



ESCUELA DE GRADUADOS

MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**PROYECTO FINAL PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN GERENCIA DE LA COMUNICACIÓN
CORPORATIVA**

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL PARA LA
ELABORACIÓN DE LA FILOSOFÍA CORPORATIVA DEL CENTRO DE
CAPACITACIÓN DRA. MARÍA TERESA QUIDIELLO.

Sustentante

Francis Junior Espinal Navarro

Matrícula: 2013 - 0305

Asesor (a)

Prof. Msc. Alicia Álvarez Álvarez

Santo Domingo, República Dominicana

Diciembre, 2014

RESUMEN

Este proyecto de diagnóstico de la cultura organizacional del centro de capacitación María Teresa Quidiello tiene dos objetivos fundamentales: el primero, examinar y exponer los principales aspectos que influyen en la cultura organizacional del centro de capacitación y las incidencias culturales que están de alguna manera vinculadas a la exitosa gestión que exhibe el centro, y segundo, analizar los indicadores más relevantes que se ponen de manifiesto en la cultura del centro para utilizarlos como base fundamental en la elaboración de la filosofía corporativa, y posteriormente en la estrategia que tiene la intención de posicionar la imagen del centro. En el capítulo I, observaremos los planteamientos teóricos de la cultura organizacional, la filosofía corporativa y la imagen corporativa, así también, las variables de mayor relevancia que nos ayudarán a poner en contexto el problema de investigación, orientaciones y ejemplificaciones de algunos modelos exitosos de implementaciones culturales de organizaciones conocidas y sustentadas en algunos textos. En el capítulo II, expondremos la propuesta del diagnóstico, destacando los resultados arrojados por los instrumentos utilizados en la investigación. Para obtener los resultados utilizamos la investigación aplicada con un enfoque cualitativo-cuantitativo. Los resultados se obtuvieron con la aplicación de cuestionarios, entrevistas y observación en campo. En conclusión en este trabajo se ponen de manifiesto las fortalezas y debilidades culturales que podrán ser aprovechadas por el centro de capacitación para fortalecer su imagen frente a los diferentes públicos y como pilar para la construcción de la nueva filosofía corporativa.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	10
JUSTIFICACIÓN	14
MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	16
CAPÍTULO I	29
1.1.- ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN	29
1.2.- ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO	31
1.3.- IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES	32
2.0.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
3.0.- ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	35
4.0.- CULTURA ORGANIZACIONAL	36
4.1.- CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIÓN	37
4.2.- ASPECTOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	40
4.2.1.- LIDERAZGO	40
4.2.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL	43
4.2.3.- PROCEDIMIENTOS Y CONTROL	44
4.2.4.- INFORMACIÓN	45
4.2.5.- RITOS Y CEREMONIALES	46
4.2.6.- HISTORIAS Y MITOS	47
4.2.7.- SÍMBOLOS	48
4.2.8.- EDIFICACIÓN CORPORATIVA	49
4.2.9.- SENTIDO DE PERTENENCIA	50
4.2.10.- ÉTICA ORGANIZACIONAL	51
4.2.11.- COMUNICACIÓN INTERNA	53
4.3.- TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	54
4.3.1.- CULTURA ADAPTABLE	55
4.3.2.- CULTURA DE MISIÓN	56
4.3.3.- CULTURA DE CLAN	57
4.3.4.- CULTURA BUROCRÁTICA	58

4.4.- SUB CULTURA Y FORTALEZAS DE LA CULTURA	59
5.0.- FILOSOFÍA CORPORATIVA	60
5.1.- MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS	61
6.0.- IMAGEN CORPORATIVA	63
6.1. – IDENTIDAD CORPORATIVA	64
6.2. – PERCEPCIÓN PÚBLICA	66
6.3. – CONDUCTA ORGANIZACIONAL	67
6.4. – REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL	69
CAPÍTULO II	71
DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN DRA. MARÍA TERESA QUIDIELLO	
CONCLUSIONES	82
RECOMENDACIONES	84
BIBLIOGRAFÍA	85
ANEXOS	89

LISTA DE FIGURAS

Anexos I

Figura No.1. - ¿Su edad está entre?	90
Figura No.2. - ¿Cuál es su genero?	91
Figura No.3. - ¿Su salario está en el rango?	92
Figura No.4. - ¿Qué tiempo tiene en la organización?	93
Figura No.5. - ¿Se siente satisfecho en la organización?	94
Figura No.6. - ¿Se siente usted parte del equipo?	95
Figura No.7. - ¿De haber sabido como serían las cosas en el centro, hubiese entrado en el?	96
Figura No.8. - ¿Sabe bien que aporta usted con su trabajo para que el centro funcione?	97
Figura No.9. - ¿Si le ofrecieran otro trabajo con igual sueldo y condiciones similares, cambiaría?	98
Figura No.10. - ¿Considera el centro como si fuera suyo, como algo propio?	99
Figura No.11. - ¿Considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe hacia usted?	100
Figura No.12. - ¿Considera que su jefe es participativo?	101
Figura No.13. - ¿Su jefe lo trata con amabilidad, existe una buena relación de trabajo entre su jefe y usted?	102
Figura No.14. - ¿Cómo es la comunicación con su jefe?	103
Figura No.15. - ¿Su jefe estimula su trabajo y se preocupa por su desarrollo personal y profesional?	104
Figura No.16. - ¿Considera usted que tiene un jefe justo?	105

Figura No.17. - ¿Su jefe escucha sus opiniones y sugerencias?	106
Figura No.18. - ¿Los que dirigen el centro se llevan bien Y colaboran entre sí?	107
Figura No.19. - ¿Conoce algún documento que establezca los procedimientos de cada función?	108
Figura No.20. - ¿Conoce el código de ética de la organización?	109
Figura No.21. - ¿Se realizan actividades para explicar su contenido?	110
Figura No.22. - ¿La dirección actúa conforme a la ética en palabra y hechos?	111
Figura No.23. - ¿Conoce algún documento que explique las responsabilidades de la función que usted desempeña?	112
Figura No.24. - ¿Conoce las políticas de la organización?	113
Figura No.25. - ¿Se supervisan y monitorean las operaciones?	114
Figura No.26. - ¿Se realizan evaluaciones de desempeño formal y se discuten con usted?	115
Figura No.27. - ¿Cuáles de los siguiente medios se utilizan para difundir la comunicación interna?	116
Figura No.28. - ¿Se realizan reuniones periódicas?	117

Figura No.29. - ¿Recibe información clara y precisa para realizar su trabajo?	118
Figura No.30. - ¿Se le informa de las actividades del centro previamente?	119
Figura No.31. - ¿Cuáles de las siguiente actividades se realizan en la organización al inicio o durante jornada?	120
Figura No.32. - ¿En la organización se realizan ceremonias de celebración?	121
Figura No.33. - ¿Se comparten historias, cuentos o anécdotas para motivar a los empleados del centro?	122
Figura No.34. - ¿Conoce la historia del Centro de Capacitación?	123
Figura No.35. - ¿Existe una filosofía corporativa (misión, visión, valores y principios) en el Ministerio de la mujer?	124
Figura No.36. - ¿Recuerda la filosofía corporativa del Ministerio de la mujer?	125
Figura No.37. - ¿Existe una filosofía corporativa del Centro de capacitación?	126
Figura No.38. - ¿El nombre del centro es?	127
Anexo II	
Figura No.1. ¿Sexo?	128

