿Será realmente mejor?
 - La falta de padrones establecidos genera ansiedad.
 - Aprender nuevas habilidades exige esfuerzo.

Tipos de Culturas Organizacionales: Modelo Norteamericano según Hellriegel (2011).

- **Cultura de equipo de béisbol.-** Atraen a empresarios, innovadores y personas a las que les gusta correr riesgos y pagan a los empleados por lo que producen.
- **Cultura de club.-** Se valoran la edad y la experiencia. Recompensan la antigüedad y ofrecen empleo estable y seguro. También recompensa la lealtad, el compromiso y la “adaptación”.
- **Cultura de academia.-** Ponen énfasis en capacitar a los empleados para convertirlos en expertos de una función específica. Tienden a contratar a los empleados desde temprano. Con frecuencia desde la universidad.
- **Cultura de fortaleza.-** Está preocupada por la supervivencia. Promete poco en cuanto a la seguridad y empleo y pasan dificultades para recompensar a los empleados con buen desempeño. Es normal que cada cierto tiempo se reduzcan de tamaño o se reestructuren. Podría resultar atractiva para la gente que disfruta el reto de resolver la situación de una empresa que se haya en problemas.

Este modelo se establece por la relación que puede darse entre dos dimensiones la sociabilidad y la solidaridad.

- **Sociabilidad.-** Esta dimensión se caracteriza por el grado de amistad entre miembros de una organización.
- **Solidaridad.-** Esta dimensión se caracteriza por el grado en el cual la gente comparte un entendimiento común de las metas y tareas de su organización.

En base a la relación de estas dos dimensiones se pueden establecer cuatro tipos de culturas: redes, mercenaria, comunal y fragmentada.

- **Cultura de redes.-** Un tipo de Cultura Organizacional caracterizada por una alta sociabilidad y una baja solidaridad.
- **Cultura mercenaria.-** Un tipo de Cultura Organizacional caracterizada por una baja sociabilidad y una alta solidaridad.
- **Cultura fragmentada.-** Un tipo de Cultura Organizacional caracterizada por una baja sociabilidad y una baja solidaridad.
- **Cultura comunal.-** Un tipo de Cultura Organizacional caracterizada por una alta sociabilidad y una alta solidaridad
- **Culturas y Subculturas**
- **Cultura dominante.-** Expresa los valores centrales que son compartidos por la mayoría de los miembros de la organización.
- **Valores centrales.-** Son los valores principales o dominantes que se aceptan en toda la organización.
- **Subculturas.-** Miniculturas dentro de la organización, que generalmente se definen por las designaciones departamentales y/o por la separación geográfica.
- **Cultura fuerte.-** Cultura en que los valores centrales se sostienen con intensidad y se comparten ampliamente. Una Cultura Organizacional fuerte favorece la consistencia en el comportamiento. En este sentido se reconoce que ésta pueda actuar como sustituto de la formalización.

Definir los instrumentos y herramientas requeridas para estructurar la Cultura Organizacional.

Se procede a reunir el personal de los niveles directivos, administrativo y de operación, para identificar y seleccionar los líderes de control de los procesos de control.

- El Gerente de Control Organizacional presenta los objetivos a desarrollar en el trabajo que consistente en determinar el tipo de cultura que se aplica en la organización, el clima laboral y la visión que sobre estos temas tienen los participantes.
- Iniciará dividiendo el grupo en subgrupos, conformados cada uno por personal de diferentes niveles y áreas de la organización.
 - Explicará a los participantes los conceptos de Cultura Organizacional.
 - Desarrollará una encuesta con los participantes de forma individual.
- Variables a mencionar:
 - Físicas (lugar)
 - Estructurales (autoritarismo)
 - Sociales (comunicación)
 - Personales (personalidad)
 - Del Comportamiento Organizacional
- Socializar la encuesta en los subgrupos
- Se solicitará a los participantes mencionar que aspectos cree que contribuyen a mejorar un clima positivos, y en caso de no existir, cuales crearían cada uno de ellos que podrían constituirse en motivaciones.
- Se procederá a solicitar a los participantes que mencionen como creen que contribuyen al logro de la Cultura Organizacional y de control, que aspectos positivos cree que tiene la cultura aplicada y que asuntos

complementarios deberían establecerse para garantizar una adecuada cultura.

- Solicitar a cada subgrupo que establezcan las características que consideran representan más la cultura de la organización, de acuerdo con la lista entregada así:
 - Innovación y toma de riesgos.
 - Atención al detalle.
 - Orientación a los resultados.
 - Orientación hacia las personas.
 - Orientación al equipo.
 - Energía.
 - Estabilidad.
- Consolidar y analizar los resultados de los Subgrupos a través de mesa de trabajo general, donde se asigna un líder responsable de registrar y clasificar los aportes representativos y/o coincidentes de cada subgrupo.
- A partir del análisis anterior, definir las mejoras o acciones a implementar frente a la Cultura Organizacional del organismo de control.

1.1 Origen y principales autores

El tema de la Cultura Organizacional ha sido tocado desde el clásico de Mead “Mind, Self and Society” (1934). En 1966, Berguer y Luckman retoman el tema desde la perspectiva de la construcción de modelos de conducta social analizado desde el punto de vista de la interacción simbólica entre los miembros de un grupo, pero en esencia, hay dos escuelas básicas para explicar y definir la cultura, la escuela de los adaptacionistas (adaptationist) o de comportamiento observable y la escuela de los idealistas o de sistemas de ideas (ideational).

La escuela adaptacionista mira la cultura como un patrón evolutivo de sistemas de conducta transmitidos a los miembros de la comunidad u organización para que puedan lidiar con su ambiente social. Esta enfoca en el desarrollo de la cultura a través del tiempo (diachronic). Por otro lado, la escuela idealista expresa que la cultura reside en la mente del individuo o individuos, en forma de un sistema de ideas, creencias y valores compartidos, distinto al sistema social, pero a la vez fuertemente interrelacionado con éste.

Pero es Schein (1984) quien crea un modelo integrado de estas dos escuelas en tres niveles:

- **Primer nivel:** Lo observable, lo que dicen que no es necesariamente lo que creen, se encuentran la tecnología, arte, patrones de comportamiento que se ven y se escuchan y otros difíciles de interpretar si no se ven en concordancia con los otros dos niveles.
- **Segundo nivel:** Revela cómo las personas explican y racionalizan lo que hacen y dicen como comunidad y cómo el primer nivel les hace sentido en ese contexto.
- **Tercer nivel:** Ideas y supuestos de las personas que gobiernan su justificación y su conducta son los que los miembros de la comunidad comparten. Este nivel explica los niveles primero y segundo.

Schein (1984), pues, ofrece una descripción completa y profunda de lo que es Cultura Organizacional. Establece que cultura se refiere a una serie de supuestos básicos que un grupo específico ha inventado, descubierto o desarrollado en el proceso de aprender a lidiar con sus problemas cotidianos de adaptación externa e integración interna y que han funcionado lo suficientemente bien para ser considerados válidos y por ende ser enseñados a sus miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a esos problemas.

Esta definición de Schein (1984) contiene varios elementos importantes. El primero es que la cultura se refiere a la creación de un grupo específico. Se señala como un proceso que ocurre a nivel grupal, no individual en la organización. Lo segundo es que estos supuestos surgen como el resultado de lidiar con problemas que son nuevos para el grupo. Esto es lo que Lawrence & Lorsch (1967) llamarían las “contingencias”. Este proceso ocurre a través de la aceptación de soluciones a estos problemas que han podido resolver de forma exitosa.

Los enfoques de solución surgen del bagaje educativo, experiencias pasadas, supuestos personales, y factores de personalidad del líder del grupo. Al proveer refuerzos adecuados explícitos e implícitos el líder asegura la aceptación del curso de acción sugerido. El líder puede emplear variedad de mecanismos para lograr este efecto de refuerzo, entre los cuales se destacan tres: cosas a las cuales los líderes le prestan atención, la reacción de los líderes a eventos críticos y el modelado (role modeling).

El grupo estará atento a lo que el líder hace, no necesariamente a lo que el líder dice Schein (1984).

Otros mecanismos que se utilizan para reforzar en el proceso de creación de la cultura son: criterios para selección y promoción (Schein, 1984); sistemas de recompensas (Pascale, 1984); participación en equipos (Akin & Hopelain, 1987)); ritos organizacionales relativos al “status” de las personas (Beyer & Trice, 1987); tecnología y estructura (Pennings & Gresov, 1986).

Por obtener la solución a los problemas mediante este proceso el supuesto entonces se convierte en la forma estándar de hacer las cosas para esa situación en particular. Esta será la forma de hacer las cosas siempre que el grupo se encuentre en esa situación. La repetición lleva a la retención en la “consciencia” del grupo de esas soluciones. Finalmente la perpetuidad

de esa conducta se da por el rito de pasar estas ideas o soluciones de generación en generación o de los miembros viejos a los miembros nuevos del grupo.

En la organización, este fenómeno ocurre al pasar las ideas o “soluciones” de problemas de los empleados con mayor antigüedad a los empleados nuevos. La selección de los empleados nuevos tiene vital importancia, esta debe llevarse a cabo evaluando no sólo las cualificaciones técnicas del potencial empleado sino cómo encaja (fit) con la Cultura Organizacional (Gross & Shichman, 1987).

1.2 Elementos de la Cultura Organizacional

Los componentes de la cultura citados en las investigaciones son varios: creencias, ideologías, actitudes, artefactos y valores. Las creencias son lo que pensamos que ocurre en la realidad dentro de nuestras referencias particulares. Se dividen en varios tipos:

- **Creencias primitivas** - Representa su verdad básica sobre la realidad física, social y la naturaleza del subsistema de valores en el que las personas más compromiso tienen. Son creencias en las que hay un consenso total. Por ejemplo, tu nombre.
- **Creencias primitivas pero sin consenso** - Creencias que las personas se han ido formando según la interacción con el mundo que los rodea. Por ejemplo, un niño que vive en un hogar con violencia cree que el mundo es hostil.
- **Creencias desarrolladas por autoridad** - Son derivadas de las dos primeras y su interacción con la comunidad.

Las ideologías son patrones de creencias compartidos que unen a los individuos. Las ideologías corporativas llevan a los empleados a la conducta consecuente con las mismas que pueden impactar inclusive su vida familiar y

hasta decisiones financieras; la casa que tienen el carro que manejan, el colegio de los hijos, sus amistades y hasta el partido político de su preferencia (Golembiewski, 1979).

Las actitudes son basadas en los valores y creencias expresan los sentimientos de los empleados y predisponen su conducta. (Fishbein & Ajzen, 1975) Es una predisposición a evaluar en forma positiva o negativa una cosa o idea. Las actitudes al igual que los valores son aprendidas y tienen tres componentes uno cognoscitivo o relativo a ideas, creencias, información; uno afectivo o relacionado con los sentimientos y el conductual, o sea, la conducta que se observa hacia esa cosa. Estos tres elementos tienen que coexistir en forma armoniosa, ser congruentes y consistentes. Si hay inconsistencia entre los tres se crea una incomodidad psicológica. La persona puede tomar acción (cambio en conducta) para reducir la incomodidad psicológica o justificar la conducta.

Por ejemplo una persona puede tener el hábito de fumar (conducta) pero el componente cognoscitivo (información) le dice que el fumar causa cáncer. En este caso la persona tiene una conducta incongruente con la información que posee y comienza a experimentar una incomodidad psicológica. Acto seguido la persona toma acción para eliminar esa incomodidad psicológica puede modificar su actitud o justificar racionalizando su conducta, Por ejemplo, puede decir que fuma porque está nervioso o para no aumentar de peso. Esto lo ayuda a superar la incomodidad psicológica sustancialmente.

Los artefactos son elementos tales como la forma de vestir de la gente, la arquitectura y hasta las tecnologías empleadas (Schein, 1984).

Los valores son uno de los componentes más importantes de la cultura. Para Rokeach (1968) los valores “tienen que ver con modos de conducta o aspiraciones (end-states) que tenemos durante nuestra existencia son creencias permanentes de que cierto patrón de conducta es preferible desde

el punto de vista personal o social a un patrón de conducta alterno...una vez un valor es internalizado se convierte consciente o inconscientemente en un criterio estándar para guiar la acción, para desarrollar y mantener actitudes sobre objetos o situaciones relevantes, para justificar nuestras acciones y actitudes o las acciones y actitudes de otros y para juzgar desde el punto de vista moral a nosotros mismos y a los demás y para compararnos con otros.

Finalmente un valor es un estándar empleado para influenciar los valores, actitudes y acciones de al menos otros – nuestros hijos por ejemplo. Según Rokeach (1968), pues los valores que cumplen con el objetivo de darle dirección a la conducta (valores instrumentales) o llevarnos a sostener ciertas aspiraciones (valores terminales). La forma que se manifiesta la conducta depende de la jerarquía de los valores que tenemos en nuestra mente.

Para entender la cultura hay que entender no lo que la gente dice, sino los valores que ha internalizado. Un ejemplo puede ser cómo el vendedor trata al cliente (patrón de comportamiento) la justificación de un trato específico al cliente es porque “así fue como me enseñaron” (racionalización). La necesidad que más capacidad tiene para modificar la conducta es probar que “yo soy un ser racional”. Mientras más central es la creencia a la cual el valor está asociado más difícil será modificarlas y si la creencia determina la conducta entonces más difícil será de modificar esa conducta.

Por supuesto, valores de la organización son distintos a los valores que caracterizan la conducta social y esa distinción se ha hecho tradicionalmente en las investigaciones (Regan, 1982; Swindle & Phelps, 1984).

Argyris (1982) formuló una distinción entre los valores adaptados (lo que decimos) y valores inferidos (lo que hacemos y el mensaje que lleva en la entrelínea). Por ejemplo un ejecutivo puede decir que está a favor de la no-

manipulación de los empleados pero por otro lado imponer ciertos estilos de conducta dentro de la organización con amenazas escondidas en la entrelínea. Para este ejecutivo los valores inferidos llevan un mensaje poderoso a los empleados que los lleva a un patrón de conducta específico.

Los gerentes están interesados en qué cree la persona y cómo modificar esa conducta, pero cambios en conducta no necesariamente producen cambios culturales. Para la posible modificación cultural tiene que saberse cómo se formó en sus inicios la cultura. Quiere decir que la pura coacción de los empleados no produce el cambio deseado. El líder tiene un rol esencial pero no tiene el poder completo de cambio cultural. Los individuos pueden responder a presión por parte de sus líderes y exhibir una conducta, o sea, hay patrones de conducta que se pueden producir independientemente de la cultura, pero son temporeros, no necesariamente llevan a un cambio cultural permanente.

Esta es la diferencia central entre el cumplimiento vs el compromiso (compliance vs commitment). En el cumplimiento a la gente se le dice lo que debe hacer, se usan herramientas como motivadoras extrínsecas (amenazas, recompensas) pero la persona no está convencida de que eso es lo que debe hacer. Hacer lo que le han mandado es instrumental para lograr las cosas que quiere (mejor salario, ascensos) pero no hay creencias, valores personales o de la organización compartidos que respalden esto.

En este caso las recompensas extrínsecas representan un parcho para mantener la conducta pero la problemática con las recompensas extrínsecas es que eventualmente pierden su valor y se pide más y más convirtiéndose en un proceso agotador de recursos para la compañía. El compromiso refleja los valores y las creencias de la firma que son determinantes de la conducta permanente de la gente. La gente actúa de ese modo porque tiene la creencia firme de que es lo correcto. Esto implica fortaleza en la cultura.

1.3 Clima organizacional

Según Hall (1996) el clima organizacional se define como un conjunto de propiedades del ambiente laboral, percibidas directamente o indirectamente por los empleados que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado.

Brow y Moberg (1990) manifiestan que el clima se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal y como lo perciben los miembros de esta.

Por su parte Dessler (1993) plantea que no hay un consenso en cuanto al significado del término, las definiciones giran alrededor de factores organizacionales puramente objetivos como estructura, políticas y reglas, hasta atributos percibidos tan subjetivos como la cordialidad y el apoyo.

En función de esta falta de consenso, el autor ubica la definición del término dependiendo del enfoque que le den los expertos del tema; el primero de ellos es el enfoque estructuralista, en este se distinguen dos investigadores Forehand y Gilmer (citados por Dessler, 1993) estos investigadores definen el clima organizacional como el conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman.

El segundo enfoque es el subjetivo, representado por Halpin y Crofts (citados por Dessler, 1993) definieron el clima como la opinión que el empleado se forma de la organización.

El tercer enfoque es el de síntesis, el más reciente sobre la descripción del término desde el punto de vista estructural y subjetivo, los representantes de este enfoque son Litwin y Stringer (citados por Dessler, 1993) para ellos el clima son los efectos subjetivos percibidos del sistema, forman el estilo

informal de los administradores y de otros factores ambientales importantes sobre las actividades, creencias, valores y motivación de las personas que trabajan en una organización dada.

Water (citado por Dessler, 1993) representante del enfoque de síntesis relaciona los términos propuestos por Halpins, Crofts y Litwin y Stringer a fin de encontrar similitudes y define el término como las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja, y la opinión que se haya formado de ella en términos de autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo y apertura.

Del planteamiento presentado sobre la definición del término clima organizacional, se infiere que el clima se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido se puede afirmar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, su rendimiento, su productividad y satisfacción en la labor que desempeñan.

El Clima no se ve ni se toca, pero tiene una existencia real que afecta todo lo que sucede dentro de la organización y a su vez el clima se ve afectado por casi todo lo que sucede dentro de esta. Una organización tiende a atraer y conservar a las personas que se adaptan a su clima, de modo que sus patrones se perpetúen.

Un Clima Organizacional estable, es una inversión a largo plazo. Los directivos de las organizaciones deben percatarse de que el medio forma parte del activo de la empresa y como tal deben valorarlo y prestarle la debida atención. Una organización con una disciplina demasiado rígida, con demasiadas presiones al personal, sólo obtendrán logros a corto plazo.

1.1.4. El poder de la cultura

La fortaleza en la cultura se mide en términos de tres consideraciones: el número de supuestos significativos presentes en la organización; la medida en la cual los miembros de la organización comparten esos supuestos y el grado en que los miembros de la organización ordenan (colocan en orden prioritario) esos supuestos. (Sathe, 1985)

Las culturas fuertes existen cuando se comparten múltiples supuestos y son ordenados de forma similar por los miembros de la organización. Algunos investigadores asocian la fortaleza de la cultura con un desempeño superior en la organización mencionando en general que es importante alinear los valores y creencias de los empleados con los de la organización, lo cual promueve consistencia en la toma de decisiones y continuidad, claridad para la consecución de la misión de la firma. Otros indican que la cultura puede ser un pasivo que retrase las metas organizacionales dependiendo de cómo se ha formado y en qué valores se cimenta. Esto ocurre porque hay ciertas variables que impactan la vigorosidad de la Cultura Organizacional tales como:

- El efecto de las comunidades ocupacionales, la gente que trabaja en líneas similares de trabajo comparten ciertos elementos que los alinea más entre ellos mismos que con la misión, visión y valores de la firma (Van Maanen & Barley, 1984).
- División por departamentos limita la posibilidad de crear una cultura corporativa unificada y poderosa por las diferencias en prioridades de los distintos departamentos (Lawrence & Lorsh, 1967).
- Diferencias en valores por niveles jerárquicos los supuestos y valores son que se poseen son distintos dependiendo del nivel corporativo. Los gerentes en niveles altos poseen valores distintos a un empleado de línea (Kovach, 1986).

- Subculturas algunas sub-culturas ayudan a reforzar la cultura principal pero otras pueden debilitar el fundamento de valores que la organización desea promover (Martin & Siehl, 1983).
- Inmutabilidad de valores personales, es difícil cambiar ciertos valores que traemos desde nuestra formación para adaptarlos a los valores de la firma si hay choque entre ambos (Sathe, 1985).

La fortaleza de la cultura es, pues, determinada por la congruencia de la gente con los valores, creencias y elementos de esa cultura. Si los cambios chocan de frente con las creencias y valores primarios del individuo es muy difícil hacer cambios porque es lo que nos define como seres humanos. Esto plantea pues el problema de cambio permanente en la Cultura Organizacional. A mayor fortaleza en la Cultura Organizacional mayor es la dificultad de crear cambio.

1.4 Identidad corporativa

La identidad corporativa, vista desde la perspectiva de la Comunicación, es el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura de una empresa. Los valores, por decirlo así, serían como el alma de la organización, fraguada con el paso del tiempo. La identidad corporativa tiene como función, además, conectar esas ideas principales con una serie de signos identificativos que representen nuestra forma de ser y nuestras aportaciones (Castro, 2007).