Figura No.2. ¿Cuál es su rango de edad?	129
Figura No.3. ¿Estado Civil?	130
Figura No.4. ¿Tiene hijo (s)?	131
Figura No.5. ¿Cuál es su valoración de los siguientes aspectos?	132
Figura No.6. ¿Volvería a solicitar otro curso en el centro?	133
Figura No.7. ¿Recomendaría usted el centro a otras personas para que soliciten un curso?	134
Figura No.8. Si el centro fuera una persona usted lo consideraría	135
Figura No.9. Su opinión del centro es:	136
Figura No.10. ¿Sabe a lo que se dedica el centro?	137
Figura No.11. El centro es para usted:	138
Figura No.12. ¿Cómo percibe usted la reputación del centro?	139
Figura No.13. Cuando usted a escuchado hablar del centro, los comentarios son:	140
Figura No.14. ¿Cuál de los siguientes es el nombre del centro?	141
Figura No.15. ¿Se siente identificado con el centro, siente orgullo por haber podido entrar al centro?	142
Figura No.16. ¿Le satisface lo que recibe del centro?	143
Figura No.17. Para usted el centro es:	144
Figura No.18. Usted solicitó en el centro porque:	145
Figura No.19. ¿Usted cree que el centro tiene futuro?	146
Figura No.20. Su vínculo con el centro es:	147
Figura No.21. Para usted el centro es:	148
Figura No.22. ¿Observa usted información en los murales o área del centro?	149
Figura No.23. ¿Participa de algunas actividades del centro?	150
Figura No.24. Su interacción con los empleados del centro y profesores:	151
Figura No.25. ¿Se comparten los logros con los estudiantes?	152
Figura No.26. ¿Le gustaría trabajar en un ambiente como el centro?	153
Figura No.27. Los empleados del centro son:	154

AGRADECIMIENTOS

A Raquel, mi esposa, por el apoyo y la comprensión durante estos dos años de aprendizaje, sin su entendimiento no fuera posible llegar hasta el final del camino.

A mi hijo Thiago por ser el motor impulsor de la motivación para concluir exitosamente esta maestría, y por retarme constantemente desde su llegada a sacar lo mejor de mí para educar con el ejemplo.

A mis padres por ser el soporte incondicional que me ha sostenido en todos los retos que me ha tocado asumir a lo largo de mi vida.

A mis homólogos de aula por mantener siempre el espíritu de compañerismo, cooperación, unidad y la motivación para brindar lo mejor de nosotros en cada asignatura.

A mis compañeros María Domínguez, Maripily Berroa, Evelyn Batista, Jimmy García, Thea Paola Rodríguez, Macarena Arias, Mayte Prado e Isaura Montas, por su calidad profesional y humana, ustedes son protagonista en el nivel alcanzado por el grupo durante el proceso.

A la profesora Alicia Álvarez, nuestra asesora, por la paciencia y dedicación mostrada durante el proceso, sin las observaciones oportunas no fuera posible concluir en el tiempo indicado.

A los docentes Alicia Puello, Lenin Pacheco, Lissette Almonte, Elsa María Moquete, Nelson Rodríguez por la calidad brindada en sus cátedras.

INTRODUCCIÓN

A través de los años las organizaciones que trabajan coherentemente su filosofía corporativa son reconocidas como las más competitivas, esto se debe en gran medida a que disfrutan de culturas organizacionales sólidas que les permite establecer normas y políticas consensuadas con todos los involucrados con la institución, de tal modo que todos se sientan identificados y motivados a contribuir con la organización para lograr sus objetivos.

Bajo el entendido de que una cultura organizacional marca la forma en que se comportan los distintos individuos de una organización, así como sus normas, costumbres y creencias, resulta de interés para el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello analizar estos factores de la organización para luego tener las herramientas que les permitan crear una filosofía corporativa que identifique a la organización de manera genuina.

El Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello, organización sin fines de lucro dedicada a la formación de mujeres y hombres en distintas áreas técnicas (informática, estilismos, costura y confección, arte culinario, técnicas administrativas, tapicería y cuidado de la piel) para insertarlos en el mercado laboral, actualmente está enfrascada en la dificultad de proyectar su personalidad corporativa en su entorno de acción y operación. El Centro de Capacitación no había mostrado ningún interés por posicionar su identidad a favor de construir una percepción favorable entorno a la imagen corporativa. Como organismo dependiente del Ministerio de la Mujer y como ente colaborador del Instituto de Formación Técnico Profesional INFOTEP, el establecimiento de una filosofía corporativa ha quedado desplazado a planos de menor importancia, a tal punto que el mismo Ministerio de la mujer no incluyó este particular en su construcción de filosofía corporativa.

Actualmente el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello como organización está categorizada como una institución modelo gracias a sus resultados exhibiendo éxitos en términos operativos a través de una gestión altamente valorada, sin embargo esta no ha sido capaz de extraer el mejor provecho de eso y de los logros obtenidos no se han extraído el mayor provecho dado que los frutos y las valoraciones positivas se le atribuyen en un gran porcentaje al Infotep como institución, producto de la falta de una identidad corporativa establecida y posicionada.

Con la presente investigación se pretende analizar el comportamiento de los empleados, participantes, facilitadores y todo aquel que mantenga relación directa con el centro con relación a las normas, creencias, costumbres y otras manifestaciones internas, es decir de su cultura organizacional.

De igual modo se pretende crear la base para la elaboración de la filosofía corporativa de la institución, de modo que la organización pueda corregir las distorsiones que exhibe la identidad frente a la audiencia y las dificultades que impiden que la organización pueda proyectar la fortaleza de su cultura organizacional y su imagen corporativa e iniciar el camino en favor de construir una reputación favorable.

El Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello se encuentra atrapado en estos momentos en las redes de una personalidad corporativa que la arroja con su fortaleza corporativa y su posicionamiento dentro del sector de la capacitación técnica como lo es el Infotep, aunque ambas organizaciones mantienen una alianza estratégica y objetivos compartidos, cada una responde a objetivos diferentes y dependencias diferentes. Esta situación representa para el Centro de Capacitación Dra. María Teresa

Quidiello la necesidad de despojarse de la personalidad del Infotep y construir la suya propia como organización trabajando para corrigiendo la dislocaciones referente a la percepción existente entre las dos organizaciones en estos momento, en definitiva y observando la situación desde una perspectiva global, podremos decir que el centro ha sido victima de la construcción mental que se ha creado en la audiencia al asumir de algún modo que el centro es una dependencia directa del Infotep. Es importante destacar que esta distorsión se debe a que el centro de capacitación forma parte de los centros comunitarios con los que el Infotep mantiene alianzas para impartir cursos de formación técnica mediante acuerdo,

Esta situación supone un problema importante para el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello porque las personas entienden que es una “sucursal” del Infotep y al referirse al centro lo nombran como “Infotep”, sin embargo el centro de Capacitación es una dependencia que responde al Ministerio de la Mujer y que trabaja bajo acuerdo con el Infotep.