La Comunicación Interna, así como la Externa, están conectadas con un concepto, el de la identidad corporativa, respecto al cual existen diferentes definiciones y formas de entenderlo, algo bastante normal en nuestro entorno profesional (Castro, 2007).

Desde los criterios que defendemos en El auge de la Comunicación Corporativa, esto es, asumiendo el propósito de concebir una disciplina que aúne puntos de vista comunes, podemos definir la identidad corporativa

como el conjunto de valores y signos que definen y concretan la cultura corporativa de una empresa u organización (Castro, 2007).

Cada conjunto de personas (y especialmente los que se forman en torno a una actividad económica, social, deportiva...) cuenta con una serie de ideas que, al principio sirven de motor y, a largo plazo, son la base para definir la forma de operar, de trabajar, y los fines que se aspiran a conseguir. En el proceso de creación, las ideas o apuntes iniciales pueden dar un paso hacia delante, perfeccionarse, y convertirse en valores. Éstas serían las ideas que, con el transcurso del tiempo, logran una raigambre más sólida a la hora de influir en el desarrollo de las acciones que cualquier organización ejecuta. Y es, efectivamente, el factor tiempo el que consolida lo que comienzan siendo solamente apuntes o ideas básicas, ya que nos permite saber si lo inicialmente ideado tenía o no razón de ser. Los valores serían como el alma de nuestra empresa (Castro, 2007).

La constatación continua de una certidumbre es lo que nos permite entrar en el terreno de los valores, conceptos que pueden llegar a estar muy interiorizados. Se trata de cuestiones como, por ejemplo, la integridad, la calidad, el ahorro, el servicio o la responsabilidad social, etc... ideas cruciales que conforman la materia de la que se nutren los principios éticos (Castro, 2007).

La utilidad de los valores se puede comprobar especialmente en determinadas coyunturas generales o en determinados momentos particulares de las personas. Hablamos, por tanto, de instantes en los que recordar los valores puede motivarnos para superar una crisis; o de esas otras situaciones en las que se produce un choque de intereses que se puede dirimir si se invocan las claves que definen nuestra forma de ser colectiva. Estas claves son y actúan como una especie de constitución o cuerpo doctrinal de la empresa (Castro, 2007).

Nos referimos, por ejemplo, a momentos como cuando el consejo directivo plantea dos alternativas. Los valores servirían para inclinar en última instancia la balanza en un sentido u otro, en el caso de un posible empate una vez analizadas las alternativas planteadas por dos áreas diferentes de la empresa (Castro, 2007).

La identidad corporativa tiene que ver con los valores, como hemos mencionado, pero también con los signos. Los signos se refieren principalmente a logotipos y sus aplicaciones como uniformes, características estéticas de los edificios, normas de atención. Este conjunto de referencias materiales está conectado con los valores. Así, nuestra alma como empresa o institución se relaciona con colores, formas y sus respectivas aplicaciones, lo que finalmente se convierte en un juego en el que lo físico actúa como vehículo para rememorar los valores (Castro, 2007).

Es muy habitual que aquellas claves que nos definen como organización estén poco difundidas de forma explícita, y menos aún interiorizadas de forma reconocida. Lo normal es que sean considerados asuntos que están ahí y poco más. También suele ser común que ese ideario fundamental radique en la mente de algunas personas de la organización, como por ejemplo los fundadores de la empresa, lo cual limita mucho su potencialidad, sobre todo si no se comunica debidamente (Castro, 2007).

En muchas ocasiones es necesario indagar y reflexionar sobre nuestros valores porque, a pesar de tenerlos, no caemos en la cuenta de su existencia. Para lograr contactar con nuestros puntos de referencia como organización es necesario realizar una auditoría que los haga aflorar. Hay diferentes métodos para efectuar esa especie de autorreflexión. Normalmente, debería llevarse a cabo por expertos externos que cuenten con la máxima participación interna. El hallazgo y constatación de cuáles son nuestros valores no significa que hayamos llegado al final del trabajo. Lo que sigue después es su puesta en funcionamiento (Castro, 2007).

La Comunicación Corporativa trabaja para ambas tareas. Trabaja tanto para promover el ejercicio de reflexión acerca de quiénes somos, qué hacemos y con qué valores, como para, posteriormente, comunicar esas ideas esenciales que nos definen y con la que todo cobrará más sentido (Castro, 2007).

Como hemos expuesto, la Comunicación Corporativa se vincula al descubrimiento de las ideas que nos definen en lo más esencial, así como a la transmisión de las mismas. Esta segunda misión colabora en el propósito de lograr la mayor determinación y unidad posibles en la lucha interna por unos objetivos compartidos, pero también participa en la tarea de trasladar al exterior unas pautas de comportamiento que nos diferenciarán de los demás (Castro, 2007).

En términos económicos, la puesta en circulación de los valores sirve para promover una actividad que, bien gestionada, se plasma en una forma de producir concreta y en unas exigencias de productividad necesarias para alcanzar unos determinados niveles de rentabilidad. Indiscutiblemente, se mezclan otros criterios, sobre todo, el nivel de la calidad del proceso, que desemboca en un producto o en un servicio. Esta es la cara interna de la habitual doble perspectiva con la que trabaja la Comunicación Corporativa (Castro, 2007).

En el ámbito externo, nuestros valores nos permitirán ser percibidos de una determinada manera por el mercado y por el público. La gestión de la Comunicación Corporativa procurará convertir aquellas de señas de nuestra identidad que puedan ser determinantes en una potencial ventaja frente a la competencia. Por sus obras los conoceréis, dice la Biblia (Castro, 2007).

Algunas expresiones han sido tratadas ya anteriormente por Pibernat i Doménech (1986) y Chaves (1988):

Identidad de la Empresa: es la personalidad de la organización. Lo que ella es y pretende ser, pero no su materialidad, sino su espíritu. Es su ser histórico, filosófico, ético, moral y de comportamiento. Es lo que la hace individual, singular, y la distingue y diferencia de las demás organizaciones. Es el conjunto de atributos o características con los que la organización se identifica y con los cuales quiere ser identificada por los públicos (Capriotti, 1992).

La importancia de la Imagen Corporativa radica en la gestión de los atributos de identidad de una organización y su comunicación a sus públicos tiene como objetivo prioritario lograr la identificación, diferenciación y preferencia de la organización. Debido a la situación existente en el entorno general y competitivo, uno de los problemas más importantes para las organizaciones es que los públicos tienen dificultades para identificar y diferenciar los productos, servicios y organizaciones existentes en un mercado o sector de actividad. Por esta razón, la Imagen Corporativa (los atributos que los públicos asocian a una organización) adquiere una importancia fundamental, creando valor para la entidad y estableciéndose como un activo intangible estratégico de la misma.

La existencia de una buena Imagen Corporativa en los públicos permitirá a la organización:

- **Ocupar un espacio en la mente de los públicos.** Por medio de la Imagen Corporativa, la organización existe para los públicos. Y cuando hablamos de existir, nos referimos a ocupar un espacio en la mente de las personas. Significa estar presentes para ellos. Ese espacio ganado en la mente de las personas es la Imagen Corporativa. Si la organización está en la mente de los públicos, existe, y si no, no existe. Parafraseando a Shakespeare: ser o no ser. Las decisiones, ante una situación social y competitiva compleja y

cambiante, se toman en función de las entidades que son “familiares”, de aquellas que están presentes “en ese momento”. Por ello, la primera condición para que los públicos elijan a una organización consiste en que exista para ellos.

- **Facilitar la diferenciación de la organización de otras entidades,** por medio de un perfil de identidad propio, duradero y diferenciado, creando valor para los públicos. Que la organización exista para los públicos (es decir, estar presente en sus decisiones) no implica la elección de la entidad, y por lo tanto, tampoco garantiza el éxito de la misma. Además de existir, esa existencia debe ser valiosa para los públicos, debe tener un valor diferencial con respecto a las otras organizaciones que existen en la mente de los públicos. Para que los públicos elijan a la organización, el primer paso es que exista para ellos, pero no es la única condición. La segunda condición es que los públicos la consideren como una opción o alternativa diferente y válida a las demás organizaciones. La Imagen Corporativa permite generar ese valor diferencial y añadido para los públicos, aportándoles soluciones y beneficios que sean útiles y valiosos para su toma de decisiones. Así, la organización, por medio de su Imagen Corporativa, crea valor para sí misma creando valor para sus públicos. Este planteamiento de beneficio mutuo es una de las claves del éxito de las organizaciones.
- **Disminuir la influencia de los factores situacionales en la decisión de compra,** ya que las personas dispondrán de una información adicional importante sobre la organización. La existencia de una Imagen Corporativa fuerte permitirá que las personas tengan un esquema de referencia previo, sobre el que podrán asentar sus decisiones. Con ello, las organizaciones con una imagen corporativa consolidada podrán minimizar el impacto, en cuanto a influencia en las decisiones de compra, que tienen los factores de situación y los

factores coyunturales, ya sean individuales o sociales. Aun así, es conveniente recordar que las decisiones de compra se verán influenciadas por todo un conjunto de factores (información, imagen, situación, coyuntura, etc.), pero puede haber alguno de ellos que sea más importante que el resto.

- **Actuar como un factor de poder en las negociaciones entre fabricante y distribuidor.** Si los procesos de decisión de compra se producen, fundamentalmente, por factores situacionales o coyunturales, el punto de venta será el lugar donde se producirán muchas decisiones y, por ello, el distribuidor tendrá una cuota alta de poder en su relación con el fabricante, ya que las personas elegirán en el punto de venta cualquier producto o servicio que necesitan. Si por el contrario, la decisión de compra está fuertemente influida por factores previos a la situación de compra (como puede ser la Imagen Corporativa), la influencia de la situación y de la coyuntura disminuirá, y las personas tenderán a elegir los productos o servicios sobre la base de la Imagen Corporativa del fabricante. Al basar su elección en estos aspectos, el fabricante tendrá un poder de negociación superior en su relación con el distribuidor, ya que la gente elegirá un producto o servicio concreto en cualquier punto de venta.
- **Lograr vender mejor.** Una organización que tiene una buena Imagen Corporativa podrá vender sus productos o servicios con un margen superior, ya que seguramente podrá colocar precios más altos en relación con otros similares. Esto es porque la gente estaría dispuesta a pagar un plus de marca, ya que la imagen corporativa sería una garantía de calidad o de prestaciones superiores a los demás productos o servicios.
- **Atraer mejores inversores.** Una buena Imagen Corporativa facilitará que los inversores estén interesados en participar en una entidad aportando capital, ya que la perspectiva de beneficios puede ser

superior a otras organizaciones que no posean una buena imagen o que sean desconocidas.

- **Conseguir mejores trabajadores.** Una organización que tenga buena Imagen Corporativa será más apetecible para trabajar. Para las personas que trabajan en el sector, esa entidad será una referencia, y será preferida a otras, lo cual le facilitará a dicha organización la contratación de personas más adecuadas en función de su perfil profesional. Por todas o algunas de estas razones, la Imagen Corporativa puede ser reconocida como un capital importante para una organización, y hace necesario que se planifique una actuación coherente que pueda influir en la imagen que se formen los públicos.

En cuanto a la estructura de la identidad corporativa, la mayoría de los autores analizados plantea que la Identidad Corporativa tiene dos componentes fundamentales: la Cultura Corporativa y la Filosofía Corporativa.

La primera de ellas es el “alma” (soul) de la Identidad Corporativa y representa “aquello que la organización realmente es, en este momento”. Es el componente que liga el presente de la organización con su pasado, su evolución histórica hasta el día de hoy y todo lo que se relaciona con ello.

La segunda de ellas, por su parte, es la “mente” (mind) de la Identidad Corporativa, y representa “lo que la organización quiere ser”. Es el componente que vincula el presente de la organización con el futuro, con su capacidad distintiva y de permanencia en el tiempo (Capriotti, 2009).

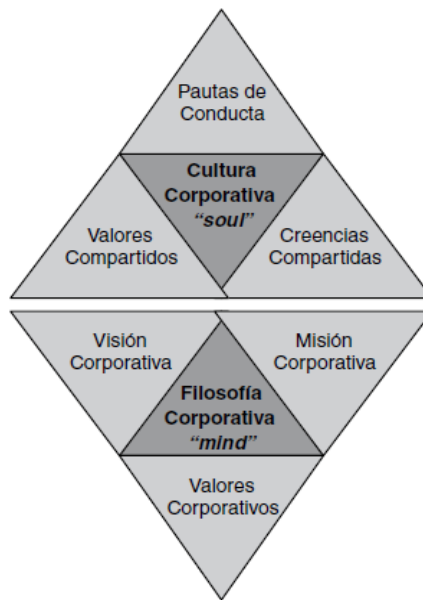


Figura No 1, Estructura Identidad Corporativa.

1.5 Comunicación interna y externa

La Comunicación Corporativa se divide en dos: la Comunicación Interna y la Comunicación Externa. La primera trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización. La segunda se encarga de gestionar la imagen que nuestra empresa quiere ofrecer al mercado o a la sociedad. El objetivo de ambas es colaborar en alcanzar los niveles de rentabilidad previstos (Castro, 2007).

La perspectiva global de la Comunicación Corporativa justifica la convivencia de los dos apartados anteriormente descritos. Esa visión global exige coherencia, un valor muy importante (Castro, 2007).

Por comunicación interna también se entiende como un sistema de información paralelo y no sustitutivo del flujo de documentación funcional que circula por la empresa necesario para su normal desarrollo por cuanto constituye un valioso instrumento para la mejora de la gestión y para el análisis de su propia organización y estructura.

En la empresa de hoy en día, convertida en un centro emisor - receptor continuo de mensajes, la comunicación interna inicia a conformar el perfil de los nuevos directivos, de su personalidad y liderazgo; a manera de posibilitar la redefinición de los puestos de trabajo y a chequear el clima de la empresa.

Y es que en la medida en que se obtenga la confianza de los trabajadores y los distintos cuadros se conseguirá también disminuir el riesgo de conflictividad laboral. Existen diversos estudios sociológicos y psicológicos que han demostrado que las huelgas y movilizaciones, la conflictividad en general, se ve favorecida por la falta de comunicación e información a tiempo, lo que produce una sensación de indefensión de los trabajadores que redundan en indiferencia hacia los objetivos y problemas de la dirección, si no en abierta hostilidad hacia la misma.

Es entonces que para evitar este hecho se han de crear o prestar más atención a los canales informativos de la empresa, porque se pueden detectarse a tiempo los problemas, se posibilita la promoción personal de los trabajadores, se evitan gastos inútiles y, por tanto, se obtiene una mayor rentabilidad.

Igualmente, y aunque no se suele tener en cuenta, es un medio para aumentar la coherencia interna del equipo directivo, que ante la necesidad que surge de explicitar en el marco del programa de comunicación las diferentes políticas departamentales, se ve obligado a adaptarlas de manera precisa a la estrategia global de la empresa. Esto tiene tanta o más importancia en un momento en que tanto la rapidez del cambio en la economía internacional como las necesidades de adaptación de las empresas al mercado único llevan a transformaciones importantes en las formas de gestión que amenazan precisamente esa necesaria coherencia de los equipos directivos.

De esta manera en cuanto más elevado sea el grado de cohesión interna y la identificación de los empleados y cuadros medios con la dirección y sus objetivos, que desde luego mejor, transmitirán éstos una buena imagen de la empresa hacia el exterior. Realmente no existe separación entre la comunicación interna y externa de una empresa, y lo que el público piense de ella vendrá considerablemente condicionado por la opinión que de la misma tengan sus trabajadores al ser estos el primer embajador de la cultura empresarial y su principal transmisor.

Una campaña de imagen, por muy ambiciosa que sea, nunca será lo suficientemente eficaz si los trabajadores de esa empresa no comparten con la dirección un objetivo estratégico y su visión de la compañía. Igual que ninguna campaña puede convertir a una empresa en lo que decida su dirección si el capital humano de la firma no lo reconoce y aprueba, o si esa idea de empresa no se adecua a la realidad.

Asimismo, los trabajadores son especialmente receptivos a los mensajes difundidos entre el gran público de modo que la más elemental norma de prudencia lleva a probar el mensaje en el interior de la empresa antes de intentar incidir sobre el público. Esto permite verificar que los diversos valores y el discurso que la empresa mantiene con sus trabajadores son coherente y la organización se asegura que el personal los adopta y difunde. El desafío pues, será intentar una comunicación externa dinámica y descuidar o menospreciar la comunicación interna, es tanto como llamar al fracaso.

Las comunicaciones con el personal deben ser continuas y en doble dirección o vía, por tal razón de nada sirven buenas voluntades ni improvisaciones. Una visita protocolaria efectuada excepcionalmente o una información esporádica casi siempre acaban por no surtir efecto alguno y en determinados casos son hasta contraproducentes en empresas de cualquier dinámica comercial.

Por todo ello, es preciso planificar dentro del plan de comunicación general un programa de comunicación interna necesariamente detallado, progresivo y eficaz que tenga en cuenta todos aquellos aspectos que interesan al trabajador, que sepa dar salida a las necesidades de información y a las críticas.

Debido a la creciente formación de los recursos humanos y de las políticas dirigidas a obtener una calidad total que implican necesariamente una participación activa de los trabajadores en su instrumentación, el plan de comunicación interna podría ser un instrumento idóneo para transmitir a los empleados las informaciones que en este aspecto les atañen y para conseguir su participación y comprensión hacia todos los proyectos que en este campo emprenda la empresa.

Si los canales son adecuados se producirá la retroalimentación necesaria para que la dirección corrija las metas y objetivos en aquello que sea contradictorio con la realidad y la potencialidad de la empresa, permitiendo en su caso detectar con la suficiente antelación las situaciones de emergencia.

Resulta indiscutible que estos planteamientos rompan en gran medida con la tradición y cultura corporativa de las empresas tradicionales, donde hasta ahora el carácter lineal y relativamente fijo hasta lento de los procesos de producción hacía que la participación activa de los trabajadores tuviera una importancia secundaria.

No obstante estos factores han cambiado. La competitividad creciente de los mercados y la alta presión que en todos los sectores ejercen los productores de bienes alternativos está llevando a que la supervivencia de las empresas pase por su capacidad de innovación, de adaptación al cambio, por su nivel de calidad y por otros factores similares que implican una mayor

motivación del personal. Por lo tanto, disponer de una empresa flexible y ágil, capaz de reaccionar con prontitud a los cambios del mercado pasa también, por tanto, por una mayor comunicación interna como forma de generar la coherencia, el consenso y la motivación.

Dentro de otros aspectos a tener en cuenta se encuentra que la imagen ha pasado a ser un factor de competitividad incluso en los mercados alejados del consumo, y eso en un doble sentido: antes que todo, por la influencia que la opinión pública tiene para la captación de recursos en los mercados financieros y de capitales, así como para las relaciones con la Administración. Y también, porque la imagen condiciona la actitud de los suministradores y de los proveedores.

Al hablar de política de comunicación empresarial interna se refiere a un proceso aparentemente reciente, pero ya tuvo una primera derivación en la Revolución Industrial de finales del siglo XVIII. El importante cambio dado en el tipo de producción, la diversificación de productos y de funciones, los problemas humanos que concebía la fabricación en cadena, el hecho de que grandes masas del campesinado se auxiliaran a los centros industriales y cambiaran su forma de vida, el abandono de la organización gremial - artesanal, el hecho de que los trabajadores estuvieran sujetos a las leyes del mercado y que no existieran legislaciones para proteger sus derechos, hizo que ellos empezaran a reivindicar a través de sus sindicatos políticas de comunicación todavía embrionarias e incipientes que se han continuado perfeccionando desde entonces.

En este proceso, se promovió también un cambio de mentalidad en los empresarios que pasaron de catalogar al trabajador como un elemento más de su empresa a considerarlo como un sujeto con derechos y deberes. Aun así, durante mucho tiempo, y sobre todo en períodos de crecimiento, la

importancia y necesidad de la comunicación interna todavía parecía algo poco imperativo cuando no inútil.

Las dificultades actualmente existentes en muchos sectores y empresas han puesto en evidencia la necesaria colaboración entre los hombres, y paralelamente esto ha hecho que se empezara a pensar en la puesta en marcha de políticas comunicativas verdaderamente globales, integradas y de calidad. Otra razón que explica el desinterés que hasta ahora han tenido las empresas con respecto a la potenciación de una política interna de comunicación ha sido el hecho de que la empresa haya estado más habituada y capacitada para resolver problemas técnicos precisos que para ocuparse de la psicología laboral. Por su parte, la empresa trata de encontrar un nuevo modelo organizativo tras el desmoronamiento del taylorismo y ello conduce inevitablemente a la búsqueda de un nuevo modelo de comunicación acorde con los tiempos. En aras a mejorar la eficacia del sistema en el esquema taylorista cada actuación debía ser sencilla a fin de que pudiera repetirse el mayor número de veces durante cada jornada laboral, mientras que actualmente priman la especialización, la polivalencia y la transmisión de los conocimientos.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO CULTURA

ORGANIZACIONAL DOMÍNGUEZ S.R.L.