Desde los candidatos que solicitan un curso para iniciar una de las diferentes acciones formativas, hasta la comunidad periférica del centro, identifican la institución como centro de capacitación Infotep, lo que supone una débil personalidad institucional y un pobre posicionamiento de la identidad organizacional en el sector, cabe destacar que al referirnos a identidad en este proyecto no hablamos necesaria y únicamente a los aspecto gráficos que para los fines, en este caso particular, no representan la mayor importancia.

En consecuencia de esta problemática se plantean las siguientes interrogantes:

1.- ¿Cómo el análisis de la cultura organizacional contribuye a la creación de una filosofía corporativa que represente el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello?

2.- ¿Cuál es el modelo de cultura que prima en el Centro Capacitación?

3.- ¿Cuál es la importancia de una filosofía corporativa para el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello?

4.- ¿Cómo la filosofía corporativa del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello ayudará a la construcción de una imagen corporativa auténtica?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN: Concerniente al general, diagnosticar la cultura organizacional para la elaboración de la filosofía corporativa del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello.

En cuanto a los objetivos específicos:

- Analizar los elementos cualitativos de la cultura organizacional del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello.

- Determinar la importancia de la cultura organizacional para la elaboración de la filosofía corporativa del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello.

- Definir las características operativas que rigen el centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello

- Crear la base conceptual sobre la cual se elaborará la filosofía corporativa del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello.

Justificación de la investigación

La cultura organizacional y la filosofía corporativa son elementos claves en las empresas del mundo moderno, puesto que definen el comportamiento de la organización y las directrices del rumbo que la institución desea tomar, dicho de otra manera, una organización con una cultura organizacional fuerte, una visión definida y la misión coherentemente establecida, es una garantía, hasta cierto punto, de que todos los esfuerzos realizados están dirigidos a la consecución del éxito y que la planeación estratégica ha sido coherentemente establecida e interpretada y que entre todos han trazado el camino que los conduce al logro de los objetivos.

En el aspecto concerniente a los recursos humanos se logra un mayor compromiso organizacional, a la vez que brinda a los colaboradores mayor seguridad e impulsa su sentido de pertenencia con la organización en favor de la conquista de los objetivos.

La razón de ser de las organizaciones es obtener resultados, esta es una aseveración que no se discute, sin embargo resulta difícil obtenerlos si no se cuenta con una organización alineada a un hilo conductor único, consensuado, dinámico y con sentido evidente de identidad. Es por esto que para el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello resulta importante contar con una filosofía corporativa que le permita definir su personalidad a partir del análisis de su cultura organizacional, y marque los lineamientos que conducirán su accionar estratégico y operativo en el futuro.

Para dar una justificación metodológica y responder al objeto de estudio se utilizó la investigación aplicada con una perspectiva cualitativa-cuantitativa, porque nos permite analizar las averiguaciones, de modo tal que nos deja diagnosticar el problema con argumentos relevantes que emergen desde el interior de la institución.

La investigación de campo se utilizó para recolectar los datos a través de la realización de encuestas y entrevistas a los diferentes públicos de la organización.

De igual modo se utilizó la investigación documental, puesto que se analizaron otros estudio realizados referente al tema de investigación, también nos auxiliamos de la metodología descriptiva porque esta nos permite determinar la autenticidad referente a la cultura organizacional y sus peculiaridades.

Esta investigación utiliza como instrumento para el logro de los objetivos el diseño de un cuestionario que permite identificar los elementos que definen las particularidades de la cultura organizacional y comprobar el nivel de impacto de la creación de una filosofía corporativa en el Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello (en lo adelante Centro de Capacitación).

Adicionalmente se realizaron entrevistas a las personas responsables de la dirección de la institución, así como a las figuras principales que inciden en el planteamiento de los objetivos organizacionales y los colaboradores.

Con esta práctica buscamos identificar la incidencia de la cultura organizacional para la elaboración de una filosofía corporativa y el empoderamiento de los principales miembros de la organización, para inculcar las raíces del nuevo instrumento en los diferentes grupos de interés.

Desde el punto de vista práctico, una vez analizada la cultura organizacional del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello, la institución ha dado el primer paso de gran importancia hacia la construcción de una figura conceptual propia para poder repercutir, directa e indudablemente, en el fortalecimiento de su personalidad, identidad y por consecuencia en su imagen corporativa para lograr un posicionamiento firme en los estudiantes, el sector de la capacitación, el Infotep y ante el propio Ministerio de la Mujer.

Esta acción determinada del Centro de capacitación, desde luego que permite disfrutar del reconocimiento de sus logros como institución, sin que estos se vean atribuidos a la imagen corporativa del Infotep como ente de avenencia.

Marco Teórico Conceptual

Las organizaciones de la actualidad están obligadas a adaptarse a los cambios de manera constante para poder mantenerse como un atractivo para sus grupos de intereses, sin embargo la gestión de esos cambios han sido el mayor reto para las organizaciones de hoy.

Es normal observar a los líderes debatir acerca de cómo cambian sus organizaciones y los mercados, pero lograr conducir esos cambios a la práctica y hacerlo correctamente conlleva tener conocimiento acertado de las interioridades de las organizaciones, debido a que esto representa una

inversión de recursos económicos en planes de acciones que deben ser asimilados en poco tiempo para que en la organización se implante, aplique y desarrollen esos cambios.

Estos cambios se dificultan de no haber una cultura organizacional fuerte y de dominio de los líderes de la organización, porque este es el principal pilar de las instituciones y su competitividad, además representa el marco de referencia de los miembros de la organización y marca el sendero del comportamiento institucional.

La importancia de la cultura para la organización podría ser invaluable, tanto en los aspectos tangibles como en los aspectos intangibles, puesto que motiva la eficacia, eficiencia, adaptación y la innovación, cuando se ponen de manifiesto los comportamientos que irradian la falta de adaptación de los colaboradores de las organizaciones, sus efectos se suelen extrapolarse al clima de trabajo de cada una de las delegaciones que conforman la institución.

Kreitner y Knicki definen la cultura: *“Como un patrón de criterios básicos inventados, descubiertos o desarrollados por un grupo de personas, durante el aprendizaje de cómo tratar sus problemas de adaptación externa en integración interna que ha funcionado lo suficientemente bien, para ser considerado válido y, por consiguiente ser enseñados a nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir con relación a sus problemas”*. (Kreitner, 1997, p. 33)

Para Elena Granell la cultura organizacional *“es un conjunto de creencias, valores, supuestos y conductas compartidas y transmitidas en una organización, que son adquiridos a lo largo del tiempo y que han resultado exitosos para el logro de sus objetivos. Puede definirse también de otras*

maneras: Conjunto particular de reglas formales e informales que la gente acepta como verdadero y como guía de su pensamiento y conducta. El auto concepto de una organización (algo semejante de lo que queremos decir cuando hablamos de personalidad de un individuo) o la fuerza que guía el día a día a los integrantes de una organización.” (Granell de Aldaz, 1997, p. 5)

La realidad de la cultura es que en cada organización se puede notar sus diferencias independientemente de que conceptualmente la mayoría de las definiciones teóricas coinciden, por este motivo es que nos hemos embarcado en este proyecto con el fin de poder develar la cultura del centro de capacitación Dra. María Teresa Quidiello y analizar de qué manera aporta a la creación de una imagen corporativa positiva, fuerte y motivadora.

Para lograr nuestro objetivo y por las características observadas en el centro con relación a los colaboradores nos hemos apoyado en la teoría Z de Ouchi (Ouchi 1985), en este planteamiento teórico utilizado por los japoneses el autor menciona que los colaboradores no aíslan su condición de seres humanos de la de colaboradores y que la productividad de la organización aumentan en la medida en que la institución es más humana; Este tipo de pensamiento teórico solo se puede construir a partir de cambios culturales orgánicos en la organización, es difícil en términos prácticos aplicar la teoría Z, sin embargo una cultura organizacional fuerte puede facilitar el camino para llevar a la organización a ejecutar esta teoría.

La teoría Z es incluyente y se fundamenta en el involucramiento orgánico de las personas dentro y fuera de la organización, comprende el trabajo como un ente integral en los individuos dado que es un hecho de que no pueden separar su vida laboral de la personal, por ello promueve la confianza, el trabajo en equipo, el empleo de por vida, las relaciones personales estrechas y la toma de decisiones colectiva para obtener el mejor

provecho de los recurso humano y así conseguir mayor productividad empresarial, se trata de consensuar una nueva filosofía corporativa con un enfoque humanista en la cual la institución se comprometa con su recursos humanos y viceversa.

Para abordar el tema en cuestión de este proyecto es pertinente remitirse a la tesis doctoral de (Fernández Sánchez, 2002, p. 22), en la cual se establece que *“la cultura es un concepto con suficiente envergadura y profundidad”* que cuenta con varios caminos de estudio y aplicaciones, lo que demuestra que el concepto como tal que nos puede ayudar a construir una imagen corporativa fuerte y estable basado en la cultura.

Quedan claramente establecidos en este proyecto teórico que las características de la cultura que evaluamos y analizamos están enfocadas en la construcción y fortalecimiento de una personalidad corporativa que pueda diferenciar al centro de capacitación como ente particular de un modelo de preparación técnica con personalidad propia que colabora con el Infotep, de modo que su gestión sea reconocida por los diferentes públicos y que no se le atribuya su éxito al Infotep u otra dependencia secundaria.

Cultura Organizacional o corporativa

Representa el conglomerado de normas, conductas y valores no escritos que comparten los miembros de una organización y que repercute en el comportamiento. (Capriotti, 2005, p.147)

Liderazgo

El autor Ginebra considera que el liderazgo es la forma de movilizar a las personas y además agrega que esta es solo una tarea del directivo

(Ginebra, 1997), el liderazgo es influir en los grupos para lograr objetivo comunes, este puede ser sobre la base del conocimiento, de los valores personales o una combinación de ambas.

Para Maxwell la definición de liderazgo se reduce a la palabra influencia, es según el autor el poder para conquistar seguidores (Maxwell, 1996). El liderazgo se desarrolla y se nutre de las características personales de cada individuo las cuales pueden ser modificadas y adquiridas.

Clima Organizacional

El clima organizacional tiene un impacto vigorosamente en el comportamiento de los colaboradores de la organización, a tal punto que el clima puede repercutir en la productividad.

El clima constituye la codificación de las características personales de los individuos que integran una organización, de modo que es sumamente importante para la atmosfera y el comportamiento que comparten los miembros de dicha organización.

García representa el clima organizacional como apreciaciones que el individuo tiene de la institución en la que labora y el juicio que se ha compuesto de la misma en aspectos como autonomía, estructura, apoyo, apertura, entre otras. (García, 2003)

Procedimientos

Es un conjunto de métodos y guías que se implementan en un negocio para controlar sus operaciones. Básicamente este sistema incluye el plan

organizativo de la empresa y todos aquellos métodos que van dirigidos a contribuir a la eficiencia organizacional. (Rodríguez, 2006)

Todas las organizaciones responden a procedimientos, y es que este es pieza clave en las funciones de control. Un correcto planteamiento de los procedimientos garantiza la eficiencia de recursos económicos, de tiempo y de costos para las empresas.

Información

Según Idalberto Chiavenato, información *"es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones"* (Chiavenato, 2006, p. 110)

Para Ferrell y Hirt, la información *"comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones"* (Ferrell, 2007, p. 121)

Partiendo de los conceptos planteados se puede decir que la información es la materia prima en la toma de decisiones. Utiliza los datos recabados para convertirlos en material productivo. Es por esto que las empresas invierten sumas cuantiosas en desarrollar departamentos exclusivos para la obtención de datos, los cuales les permita diseñar estrategias de negocios, medir desempeño, analizar el mercado, entre muchas otras utilidades.

Ritos

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra Rito como “Costumbre o ceremonia” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2001)

Para (Hodge, 2003) los ritos representan las acciones planeadas, realizadas e impresionadas que se expresan en un evento durante las interacciones sociales usualmente por el beneficio de la audiencia.

Generalmente las organizaciones adoptan determinados ritos o costumbres, a veces de manera inconsciente, y estos se convierten en marca insigne de su cultura. Y es que estos forman parte de cada individuo desde el inicio de la humanidad.

Lenguaje

Según García Del Junco (2002), consiste en el conglomerado de vocablos, términos, declaraciones y jergas que características de los miembros de la organización.

Historias y mitos

Las historias son *“una narración de acontecimientos reales que se repiten con frecuencia y se comparte entre los miembros de una organización”* (Daft, 2011) por otro lado (Andrew, 2004), considera los mitos como narraciones dramáticas o sucesos irreales sobre la historia de la organización.

Símbolos

“es un objeto, un acto o un acontecimiento que le transmite un significado a otros. (Daft, 2011, p. 64)

Comunicación interna

Castro define el concepto de comunicación interna como *“La comunicación interna, trabaja en la concepción y el desarrollo de la cultura corporativa, es decir, aquellas ideas y conceptos cualitativos que definen a la organización”*. (Castro, B. 2007, pág. 17).

Ética Organizacional

“La ética empresarial se refiere al comportamiento de la organización, cuando actúa de conformidad con los principios morales y las reglas del buen proceder aceptada por la colectividad” (Chiavenato, 2010, p. 275) en (Schermerhorn. 1999, p.72)

Filosofía Corporativa

Se entiende por filosofía corporativa, a *“la forma en que una empresa trabaja, la comunicación y espíritu que existe en la misma y la adopción de valores que trata de transmitirse a los empleados”*. (Fernández Valiñas, 2000, p.41)

Misión

Representa *“la forma en que la empresa está constituida, y su esencia misma y la relación de ésta con su contexto social”*. (Fernández Valiñas, 2000, p.40)

Valores

“Es el cómo hace la organización sus negocio”. (Capriotti, 2005, p.142)

Principios

“Es un conjunto de conceptos, filosofía y creencias generales que la organización respeta y practica y que está por encima de la practica cotidiana para buscar la ganancia de corto plazo” (Chiavenato I. , 2010, p. 79).