2. Diagnóstico de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L.

A considerar el diseño de esta investigación se expone de forma precisa el resultado del estudio, obtenido mediante la aplicación de las técnicas y los instrumentos según lo establece la metodología aplicada.

La observación de campo (Guía de observación, Ver anexo 1). Se realizó una observación participante por el ambiente de organización.

Actualmente existe una fachada que luce antigua, con una locación altamente transitada y desaprovechada desde el punto de vista comercial/marketing. Además de no poseer algunas señaléticas en las áreas de la instalación.

La distribución de los espacios físicos han sido asignados según han ido surgiendo las necesidades, se puede apreciar que no existe una planeación en el uso y aprovechamiento del espacio físico. Existen diferencias marcadas entre las oficinas y niveles del edificio. Los baños requieren de actualización, así como la recepción y área de parqueo.

El personal del edificio debe salir del mismo para acceder a la cocina/comedor, situaciones que en días de lluvia se hace incómodo para el personal.

Todas las áreas se mantienen limpias y ordenadas aunque necesitan mantenimiento físico y actualización de mobiliario. Los horarios de limpieza y calidad de las mismas deben ser revisados y reorientados, así como el servicio al cliente brindado por el personal del área.

Es una empresa medianamente organizada a pesar de sus oportunidades de mejora como la falta de estandarización y establecimiento de políticas. Reuniones: se realizan para dar seguimiento a diferentes

aspectos de la organización. Se perciben muchas reuniones y carentes de objetivo.

Almuerzo: los colaboradores comparten el área de comedor y cocina, distribuidos en dos horarios: 12:00 m y 1:00 pm; compartiendo espacio con los empleados de una de las empresas del grupo. Se visualiza preferencia en los cubiertos y trato de parte del personal que asiste, con el personal que más años tiene en la empresa.

Servicio de café: todos los días el café es servido a las 10:00 am y 4:00 pm, llegando más tarde al último piso. Y no se brinda en las mismas condiciones que en el piso 2.

Finalmente, se observó que la comunicación de desenvuelve de forma horizontal, vertical, descendente y ascendente.

2.1.1. Identificación y evaluación los elementos simbólicos, estructurales, materiales y conductuales

Se aplicaron 10 cuestionarios individuales (Guía de entrevista, Ver anexo 2) conformado por 30 preguntas abiertas con el objetivo de recoger datos, ideas e informaciones espontáneas, de manera que permitiera conocer criterios profesionales y laborales sobre la comunicación desde la estructura organizacional. Los cuestionarios fueron aplicados a diferentes niveles jerárquicos de la organización así como de ambas divisiones (farmacéutica y consumo).

A continuación los resultados desde una perspectiva sintetizada por variables:

2.1 Variable – Cultura Organizacional

Estilos de dirección

El estilo de dirección de Fon Gamundi es convencional en transición a la modernidad, y en mandos medios es burocrático, debido a que la organización se maneja con algunos de los criterios administrativos que se utilizan desde su fundación.

También por criterios tradicionales que evitan el desarrollo oportuno de las necesidades y actuando de manera reactiva a las mismas. Esta modalidad afecta el flujo de los procesos, creando una discrepancia entre lo que se dice o se necesita y lo que se hace.

Este estilo exhibe elementos de un nivel bajo de comportamiento estructural y social, afectando temas de organización, líneas de conductas, relacionamiento con miembros del grupo, confianza, ayuda mutua, otros.

Tipo de liderazgo

El tipo de liderazgo está orientado a resultados, es decir, que está enfocado sólo en que el trabajo se cumpla, reflejando características autocráticas. Este estilo es idóneo para definir el trabajo y roles necesarios, ordenar estructuras, planificar, organizar y controlar. Sin embargo, no prioriza su preocupación por el bienestar de la gente, por lo que se presentan problemas para motivar y lograr trabajo en equipo entre colaboradores; disminuyendo el proceso creativo de los colaboradores por la presión ejercida en ocasiones.

Identidad corporativa

Se sugiere hacer un análisis posterior y exhaustivo de los elementos que componen la Identidad Corporativa, para crear un Brand Book que establezca el manejo de nuestra marca: valor de marca, imagotipo, colores corporativos, tipografía, versiones de la marca, espacio de respeto, pruebas

sobre fondo, señaléticas (puertas, recepción, vehículos, otros), usos incorrectos, otros.

Filosofía Corporativa

Todos los entrevistados refieren conocer la Filosofía Corporativa, sin embargo la estrategia no se conoce o le falta claridad. La mayoría coincide en que esta filosofía no es compartida por los miembros de la organización.

Para los empleados de Domínguez S.R.L. es motivo de orgullo pertenecer a esta compañía, por múltiples razones: desarrollo profesional, orgullo, prestigio, productos de alta calidad, alto potencial de desarrollo, entre otros aspectos.

La mayoría entiende que no existe una Cultura Organizacional definida y lo que se percibe en su lugar es tradición.

- Misión

“Producir, comercializar y distribuir productos inocuos con excelente calidad que satisfagan a nuestros clientes. Impulsar y propiciar la cultura de formación y capacitación en nuestra Empresa. Fomentar un servicio integral en Sistemas de Gestión, procesos de cambios y desarrollo del potencial humano.”

Dicha misión responde correctamente a las actividades realizadas hoy en día por Domínguez S.R.L., sin embargo el personal no la conoce ni interioriza la misma, creando un desenfoque de este enunciado.

- Visión

“Distinguirnos por nuestra solidez, competencia profesional, avanzada tecnología, ética profesional y atención personalizada, creando condiciones para operaciones ágiles y rentables, que satisfagan las necesidades de cada cliente, permitiéndonos un crecimiento continuo.”

Esta visión debe ser actualizada conforme el enfoque estratégico de la nueva administración. De igual modo los valores y objetivos.

Procedimientos/Políticas

Los procedimientos y políticas de la organización en algunos aspectos están establecidos pero no ampliamente conocidos y aplicados; en otros casos, no están establecidos. Lo cual requiere modernización y adecuación a las necesidades actuales para desarrollar las labores de manera más eficaz y eficiente, permitiendo mejores canales y flujos de comunicación.

Organigrama

Domínguez S.R.L. dispone de un organigrama distribuido de manera jerárquica en el que existen varias líneas de mando y ha sido recientemente actualizado. No obstante, existe duplicidad de reportes (jerárquicos y funcionales) que no permite establecer canales claros y enfocados de comunicación ni desempeño.

Aunque existen divisiones de acuerdo a especialización en el trabajo que efectúa cada departamento, se debe esclarecer las Líneas de Mando, destacando que los mandos medios poseen dependencia de la administración para la toma de decisiones al realizar sus procesos.

En la estructura no se cuenta con un responsable de Comunicación Interna y Externa (CIE), funciones que recaen indirectamente en el área de mercadeo; y por lo tanto no existe un Plan de CIE. De igual manera aunque existe una descripción de los puestos de la organización esta no se cumple, no se le da seguimiento, no está actualizada o no se conoce; y no se entiende o no se ha comprendido los roles por departamentos y posiciones.

Tecnología

El Grupo Domínguez S.R.L. está en un proceso de transición, aunque posee medios electrónicos antiguos y modernos (computadora, teléfonos IP, móviles, data show, página web, software in house, entre otros), carece de lineamientos formales y estándares para la gestión de los mismos.

Información

El flujo de la información mayormente se gestiona a través de email corporativo, memorando, murales, teléfono, flota, reuniones, entre otros; pudiendo ser hermética o controlada por y para, el personal o departamento que así lo decida. No existen políticas para el manejo de la información.

Se podría concluir que al momento de requerir informaciones sobre la operación de la empresa, con el permiso debido, es accesible desde la administración; no así para las demás Líneas de Mando.

Ritos

Actualmente se carece de estándares para el manejo de los siguientes ritos:

- **Reuniones:** se realizan para dar seguimiento a diferentes aspectos de la organización. Se perciben muchas reuniones.
- **Almuerzo:** los colaboradores comparten el área de comedor y cocina, distribuidos en dos horarios: 12:00 m y 1:00 pm; compartiendo espacio con los empleados de una de las empresas del grupo. Se visualiza preferencia en los cubiertos y trato de parte del personal que asiste, con el personal que más años tiene en la empresa.
- **Celebración de cumpleaños:** los colaboradores de manera voluntaria decoran el área de trabajo del compañero agasajado, y además realizan una colecta para comprar un pequeño pastel, cantar feliz cumpleaños y celebrar juntos el acontecimiento al final de la jornada laboral. A veces, dependiendo de la persona, la compañía cubre los gastos.

- **Horario de trabajo:** según las políticas establecidas por la organización el horario de trabajo inicia a las 8:00 am y concluye a las 5:00 pm, sin embargo dicho horario no se cumple en todas las personas; la jornada suele empezar alrededor de las 8:30-9:00 am y concluida pasada las 6:00 pm de la tarde en algunos casos.

Es importante destacar que dentro de la cultura de DOMÍNGUEZ S.R.L. este comportamiento se considera normal y rutinario, pero no es bien visto por todos los colaboradores.

- **Celebraciones por logros:** en la organización no se realizan festejos por los objetivos alcanzados.
- **Estacionalidades/feriados:** no se realizan esfuerzos alusivos a estaciones o feriados.
- **Socialización:** el protocolo para integrar a los nuevos colaboradores es pobre, sobretodo en posiciones de mayor jerarquía.
- **Inducción:** el manual de inducción no está actualizado, el acto de inducción carece de fuertes cimientos e identidad corporativa.
- **Servicio de café:** todos los días el café es servido a las 10:00 am y 4:00 pm, llegando más tarde al último piso. Y no se brinda en las mismas condiciones que en el piso 2.

Conductas/Comportamientos

Existe una carencia de las conductas/comportamientos esperados por la organización. Por lo tanto, los colaboradores deciden por sí mismos cuáles conductas/comportamientos exhibir, ya sean positivas o negativas.

Hábitos/Ceremonias

En la empresa se celebra una fiesta importante: Día del trabajo. Lo cual deja un mal sabor con relación a las festividades navideñas y a su vez, envía un mensaje entre líneas sobre la excesiva importancia que la administración otorga a los resultados sobre las personas.

Como segundo evento importante, se encuentra la convención anual de ventas, en la cual se reconoce al empleado del año pero carece de motivación y engagement, y solo participa una parte de la compañía.