Imagen Corporativa

(Cees B. M., 1997, p. 77) en Dowling (1998) para exponer la definición de imagen corporativa, según el detalle, *“la imagen corporativa es una impresión holística y viva que mantiene un público concreto hacia una empresa”*, en parte como resultado del procesamiento de la información llevado a cabo por los miembros del público, y, en parte, por la comunicación global de la empresa en cuestiones que tiene que ver con su naturaleza, es decir, el retrato fabricado y proyectado de sí misma.

Aunque los autores afirman que el concepto fue desarrollado por el marketing para los productos (imagen de marca), hoy en día se dispersa en todos los escalones de las organizaciones, puesto que la imagen es el resultado de la percepción que tienen los públicos de la organizaciones, de modo que el comportamiento de una persona que forma parte de la organización, cuando está fuera de ella, es una expresión de la imagen de esa institución y es un elemento que el organismo debe gestionar para proyectar una imagen positiva.

Identidad Corporativa

Capriotti define la identidad *“como la personalidad de la organización, lo que ella es y pretende ser”*. En su ser histórico, ético y de comportamiento”. (Capriotti, 2005, p.29)

Percepción Pública Organizacional

La percepción pública, *“remite al proceso de comunicación social y al impacto de éste sobre la formación de conocimientos, actitudes y expectativas de los miembros de la sociedad sobre ciencia y tecnología”* (Polino, 2003)

Conducta Organizacional

“Son las acciones que ejecuta una organización en el plano sociocultural, político o económico como parte de una sociedad”. (Capriotti, 2005)

Reputación Corporativa

“Es el reconocimiento que los grupos de interés de una compañía hacen de su comportamiento corporativo en función del cumplimiento de sus compromisos y de la satisfacción de las expectativas de esos stakeholders”. (Villafañe, 2014)

Aspectos metodológicos de la investigación

Respondiendo al propósito consideramos utilizar la investigación aplicada con un enfoque cualitativo-cuantitativo, ya que a partir del análisis de los hallazgos se aportaran respuestas al objeto de estudio a diagnosticar.

De acuerdo a las características de los medios, aplicamos la investigación de campo, puesto que para obtener los datos necesarios se realizaron encuestas a los estudiantes y empleados del centro, así como entrevistas a las principales personalidades que inciden de alguna manera en el funcionamiento de la institución. De igual manera se utilizó la observación directa, con la finalidad de tener una perspectiva de la situación actual del Centro.

También utilizaremos la investigación documental, pues se consultaron y analizaron diversas fuentes bibliográficas y estudios previamente realizados que abordan el tema de la presente investigación como referencia.

Se utilizó la metodología descriptiva debido al interés de determinar la realidad de la cultura organizacional del centro y sus características fundamentales así como sus atributos.

Técnicas aplicadas

Observación, fue necesario compartir con personas externas a la institución para constatar de manera presencial el comportamiento y poder contrastar con lo resultados que arrojen las demás técnicas a utilizar, de igual modo tuvimos visitas participantes en el centro para constatar aspectos de la

cultura organizacional y el comportamientos de los miembros de la institución.

Entrevistas colectivas, estas nos ayudaron a recopilar informaciones sobre temas y situaciones específicas, creencias, cotidianidades e interpretaciones de los entrevistados.

Aplicación de encuestas, estas técnicas nos permitió obtener respuestas precisas a preguntas con características como “quiénes”, “con qué frecuencia”, “dónde”, “cuántos” o “cuándo” y se disponen a obtener resultados numéricos y objetivos de hechos, hábitos, comportamientos u opiniones.

Ideas a defender o hipótesis

La cultura organizacional del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello es el principal soporte para la elaboración de la filosofía corporativa y la construcción de la imagen corporativa positiva.

La ausencia de la filosofía corporativa tiene incidencias negativas en la imagen corporativa del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello.

La creación de una filosofía corporativa fortalecería la personalidad e imagen corporativa del Centro de Capacitación Dra. María Teresa

Variables	Cultura Organizacional	Filosofía Corporativa	Imagen Corporativa
Definición Conceptual	“Es aquello que comparten todos o casi todos los	La filosofía empresarial define los	Es el conjunto de "atributos que los públicos asocian a una

	integrantes de un grupo social... resulta la interacción compleja de valores, creencias, actitudes y conductas" (Granell de Aldaz, 1997, p. 5).	valores de la institución tanto de la perspectiva interna como de su relación con el entorno (García Echevarría, 1994, p. 202).	empresa". (Capriotti, 2009, p. 12)
Indicadores	Liderazgo, Clima organizacional, Procedimientos, Información, Ritos, Ceremonias, Edificación Corporativa, Sentido de pertenencia, Organización, Comunicación interna	Misión, Visión, Valores y principios	Identidad organizacional, Estructura mental de la organización, Conducta organizacional, organizacional, Reputación organizacional

CAPÍTULO I: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA ORGANIZACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL E IMAGEN CORPORATIVA.

1.1.- ASPECTOS DE LA ORGANIZACIÓN

Las organizaciones son grupos sociales que establecen normas que le permiten convivir como tal, conceptualmente entendemos por organización un sistema formado por personas, administración y tareas que se vinculan entre sí para alcanzar un objetivo dentro de una estructura.

Partiendo de la definición que comparte (Robbins, 2010) en el libro administración, *“distribuir y estructurar el trabajo para conseguir los objetivos de la organización”*, podemos entender de manera precisa el significado conceptual de la estructura organizacional para las instituciones.

Para otros autores como (Jones, 2008, p. 2) la organización es una *“herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de obtener algo que desean o valoran”*, de esta forma este autor deja establecido que las personas crean organizaciones a partir de un concepto de valor propio de quien crea la organización, por ejemplo una persona que justiprecia el conocimiento probablemente creará una organización educativa, si embargo una persona que se identifica con alguna doctrina religiosa instituirá una organización como una iglesia o afín a ésta.

Otros autores entienden por organización al acuerdo, formal o informal, entre individuos para desarrollar una actividad que puede ser de interés común entre todos o algunos de ellos.

De acuerdo con (Guerra Sotillo, 2007) la *“organización es, a un mismo tiempo, acción y objeto. Como acción, se entiende en el sentido de actividad destinado a coordinar el trabajo de varias personas, mediante el establecimiento de tareas, roles o labores definidas para cada una de ellas, así como la estructura o maneras en que se relacionarán en la consecución de un objetivo o meta”*.

Según Ferrell, Hirt, Adriaenssens, Flores y Ramos, la *“organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas, y en actividades que incluyan atraer a gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto, agrupar tareas en unidades de trabajo, dirigir y distribuir recursos y crear condiciones para que las personas y las cosas funcionen para alcanzar el máximo éxito”* (Farrel, 2004, p. 215).