Clima/Velocidad

El clima de DOMÍNGUEZ S.R.L. se encuentra en altibajos, debido a la integración de nuevos colaboradores que interactúan en el hábitat de antiguos empleados, que al mezclarse ambas culturas se generan situaciones que no son del gusto de ambas partes.

Por otro lado, puede haber colaboradores que se sienten a gusto por el ambiente familiar generado por la administración, pero existe un alto descontento por el personal nuevo que no recibe una cultura destinada a encajar y con procesos y premisas obsoletas para el mercado moderno.

En otro orden, cabe destacar que en sentido general los colaboradores suelen ser reservados al sentir la presencia de la administración.

Cohesión Grupal

La estructura de DOMÍNGUEZ S.R.L. es relativamente grande por su número de empleados y existe una marcada división de grupos, cuyos miembros no integran al nuevo personal. Prácticamente no existe el trabajo en equipo ni la colaboración interdepartamental.

Motivación

Los colaboradores no cuentan con un paquete de beneficios e incentivos atractivos ni escala salarial, la mayoría entiende que su salario está con o por debajo de la media con relación a sus respectivas posiciones en el mercado y solo perciben los beneficios estrictamente de ley.

Forma de Vestir

Se observó que el código de vestimenta utilizado por los colaboradores de la empresa, de lunes a jueves es formal e informal, está mezclado; y el viernes casual. No existe uniforme elaborado por la empresa, para todas las áreas que así lo requieran.

Edificio

Actualmente existe una fachada que luce antigua, con una locación altamente transitada y desaprovechada desde el punto de vista comercial/marketing. Además de no poseer algunas señaléticas en las áreas de la instalación. La distribución de los espacios físicos han sido asignados según han ido surgiendo las necesidades, se puede apreciar que no existe una planeación en el uso y aprovechamiento del espacio físico. Existen diferencias marcadas entre las oficinas y niveles del edificio. Los baños requieren de actualización, así como la recepción.

El personal del edificio debe salir del mismo para acceder a la cocina/comedor, situaciones que en días de lluvia se hace incómodo para el personal.

Limpieza y Ornato

Todas las áreas se mantienen limpias y ordenadas aunque necesitan mantenimiento físico y actualización de mobiliario. Los horarios de limpieza y calidad de las mismas deben ser revisados y reorientados, así como el servicio al cliente brindado por el personal del área.

Organización

Es una empresa medianamente organizada a pesar de sus oportunidades de mejora como la falta de estandarización y establecimiento de políticas. Esta organización, está llamada a ser vanguardista, cabe señalar que se pone de relieve en este análisis de las herramientas que se utilizan, discrepan en este particular.

En cuanto a la contratación y despido de empleados, se pudieron relevar distintas opiniones: se debe a cumplimientos de objetivos por parte de la administración, el criterio para ambos aspectos no está claro ni definido para el personal, a veces se contrata personal deficiente y se cancela sin motivos transparentes, no hay seguimiento al empleado, ni feedback; no existe un esquema de medición de desempeño, ni plan de desarrollo profesional, los puestos gerenciales llegan a través mayormente de referencias o amigos cercanos a la administración, falta de capacitación para asensos internos, entre otros.

La opinión sobre que piensa el resto de los miembros de la organización es tímida; en los casos que respondieron concuerdan que la empresa tiene un alto potencial con áreas de mejora.

Entre las respuestas obtenidas acerca de la única cosa que les gustaría cambiar de la empresa, resalta el aspecto de la Cultura Organizacional; y con relación a la característica favorita, sobresale la valoración al recurso humano.

De manera concluyente, la mayoría expone la resistencia al cambio como un factor decisivo que puede marcar el fracaso de un empleado dentro de la organización. La puntuación promedio de la evaluación del servicio al cliente fue de 3, que de acuerdo a la escala se categoriza como regular.

Si los entrevistados tuvieran la oportunidad de cambiar de empresa, el 50% lo haría y el 50% no lo haría.

2.2 Variable – Orientación a resultados

Al sondear las acciones llevadas a cabo y si superan los estándares de desempeño y plazos fijados, las respuestas apuntaron hacia un no. De igual manera, sucedió con relación a los objetivos, los cuales se asevera, no son claros ni realistas. Tampoco se evalúa su consecución, tiempos ni se aprecia la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos.

En el proceso de tomas de decisiones suele sentirse cierta lentitud debido a la dependencia de la administración, provocando un estancamiento en las operaciones e interdepartamental. Esto crea un desenfoque en el personal, causado también por el desconocimiento del plan estratégico corporativo. También se observa falta de sentido de urgencia sobre decisiones y atención a las necesidades del cliente; y la carencia de estímulos para la mejora continua de procesos y personas.

2.3 Variable – Comunicación Interna y Externa

Los resultados arrojaron que la comunicación se realiza de manera escrita y verbal. Por su parte la comunicación interna es percibida como una gran oportunidad de mejora y la externa como deficiente. Asimismo, las respuestas han sido contundentes al señalar que no existe Gestión de contenidos y publicaciones internas.

Las reuniones internas son consideradas carentes de objetivos y en sentido general a mejorar en tiempo y forma.

Los empleados no conocen la relación de la empresa con los medios de comunicación, relaciones institucionales y los eventos externos.

2.4 Variable – Identidad Corporativa

Los entrevistados coinciden en que debe mejorarse la identidad corporativa actual, hacerla más llamativa y con otro carácter que colabore con el posicionamiento deseado frente a los competidores. La toma de decisiones no es percibida de manera positiva, por el contrario se ha resaltado la confusión y ligereza como adjetivos que la definen.

El tono de los mensajes es recibido como informal y hostil, en dependencia del ánimo de quien lo está transmitiendo. Solo un entrevistado señaló la valoración de este tópico como agradable.

2.5 Variable – Clima Organizacional

La frecuencia de comunicación entre el personal es percibida de acuerdo a área de interacción, fluctúa desde una frecuencia baja hasta media. Se perciba poca expresión de emociones entre el personal. No se percibe que el ambiente laboral es propicio para la mejora continua. La puntuación promedio de la valoración del clima organizacional fue 2, la cual se cómo deficiente, de igual modo resaltan el liderazgo y empowerment entre otros asuntos importantes, como una oportunidad de mejora a largo plazo.

Empowerment	2
Recompensas	2
Desafíos	3
Relaciones interdepartamentales	2
Cooperación	2
Conflictos	2
Identificación	2
Estándares	3
Condiciones físicas del lugar del trabajo	3
Participación	2
Liderazgo	2
Motivación	2
Reciprocidad	2

2.6 Variable – Objetivos Corporativos

Es unilateral la opinión que ninguno de los entrevistados conoce la planeación estratégica de su departamento o de la organización ni la evaluación de los Objetivos estratégicos ni en función de verificar tiempos: corto, mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

Después del análisis de los resultados de este diagnóstico de la comunicación organizacional y haciendo referencia a la hipótesis planteada, así como a las preguntas planteadas, se puede concluir que los hallazgos relevados confirman la hipótesis y el cumplimiento de los objetivos propuestos.

El tipo de Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. según el modelo norteamericano, se encuentra definida como una mezcla de la Cultura de Club y Fortaleza. (Véase pág. 17)

En esta investigación se pudieron apreciar diversas sub-culturas presentes en los diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

Los resultados de las variables estudiadas muestran que los aspectos de la Cultura Empresarial y la Filosofía Corporativa como parte de ella (misión, visión, principios y valores), son conocidos de forma general por parte de los empleados, pero no se vivencian ni se promueven. Con esto, el flujo comunicacional fluye en ambas direcciones (ascendente y descendente) así como vertical y horizontal, primando la informalidad en la misma.

También se pudo observar que existe una gran oportunidad de mejora en materias de comunicación interna y externa que aún no presenta los niveles deseados. Para la organización Domínguez S.R.L. las prácticas, canales, herramientas y medios más utilizados y eficientes son las reuniones entre directivos - colaboradores, seguido de las reuniones interdepartamentales y departamentales, uso de tablets, laptops y celulares inteligentes, murales, emails, entre otras herramientas.

Se puede afirmar que existe una relación entre el logro de los objetivos corporativos de Domínguez S.R.L. y la Cultura Organizacional actual que no promueve la Orientación a resultados, en un contexto de Clima organizacional no deseado y una Comunicación interna/externa inefectiva.

Como se observa la Cultura de la empresa influye negativamente sobre cualquier estrategia, implementación de cambios y/o procesos de la comunicación, asimismo los resultados muestran las consecuencias de esa influencia. Existen criterios de referencias muy importantes e interesantes sobre diferentes indicadores y variables, como el comportamiento, la actitud y el grado de motivación de los colaboradores que muestran índices cualitativamente inaceptables.

De manera concluyente se plantea que la cultura de la organización y la rentabilidad son factores de cohesión estratégica, como instrumentos de gestión eficaz a largo plazo. El objetivo es fortalecer e integrar en todos los niveles una cultura sólida que permita un conocimiento del entorno de la empresa, su posicionamiento e imagen interna y externa. Se trata además de hacer conocer la cultura de empresa y hacer que los colaboradores se identifiquen con ella, así como que se vivencie en cada acción de cada colaborador.

En este sentido tanto la comunicación interna como externa, así como la identidad corporativa y la orientación a resultados son medios imprescindibles para crear una cultura empresarial que aúne intereses legítimos de los públicos internos y externos, así como los objetivos y estrategias de la organización, como componentes fundamentales de los sistemas de gestión empresarial.

RECOMENDACIONES

Partiendo de las conclusiones arrojadas por este estudio (diagnóstico de comunicación organizacional) se sugieren las recomendaciones a continuación:

- Implantar una nueva Cultura Organizacional que potencie la rentabilidad.
- Crear un programa de identidad corporativa que integre de manera coherente todos los elementos conceptuales y estructurales de la empresa Domínguez S.R.L. así como hacer un análisis posterior y exhaustivo de los elementos que componen la Identidad Corporativa, para crear un Brand Book que establezca el manejo de nuestra marca: valor de marca, imago tipo, colores corporativos, tipografía, versiones de la marca, espacio de respeto, pruebas sobre fondo, señaléticas (puertas, recepción, vehículos, otros), usos incorrectos, otros.
- Desarrollar y difundir un nuevo concepto de la Cultura Organizacional en la que prime la orientación a resultados, valoración de las personas y un alto sentido de pertenencia y compromiso por parte de los colaboradores.
- Diseñar un programa estratégico de comunicación integral, que contemple de manera integral la esencia de la organización Domínguez S.R.L., que le permita un posicionamiento tanto hacia los públicos internos como hacia los públicos externos, con el objetivo de contribuir al logro de los objetivos corporativos, así como desarrollar una cultura empresarial sólida.
- Ejecutar la implementación de las estrategias de comunicación organizacional, como una base para la orientación a resultados, para el aprovechamiento de las prácticas, canales, herramientas y medios utilizados en la comunicación interna y externa.