Etimológicamente la palabra organización es de origen griego (organon) y su significado es: instrumento, utensilio, órgano o aquello con lo que se trabaja; sin embargo este concepto queda aislado bajo el entendido de que para las organizaciones esta definición compone solo uno de los pilares que sustentan el concepto integral, en las conceptualizaciones teórica de los autores antes citados se refleja a modo de consenso que la organizaciones son entes sociales que buscan un objetivo y no una herramienta, en la actualidad no podemos ver a las organizaciones como herramientas para lograr metas, sino más bien como estructuras integrales que acuerdan el logro de objetivos a través de la planificación, administración y ejecución de procedimientos.

1.2.- ORGANIZACIONES SIN FINES DE LUCRO

Dentro del concepto de organización existen diferencias de acuerdo a su objetivo, de modo que vamos a abordar el concepto según el interés de la investigación en cuestión.

Tomando en cuenta el criterio de las organizaciones éstas pueden subdividirse según los fines, según su formalidad o según el grado de formalización. En el caso de las organizaciones sin fines de lucro la característica principal es que sus objetivos no es obtener beneficios económicos, si no más bien el cumplimiento de un rol o subvención social.

Las organizaciones sin fines de lucro son instituciones cuya actividad es netamente social y no económica, por su naturaleza estas organizaciones trabajan con las comunidades de manera local o internacional.

Tanto las organizaciones lucrativas como las sin fines de lucro funcionan iguales estructuralmente, sin embargo los enfoques son diferentes, mientras el objetivo de las organizaciones que trabajan para obtener metas económicas es encontrar formas eficientes y eficaces de realizar las tareas y que además sean rentable en metálicos, para las organizaciones no lucrativas el objetivo es conseguir impacto social, por lo que esto les representa un desafío importante debido a que de eso dependen los ingresos que perciben, las organizaciones no lucrativas obtienen dinero a través de las donaciones o subsidios que aportan los gobiernos, sectores privados o de los voluntariado, de modo que estas instituciones están obligadas a tener gestiones administrativas eficientes para mantener un movimiento constante de fondos que le permitan mantenerse en operación y realizar esfuerzos extraordinarios para manejar costos operativos muy bajos.

1.3.- IMPORTANCIA DE LAS ORGANIZACIONES

“Organizar es el proceso por el cual los gerentes establecen la estructura de las relaciones de trabajo entre los colaboradores para que puedan alcanzar las metas de la organización de manera eficiente y eficaz” (Jones G. R., 2010, p. 345), a partir de la conceptualización de organizar podemos entender que las relaciones personales pueden ser complejas, de manera que, si no son coherente en el manejo de las relaciones las organizaciones no pudieran trabajar efectivamente, su importancia radica entonces en que son grupos sociales complejos que realizan tareas complejas para crear valor a clientes internos y externos de la estructura.

Observando el contexto desde otra perspectiva, las organizaciones disponen de los recursos que sustentan los proyectos que se ponen a disposición de las sociedades y los ciudadanos, ya sean productos o servicios, por ejemplo una persona cuya idea es crear un modelo de educación complejo necesitará de personas, estructura y recursos que permitirán coordinar y estructurar la puesta en acción del modelo, de manera que si la idea se construye para que sea puesta en práctica por una sola persona será bastante cuesta arriba poner en marcha el proyecto, desde este enfoque entonces la importancia de las instituciones queda sentada.

Para (Daft, 2011) las organizaciones exista para reunir recursos, producir bienes, innovar, modernizar las tecnologías y manufacturas, fluir en entornos constantemente cambiantes, crear valor y enfrentar desafíos, como es el caso de empresas como Apple, Google, Samsung y muchas otras que han puesto en práctica estos conceptos de manera magistral; a partir de las dos últimas década la tecnología se a introducido de manera tal en las

organizaciones que ya forma parte protagónica de la misma y ha sido en parte porque dentro de todas las bondades facilitan las adaptaciones a los cambios con un nivel bastante alto de acierto, además permite a las organizaciones corregir cuando sea necesario porque obtiene una retroalimentación casi inmediata de los diferentes públicos, esto permite que los productos y servicios sumen valor a los usuarios y faciliten de una forma u otra las tareas de forma, y esto solo puede ser desde las organizaciones.

2.0.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Cuando nos referimos a estructura organizacional estaremos hablando de las posiciones que ocupan las personas dentro de la organización y describen las responsabilidades de cada posición, este esqueleto es sumamente importante en el comportamiento del conjunto social que interactúa dentro de la institución.

Según (Gibson, 1994) el concepto de estructura organizacional es inconcreto puesto que nadie lo puede ver, lo que sí es observable, desde el punto de vista de su planteamiento, son los indicios de la estructura, por lo que podemos inferir que existe dicha estructura.

(Gibson, 1994, p. 423) define la estructura organizacional como un *“patrón de puestos y de grupos de puestos en la organización”*, es lo que conocemos básicamente como los puestos dentro de las organizaciones,

Para (Daft, 2011), debemos considerar tres componentes importantes para definir la estructura organizacional que son: las relaciones formales entre colaboradores y los niveles jerárquicos además del dominio de los gerentes y supervisores de estos niveles, la asociación departamental de los

individuos y en la totalidad del sistema y la fianza de la comunicación a través de sistemas, la coordinación y la composición asertiva de la operatividad departamental.

Sin una estructura bien definida, mantener el control y la disciplina en la organización sería muy cuesta arriba y por supuesto que el desarrollo de las tareas puede salirse de control con suma facilidad.

Independientemente de las organización que sea, cada una cuenta con una estructura organizacional, de manera formal o informal, sin embargo no en todas el concepto se desarrolla bajo el supuesto del ideal, por citar algún caso, vemos organizaciones de gran impacto social, incluso gubernamentales, que a pesar de tener una estructura los protagonistas no reconocen sus responsabilidades con claridad. En otros casos y bajo nuestras observaciones hemos visto estructuras que podríamos decir que son deformes, departamentos que pese a estar debajo manejan mayor influencia dentro de la estructura que su superior, evidentemente estas fallas relucen a la vista del público externo, y aunque los públicos no manejan técnicamente el planteamiento teórico, si perciben en la operatividad de la organización las secuelas de estas anomalías.

La importancia de una estructura organizacional bien delimitada para las instituciones se expresa en productividad, coordinación efectiva, crecimiento holístico de las empresas, "*las organizaciones tienen propósito y se orientan hacia metas*" (Gibson, 1994), de modo que el liderazgo tiene que hacer combinar la estructura con el logro de esas metas pautadas previamente y guiar un alto nivel de productividad del equipo bajo su estructura.

La estructura también tiene la capacidad de impactar el comportamiento y ejercicio dentro de ella, el factor de la comunicación y la definición de las posiciones es vital, incluso cuando se trata de sembrar ideas innovadoras dentro de los grupos o por ejemplo para la división de las tareas; los líderes que llevan en sus hombros la responsabilidad de reconstruir la estructura de la organización se enfrentan a una tarea compleja, puesto que tienen que seleccionar entre diversas molduras referenciales, posiciones y áreas alternativas.

3.0.- ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN

La descripción más genérica de entorno organizacional es todo lo que se encuentra a lo externo de la misma, sin embargo para los fines (Daft, 2011) describe el entorno como los elementos exteriores divisorios de la organización que pueden tener un impacto en áreas o la totalidad de esta.

Comprender el entorno supone interpretar el dominio exterior que puede ejercer la organización y como la institución utiliza ese dominio a su favor para lograr las metas, estos sectores pueden ser diversos y con características diferentes.

Estos sectores se subdividen en tres:

Entorno de tarea: son los contactos directos fuera de la organización y que influyen de manera franca en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Entorno General: son aquellos cuya acción no impacta directamente a la institución, pero que influyen de forma secundaria en la institución.

Entorno internacional: son sectores que impactan directamente sin que la acción tenga una vinculación directa con la organización, para ilustra mejor este concepto podemos ejemplificar: una institución que distribuye combustibles a otras naciones se ve obligada a retrasar el envío de pedidos por mal clima o una misión médica que no puede acudir a la ayuda de un pueblo en conflicto porque el mismo conflicto no les permite trasladarse.

|4.0.- CULTURA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones de la actualidad están obligadas a adaptarse a los cambios de manera constante para poder mantenerse como un atractivo para sus grupos de intereses, sin embargo la gestión de esos cambios han sido el mayor reto para las organizaciones de hoy.

Es normal observar a los líderes debatir acerca de cómo cambian sus organizaciones y los mercados, pero lograr conducir esos cambios a la practica y hacerlo correctamente conlleva tener conocimiento acertado de las interioridades de la organizaciones, debido a que esto representa una inversión de recursos económicos en planes de acciones que deben ser asimilados en poco tiempo para que en la organización se implante, aplique y desarrollen esos cambios.

Estos cambios se dificultarían de no haber una cultura organizacional fuerte y de dominio de los líderes de la organización, porque esta es el principal pilar de las instituciones y su competitividad, además representa el marco de referencia de los miembros de la organización y marca el sendero del comportamiento institucional.

La importancia de la cultura para la organización podría ser invaluable, tanto en los aspectos tangibles como en los aspectos intangibles, puesto que motiva la eficacia, eficiencia, adaptación y la innovación. Cuando se ponen de manifiesto los comportamientos que irradian la falta de adaptación de los colaboradores de las organizaciones, sus efectos se suelen extrapolarse al clima de trabajo de cada una de las delegaciones que conforman la institución, de manera que para conocer la organización por dentro es necesario entender el concepto holístico de la cultura y cuales aspectos, culturalmente hablando, la conforman.

4.1.- CONCEPTO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto más antiguo y genuino de cultura hace referencia al “cultivo del espíritu humano”, pasado el tiempo el concepto de cultura fue vinculado a las civilizaciones y al crecimiento.

Los autores que han estudiado el tema han desarrollado varios planteamientos y así diversos enfoques de la cultura, lo que indica que la cultura van mutando en sub-elementos que se analizan de manera particular y no como un concepto holístico de cultura; Esta mutación evidente se ha extrapolado a las organizaciones, de modo que los que han estudiado el fenómeno se han concentrado en el análisis del comportamiento de los grupos sociales dentro de la institución.

Según la Rae, la palabra cultura proviene del latín “cultivo o crianza”, lo que refiere que la cultura en sentido general significa desarrollo del individuo.

Dentro de las organizaciones este concepto es aplicado partiendo del sentido conceptual, porque las instituciones están compuestas por personas que deben ser constantemente estimuladas, con diferentes herramientas, para lograr el desarrollo social y por consiguiente del organismo.

La compleja tarea de estudiar las organizaciones y sus comportamientos culturales ha sido asumida por la psicología y posteriormente por las ciencias sociales, sin embargo entre los que han estudiado el tema se evidencia la dificultad para consensuar un concepto que defina a la cultura organizacional de forma universal, de modo que esto obstaculiza a los investigadores; por citar un ejemplo, algunos autores entienden según sus planteamientos teóricos que la cultura se sustenta en los valores de la organización, sin embargo otros como Schein (1985) sostiene que la cultura se sustenta en la capacidad de adaptación externa y la integración interna, aunque las versiones vanguardistas citan tres elementos que definen la cultura organizacional que son los valores, las normas y conductas compartidas por los miembros de una organización, a partir de esta base conceptual apoyaremos nuestro planteamiento.

La cultura es un grupo de patrones que validan y asumen los miembros de una organización y que a su vez afectan en el desarrollo de la misma de manera positiva o negativa.

La cultura es el resultado de acciones complejas, si estas son positivas entonces se expresa una cultura fuerte en la organización puesto que será común en la institución y creará un ambiente de motivación e influirá en el logro de las metas.

Las culturas pueden ser dominantes en la medida en que es aceptada por la mayor parte de la organización o limitada en cuanto los miembros muestran rechazo de ella.

Según (Robbins, 2010) en (Shadur, 1999), son *“valores, principio y tradiciones compartidos, y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de una organización”*.

(Gibson J. L., 2013) define la cultura como *“lo que los empleados perciben y cómo esta percepción crea un patrón de creencias, valores y expectativas”*.

Últimamente el tema de la cultura organizacional está tomando el protagonismo que merece en las instituciones, a tal punto que se cuestiona su importancia, su utilidad y los beneficios.

La respuesta para estas interrogante son observables en la cultura en sentido general, los países con mayor arraigo en sus culturas, que la entienden, la valoran, la respetan y trabajan para fortalecerlas son evidentemente más exitosos que lo que no cumplen con las características antes mencionadas, eso mismo ocurren en las organizaciones, en los textos se pueden encontrar diversos estudios que contrastan empresas con una cultura fuerte y otras que no han encontrado la clave de crear o mantener una cultura en sus organizaciones, las diferencias son abismalmente diferente en cuanto a los resultados financieros, el sentir, el pensar y como actúan.

La cultura en las organizaciones se traduce en la fuerza que impulsa el motor que conduce los logros y objetivos, es la cohesión interna que se

refleja externamente y contribuye a fortalecer el sentido de pertenencia en los miembros de la misma.

De tal modo que por la cultura organizacional se debe interpretar que los colaboradores al realizar sus tareas laborales dependen de una filosofía de gestión, o dicho en otras palabras, sentir motivación para conseguir los objetivos de la organización. Para esto, tanto la organización como el empleado deben sentir la cultura en el corazón y apego a los valores y principios de la institución; esto solo se logra mediante una cultura organizacional, practicada, entendida y alimentada constantemente.

4.2.- ASPECTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En esta parte se describen las generalidades y aspectos más importantes y de mayor relevancia de la cultura y la organización.

4.2.1.- LIDERAZGO

Para hablar de liderazgo debemos entender en primer lugar y de una forma sencilla lo que es, podemos definirlo como la capacidad de influir en los grupos sociales, hay tres formas de influir a través del liderazgo: con el liderazgo basado en el conocimiento, con el liderazgo basado en los valores y con la combinación de ambos.