- Aplicar una encuesta de clima laboral en todas las localidades del grupo Domínguez S.R.L.
- Fomentar las capacitaciones para proveer de los conocimientos y capacidades al mando medio y principales directivos para facilitar y desarrollar el flujo de comunicación en las redes comunicacionales y en todas las direcciones.
- Instaurar una posición o departamento para la gestión de la comunicación interna y externa.
- Establecer y difundir las políticas para el manejo del reclutamiento, selección y despido del personal humano.
- Definir aspectos fundamentales como: estilo de dirección deseado, tipo de liderazgo de la administración; revisión, actualización y alineación de la misión, visión, valores y objetivos corporativos
- Valorar la implementación de una Matriz de procedimientos, revisión y adecuación del organigrama actual, alinear el uso de la tecnología de manera estandarizada en todos y por niveles jerárquicos, trabajar políticas para el manejo de la información.
- Para un eficiente manejo de los ritos se sugiere:
 - ✓ Definir matriz de reuniones
 - ✓ Adecuación de las condiciones del comedor
 - ✓ Definir políticas de cumpleaños
 - ✓ Definir políticas de festejos por logros, feriados, estacionales
 - ✓ Definir políticas de horario
 - ✓ Definir manual y protocolo de inducción
 - ✓ Estandarización de los servicios generales
- Con relación a edificio y ornato, se plantea realizar un plan para uso de espacios físicos propios y su comercialización, rehacer la recepción, actualizar y adecuar el mobiliario, espacios de trabajo y baños. Liberar acceso a la puerta por la cocina.

REFERENCIAS

- Hill & Jones. (2001). *Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la Competitividad*.
- Kotter, J. P., & Heskett, J. L. (1995). *Cultura de empresa y Rentabilidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moreno Giraldo, B. L. (Noviembre de 2013). *Cultura Organizacional en Descafecol*.
- Rodriguez, J., Forero, C., & Fernando Mora, D. (2014). *Diagnóstico de la Cultura Organizacional de compañía general de aceros*. Colombia. <http://hdl.handle.net/10818/10512>
- Siliceo A., A., Casares, D., & Gonzáles, L. (Agosto, 2000). *Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional: hacia una organización Competitiva*. México: McGraw Hill.
- Tarruella Caballero, M. L. (Septiembre de 1996). *Gestión del cambio*.
- Zamora Torres, A. I. (s.f.). *Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán*.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la investigación (5ta edición)*.
- Alonso, M. M. & Saladrigas, H., (2002). *Para investigar en comunicación social, GUÍA DIDÁCTICA*.
- Capriotti, Paul (1992). *La Imagen de Empresa. Estrategia para una comunicación integrada*. El Ateneo, Barcelona. [versión online, 2006, en <http://www.bidireccional.net>].

- Kotter, J. P., Heskett, J. L., (1995). *Cultura de empresa y rentabilidad*.
- Currás Pérez, R. (2010). *Identidad e imagen corporativas: revisión conceptual e interrelación*. Valencia, ESP: Editora Teoría y Praxis.
- Capriotti Peri, P. (2009). *Fundamentos para la gestión estratégica de la identidad corporativa. Branding corporativo*. Santiago, CH. Editora Andros Impresores.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, P. (2003). *Metodología de la investigación (3era edición)*.
- Paneque Jiménez, R. (1998). *La Habana Cuba*. Editorial Ciencias Médicas.
- Robbins, S. P. (2004). *Comportamiento organizacional*. Editora Enrique Quintanar Duarte.
- Costa, J. (2001). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. La crujía ediciones. Argentina.
- Golhaber, G. (2000). *Comunicación organizacional*. Pablo de la Torriente, Editorial Unión de Periodistas de Cuba.
- Castro, B. (2007). *El auge de la comunicación corporativa*. Sevilla: www.augecomucor.com.
- mcgraw-hill.es. (s.f.). Obtenido de <http://www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448146859.pdf>
- supervision-efectiva.blogspot.com. (2014). <http://supervision-efectiva.blogspot.com>. Obtenido de <http://supervision-efectiva.blogspot.com/2011/04/supervision-motivacion-y-relaciones.html#more>

Universidad de Cádiz. (30 de Septiembre de 2014).
<http://www.csintranet.org/>. Obtenido de
http://www.csintranet.org/competenciaslaborales/index.php?option=com_content&view=article&id=156:orientacion-al-logro-y

Saladrigas Medina, Hilda (2005). *Comunicación organizacional: Matrices teóricas y enfoques comunicativos*. Revista Latina de Comunicación Social, 60. La Laguna (Tenerife). Recuperado el x de xxxx de 200x, de <http://www.ull.es/publicaciones/latina/200540saladrigas.htm>

Noguera Arzamendia, Jr., Samudio, M. (2014). *Diagnóstico del Clima Organizacional del Hospital Central de las Fuerzas Armadas de Paraguay*. Mem. Inst. Investig. Cienc. Salud, jun. 2014, vol.12, no.1, p.14-25. ISSN 1812-9528.

Serrate Alfonso, A., Portuondo Vélez, A., Sánchez Puigbert, N., Suárez Ojeda, R. (2014). *Evaluación de la Cultura Organizacional y su incidencia en la efectividad grupal*, de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/620>

ANEXOS

Anexo 1

GUÍA DE OBSERVACIÓN

Se trata de una investigación para analizar la comunicación organizacional de la empresa Domínguez S.R.L. En la cual se observaron detalles, sucesos, eventos e interacciones que se desarrollan en la organización.

Fecha y hora: Durante el mes de Septiembre de 2014

Lugar: Oficina principal Domínguez S.R.L. en Santo Domingo

- Unidades de observación:
 - Área de comida (cocina), Recepción, Almacén
 - Oficinas de mercadeo, farmacéutica, administrativas, recursos humanos, informática, procesos, seguridad y finanzas.
 - Reuniones ejecutivas y de ventas, charlas.
 - Ornamentación de la instalación (parqueos, edificio, disposición de oficinas, decoración, mobiliario, otros).

Anexo 2

GUÍA DE ENTREVISTA

Fecha: _____ Hora: _____

Entrevistador: María Domínguez

Entrevistado: Tiempo en la empresa

☐ 1 – 3 años ☐ 3 – 5 años ☐ 5 – 10 años ☐ + 11 años

División ☐ Consumo ☐ Farmacéutico

Introducción:

Estoy realizando una investigación para el desarrollo de mi trabajo final para optar para el título de Master en Gerencia de la Comunicación Corporativa en la Universidad APEC, y he recibido la autorización por parte de la empresa Domínguez S.R.L. para implementar un Diagnóstico de su Cultura Organizacional actual. Para tales fines has sido elegido para colaborarnos en la relevación de las informaciones para llevar a cabo dicho análisis.

Características de la entrevista:

Tu participación es anónima y confidencial, con una duración aproximada de 60 minutos o menos.

Preguntas:

1. ¿Qué significa para usted ser miembro de esta organización?
2. ¿Conoce la Filosofía Corporativa (Visión, Misión, Valores, Objetivos y Estrategias Corporativas) de Domínguez S.R.L.?
3. ¿Cuán compartida es la filosofía de esta organización?
4. ¿Cómo defines la Cultura Corporativa actual de Domínguez S.R.L.?
5. Valore la Identidad Corporativa de Domínguez S.R.L. (símbolo, logo, colores corporativos y tipografía).

6. ¿Cómo valora la toma de decisiones por niveles jerárquicos de la organización?
7. ¿Qué consideraciones se toman en cuenta para decidir la contratación y despido de las personas?
8. ¿Qué piensa el resto de los miembros de esta organización acerca de trabajar en ella?
9. ¿Qué le dirías a un amigo acerca de nuestra organización, si él o ella está a punto de empezar a trabajar aquí?
10. ¿Cuál es la única cosa que le gustaría cambiar en esta organización?
11. ¿Cuál es la característica favorita de nuestra empresa que valoras?
12. ¿Qué tipo de personas fracasan en nuestra organización?
13. ¿Cuál es el tono de los mensajes (formal o informal, agradable u hostil, etc)?
14. ¿Con qué frecuencia las personas se comunican entre sí?
15. ¿Toda la comunicación escrita, o que las personas se comunican verbalmente?
16. ¿Qué interacción hay entre los empleados? ¿Cuánta emoción se expresa durante la interacción?
17. ¿Cómo evalúa la comunicación interna y externa de esta organización?
18. ¿Cuál puntuación del 1 al 5, le otorgaría a la calidad del servicio al cliente? 1 es malo, 5 es excelente.
19. En sentido general, ¿Las acciones llevadas a cabo se logran y superan los estándares de desempeño y los plazos fijados?
20. ¿Los objetivos a perseguir son claros y realistas? Posteriormente, se evalúa su consecución?
21. ¿La empresa hace reconocimientos sobre fruto del esfuerzo de los colaboradores?
22. ¿Se controlan los tiempos durante el logro de los objetivos?
23. ¿El ambiente laboral es propicio para estimular la mejora continua?

24. ¿Se aprecia la relación entre los resultados obtenidos y los recursos invertidos en términos de calidad, costo y oportunidad?
25. ¿Qué opinión te merece la Gestión de los contenidos internos y elaboración de publicaciones internas?
26. Por favor evalúa la organización de reuniones y elaboración de documentos internos, así como los canales y medios utilizados para su difusión.
27. Definir su opinión sobre los siguientes aspectos: Relación con los medios de comunicación, Gestión de la Responsabilidad Social Corporativa, Relaciones institucionales, Diseño y ejecución de eventos externos.
28. Valor el clima organizacional, colocar 1 si es malo hasta 5 como excelente:

Estructura (organigrama)	
Empowerment	
Recompensas	
Desafíos	
Relaciones interdepartamentales	
Cooperación	
Conflictos	
Identifica	
Estándares	
Condiciones físicas del lugar del trabajo	

Participación	
Liderazgo	
Motivación	
Reciprocidad	

29. ¿Conoce la planeación estratégica de su departamento o de la organización?

30. Si tuviera la oportunidad de trabajar para otra organización en este momento, ¿Lo haría?

Anexo 3

Marcos de referencia

Marco Teórico:

La cultura es parte de la forma de ser y hacer de la organización, y existen hoy en día compañías que defienden mucho sus principios y valores corporativos. Con base al sustento de este fundamento teórico del concepto de cultura y la incidencia que tiene esta sobre el desarrollo organizacional, se ostenta el primer punto de partida acerca del amplio tema de la Cultura Organizacional, se encuentra el libro “Liderazgo, Valores y Cultura Organizacional. Hacia una organización competitiva” de los autores (Alfonso, David, & Luis, Agosto, 2000), con el enfoque de la Cultura Organizacional como un patrón de significados transmitido históricamente, incorporado en símbolos; un sistema de concepciones heredadas y expresadas en formas simbólicas por medio de las cuales los hombres comunica, perpetúan y desarrollan su conocimiento y sus actividades en relación con la vida.

También se refieren a la Cultura Organizacional como una suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas y grupos de una organización y que controlan la manera que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización.

Por otra parte, “Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares y el control del comportamiento de los miembros de la organización de unos con otros”, expresan (Hill & Jones, 2001) en su libro “Cultura Organizacional: nueva tendencia de la gerencia de recursos hacia la Competitividad”. Ciertamente este postulado permitirá

ilustrar aquellos elementos de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L. que se requieran precisar.

Según la apreciación de América Ivonne Zamora Torres en su libro Rentabilidad y ventaja comparativa: un análisis de los sistemas de producción de guayaba en el estado de Michoacán, expone un concepto de rentabilidad que ha ido cambiando con el tiempo y ha sido usado de distintas formas, siendo éste uno de los indicadores más relevantes para medir el éxito de un sector, subsector o incluso un negocio, ya que una rentabilidad sostenida con una política de dividendos, conlleva al fortalecimiento de las unidades económicas. Las utilidades reinvertidas adecuadamente significan expansión en capacidad instalada, actualización de la tecnología existente, nuevos esfuerzos en la búsqueda de mercados, o una mezcla de todos estos puntos.

También establece que la rentabilidad es la relación que existe entre la utilidad y la inversión necesaria para lograrla, ya que mide tanto la efectividad de la gerencia de una empresa, demostrada por las utilidades obtenidas de las ventas realizadas y utilización de inversiones, su categoría y regularidad es la tendencia de las utilidades. Estas utilidades a su vez, son la conclusión de una administración competente, una planeación integral de costos y gastos y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades. La rentabilidad también es entendida como una noción que se aplica a toda acción económica en la que se movilizan los medios, materiales, humanos y financieros con el fin de obtener los resultados esperados.

Para la exploración de los elementos de la Cultura Organizacional de Domínguez S.R.L., se hace referencia de la tesis “Diagnóstico de la Cultura Organizacional de compañía general de aceros” realizada por (Rodríguez, Forero, & Fernando Mora, 2014), en la cual se identifica la cultura dominante

actual y esperada de la compañía General de Aceros S.A. a través del modelo Competing Values Framework.

Asimismo, es conveniente analizar el planteamiento realizado por (Moreno Giraldo, 2013) en su trabajo de grado titulado “Cultura Organizacional en Descafecol”, él cumple el objetivo de diseñar una propuesta de intervención para la empresa Descafecol, que al ser implementada conduzca a la unión de las dos culturas (Descafecol – Foodex). Dicha propuesta de intervención va dirigida al personal de Gestión Humana de la empresa.

La tesis doctoral para la obtención del grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, “Gestión del cambio”, en la que su autor (Tarruella Caballero, 1996) abordó las técnicas de rediseño de procesos, benchmarking y el cambio de la Cultura Organizacional desarrolladas exhaustiva y profundamente, no utilizadas para promover el cambio en las organizaciones y adaptarse a las variaciones que se producen de forma continua en el entorno económico y es de resaltar que la aplicación aislada de cada una de ellas no produce todos los resultados esperados.

También plantea que una de las razones es que estas técnicas no se acompañan de la aplicación de medidas de implantación. Se abordará un proyecto para gestionar el cambio que optimice estas técnicas utilizándolas conjuntamente. Este proyecto propuesto es punto de una investigación profunda realizada en los programas de cambio de diferentes empresas consultoras de ámbito mundial.

En el libro “Cultura de empresa y rentabilidad”, los autores (Kotter & Heskett, 1995) describen las características de las culturas que generan bajos y altos niveles de rentabilidad y el arduo proceso que implica pasar de

las primeras a las últimas. Investigación sobre la relación que existe entre la cultura de una empresa y sus resultados económicos a largo plazo. La conclusión de estos estudios apunta a que hay ciertos tipos de culturas potencian la rentabilidad a largo plazo, mientras otros tipos la deterioran.

Además esta investigación demuestra que, incluso las culturas que son estratégicamente apropiadas (en función de sus entornos), no generarán altos niveles de rentabilidad a largo plazo, a menos que no contenga normas y valores que ayuden a las empresas a adaptarse a las cambiantes condiciones de su entorno.

Marco Conceptual:

Diagnóstico

El origen etimológico de la palabra diagnóstico proviene de *gnosis*: conocer, y *día*: a través; tomando en cuenta estos dos significados podemos aseverar que se trata de conocer a través o conocer por medio de. Sin embargo, diversos autores que abordan este tema van más allá de su raíz etimológica, algunos entendiéndolo como resultado de una investigación, o como una explicación de una situación particular, o como una descripción de un proceso, o como un juicio interpretativo, o bien sólo un listado de problemas con un orden de prioridades. (Elaboración propia)

Cultura Organizacional

En las distintas sociedades, existen una serie de principios básicos que la mayoría de las personas admiten y comunica, y que manejan la forma de comportarse dentro de este entorno, se le da el nombre genérico de cultura. Asimismo las organizaciones como las sociedades, tienen en sí mismas pautas generales que rigen el comportamiento de las personas y grupos dentro de las entidades, a las que se da el nombre de Cultura Organizacional o Cultura Corporativa. (Elaboración propia)

La Cultura Corporativa se puede precisar como un conjunto de pautas, valores y creencias de conducta, las cuales se comparten y usualmente no están escritas, por las que se rigen los miembros de una organización, y que se manifiestan en sus comportamientos. Son códigos compartidos por la mayoría o la gran mayoría de los miembros de una entidad. Se forman a partir de la interpretación que los miembros de la organización hacen de las normas formales y de los valores establecidos por la Filosofía Corporativa e Identidad Corporativa, que da como resultado una sinergia entre las pautas marcadas por la organización, las creencias y valores del grupo. (Elaboración propia)

Los tres componentes de la Cultura Corporativa son: a) las Creencias, b) los Valores, y c) las Pautas de Conducta (Schein, 1985).

Las Creencias son el conjunto de presunciones básicas compartidas por los miembros de la organización sobre los diferentes aspectos y cuestiones de la organización. Son estructuras invisibles, inconscientes y asumidas como pre- establecidas (Schein, 1985).

Los Valores son el conjunto de principios compartidos por los miembros de la organización en su relación cotidiana dentro de la entidad. Tienen un mayor grado de visibilidad que las creencias, pero no tienen una observación claramente manifiesta (Schein, 1985).

Las Pautas de Conductas son los modelos de comportamientos observables en un grupo amplio de miembros de la organización. Son aspectos visibles y manifiestos de la cultura corporativa, que expresan las creencias y los valores de la organización (Schein, 1985).

Orientación al logro y resultados

La orientación al logro y a los resultados es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización (Universidad de Cádiz, 2014).

Implica administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Las personas dotadas de esta competencia, se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias, no vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados, recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados. Buscan información con respecto a sus logros, es decir buscan una retroalimentación y no solo a nivel económico. Quien cuenta con esta competencia cuenta con una determinación para fijar las propias metas de forma ambiciosa, por encima de los estándares. Implica otras competencias como responsabilidad y compromiso (Universidad de Cádiz, 2014).

Supervisión Efectiva

La supervisión efectiva es una combinación de liderazgo, motivación y relaciones humanas; es una real y adecuada administración de la supervisión tomando en cuenta esos aspectos. No todas las personas son iguales y por tanto no se puede tratarlas de la misma manera. Cuando se trata de la supervisión, el grado de motivación y capacidad de cada persona influye en el estilo de supervisión que debe utilizarse en su situación (supervision-efectiva.blogspot.com, 2014).

Los estilos de supervisión están altamente relacionados con los estilos de liderazgo, tan conocidos y tan ampliamente difundidos. De esto podemos concluir que supervisor hoy en día, significad liderar un equipo, no es ser un capataz o un observador o un perspicaz “detector” de defectos (supervision-efectiva.blogspot.com, 2014).

Kenneth Blanchard es un reconocido estudioso de la motivación y los métodos de liderazgo; es el creador de un sencillo modelo de liderazgo muy utilizado por las grandes corporaciones para mejorar las dotes de mando de sus gerentes y supervisores; es su famoso modelo de "liderazgo situacional", un sencillo esquema que permite a los gerentes saber qué estilo de liderazgo resulta más efectivo en cada contexto (supervision-efectiva.blogspot.com, 2014).

Identidad Corporativa

Se puede definir a la Identidad Corporativa como el conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se autoidentifica (a nivel introspectivo) y se autodiferencia (de las otras organizaciones de su entorno). Al hablar de características “centrales” nos referimos a aquellas que son fundamentales y esenciales para la organización, que están en su ADN corporativo. Por “perdurables”, entendemos aquellos aspectos que tienen permanencia o voluntad de permanencia en el tiempo, que provienen del pasado, que están en el presente y que se pretende mantenerlos en el futuro. Y las características “distintivas” están relacionadas con los elementos individualizadores y diferenciales que tiene una organización en relación con otras entidades (Capriotti, 2009).

Este conjunto de características dan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Sin embargo, toda organización, como cualquier ser vivo, está en permanente cambio. Así, debemos tener en cuenta que la

Identidad Corporativa (al igual que una persona) puede tener unas características particulares y estables a lo largo de los años, pero no es algo inmutable, sino que es una estructura que va cambiando con el paso del tiempo y se va adaptando a los cambios en su entorno (Capriotti, 2009).

Departamentos

El creciente número de tareas que se llevan a cabo en una empresa y la complejidad que pueden llegar a alcanzar hacen necesaria la división del trabajo. De este modo, la distribución de la actividad de la empresa en las diversas tareas individuales y la agrupación de éstas en bloques más o menos homogéneos conformarán una serie de unidades que se denominan departamentos, divisiones o áreas funcionales (mcgraw-hill.es).