Para Maxwell la definición de liderazgo se reduce a la palabra influencia, es según el autor el poder para conquistar seguidores (Maxwell, 1996). El liderazgo se desarrolla y se nutre de las características personales de cada individuo las cuales pueden ser modificadas y adquiridas.

El autor Ginebra considera que el liderazgo es la forma de movilizar a las personas y además agrega que esta es solo una tarea del directivo (Ginebra, 1997), el liderazgo es influir en los grupos para lograr objetivos comunes, este puede ser sobre la base del conocimiento, de los valores personales o una combinación de ambas.

El liderazgo es un concepto práctico indispensable en el trabajo de equipos o conjuntos, un líder es quien asume la cabeza del grupo y lo motiva a lograr las metas de la organización, quien se coloca por encima de las adversidades para obtener los mejores resultados, esto también pasa con las empresas en sus diversos sectores, las organizaciones líderes tienden a marcar las pautas a seguir dentro de un conjunto de instituciones con características similares o no. Una empresa con marcado sentido de liderazgo puede influir, incluso, en otros estamentos en los cuales no tienen ningún tipo de impacto o contacto, solo por su estilo o modelo de liderazgo, como ejemplo podemos citar a la empresa APPLE, el estilo de liderazgo de la manzanita trascendió las fronteras del sector tecnología, siendo así una referencia universal, también es el caso de Google y Nike que se han superpuesto a su sectores en este particular.

Como hemos dicho, el liderazgo es influencia, de modo que el liderazgo también tiene el poder de atraer al talento. Los recursos humanos que forman parte de las organizaciones líderes alimentan de manera intensa el sentido de pertenencia, además lo proyectan hacia fuera, de esto se obtiene como recompensa que prospectos externos quieran formar parte de la organización que de alguna manera influye en el sector que se desenvuelve, sobre todo cuando el liderazgo es democrático. Para los talentos pertenecer a las organizaciones que ondean la banderas de líderes

significa prestigio, valor y crecimiento y en sentido general eso es lo que promueve el líder.

Un aspecto importante en el liderazgo es la ética, gracias a comportamientos como el de Martin Luther King, Juan Bosch y otros muchos líderes que han tenido fuerte impacto social y por solo hacer mención de algunos casos conocidos, guardando cada uno las distancias, se ha tomado en cuenta la ética, tanto en las personas como en las organizaciones.

Pero, ¿Porqué los líderes deben enarbolar la bandera de la ética? La respuesta a esta interrogante es sumamente práctica, un comportamiento egoísta basado en la conquista de resultados personales conlleva a un fracaso colectivo porque esto significa que una o más personas se benefician de un comportamiento que no responde a la métrica de la ética dentro del colectivo, y aun podría ser más peligroso para la organización y para sus miembros porque la práctica éticamente irresponsable puede convertirse en un virus que contagia a otros colaboradores que ignoran las repercusiones de este comportamiento y finalmente ser una acción aceptada por la micro sociedad de la empresa, estos casos son visibles en países u organizaciones que exhiben debilidades institucionales significativas. He aquí que el liderazgo responde la cuestionante planteada al inicio, el líder juega un papel importante en la conducción ética de las personas y las organizaciones porque este es el responsable de guiar al grupo y a transformar o unificar a los seguidores.

Para Robbins “Los líderes transformacionales han sido descritos por una autoridad como personas que aprecian la virtud moral cuando intentan cambiar las actitudes y comportamientos de sus seguidores” (Robbins S. P.,

2009, p. 423) de modo que a través de la ética los líderes influyen en sus grupos y fortalecen su poder en su entorno.

Finalmente el liderazgo está llamado hacer coincidir la visión de la organización con la creatividad del talento humano, a través de la influencia de su comportamiento, la forma de dirección y siendo incluyente en la búsqueda de los resultados que permiten el logro de las metas.

4.2.2.- CLIMA ORGANIZACIONAL

El clima organizacional tiene un impacto vigoroso en el comportamiento de los colaboradores y en la organización misma, a tal punto que el clima puede repercutir en la motivación y productividad.

El clima constituye la codificación de las características ambientales y personales de los individuos que integran una organización, de modo que es sumamente importante para la atmosfera y el comportamiento que comparten los miembros de dicha organización.

García representa el clima organizacional como apreciaciones que el individuo tiene de la institución en la que labora y el juicio que se ha compuesto de la misma en aspectos como autonomía, estructura, apoyo, apertura, entre otras. (García, 2003).

Para (Chiavenato, 2009, p. 126) el clima organizacional representa *“la sensación que transmite el local, la forma en que interactúan las personas y el trato a los clientes y proveedores”*, Chiavenato presenta un concepto que contempla tanto la parte interna como la externa de la organización para definir el clima, otros autores con el anteriormente citado (García, 2003) no

toman en cuenta a los proveedores y cliente en su constructo conceptual de clima organizacional.

Un clima laboral se caracteriza por ser tener varias extensiones, el clima es la interacción de diferentes variables como la estructura de la organización, responsabilidad de los colaboradores, recompensas o beneficios, relación entre los miembros de la organización, la cooperación, sentido de pertenencia, el ambiente laboral, el espacio físico y otros muchos elementos.

Al igual y como uno de los aspecto de la cultura el clima es diferente en cada organización, aun cuando una haga lo mismo que la otra en sentido práctico o operativo, y puede subdividirse en microclima dentro del mismo sistema, es decir que un departamento de una organización puede tener un clima diferente a otro departamento de la misma institución, este particular puede estar determinado por el tipo de liderazgo en cada una de las áreas.

La observación del clima es sumamente importante en la organización, ignorarlo podría significar la disminución productiva de la misma. Un equipo de colaboradores identificados e integrados a la organización seguro que serán más eficaces y eficientes en sus labores.

4.2.3.- PROCEDIMIENTOS Y CONTROL

Es un conjunto de métodos y guías que se implementan en un negocio para controlar sus operaciones. Básicamente este sistema incluye el plan organizativo de la empresa y todos aquellos métodos que van dirigidos a contribuir a la eficiencia organizacional. (Rodríguez, 2006)

Todas las organizaciones responden a procedimientos, y es que estos representan las piezas claves en las funciones de control. Un correcto planteamiento de los procedimientos garantiza la eficiencia de recursos económicos, de tiempo y de costos para las empresas.

4.2.4.- INFORMACIÓN

Según Idalberto Chiavenato, información *"es un conjunto de datos con un significado, o sea, que reduce la incertidumbre o que aumenta el conocimiento de algo. En verdad, la información es un mensaje con significado en un determinado contexto, disponible para uso inmediato y que proporciona orientación a las acciones por el hecho de reducir el margen de incertidumbre con respecto a nuestras decisiones"*

(Chiavenato, 2006, p. 110)

Para Ferrell y Hirt, la información "comprende los datos y conocimientos que se usan en la toma de decisiones" (Ferrell, 2007, p. 121)

Partiendo de los conceptos planteados se puede decir que la información es la materia prima en la toma de decisiones. Se utilizan los datos recabados para convertirlos en material productivo. Es por esto que las empresas invierten sumas cuantiosas en desarrollar departamentos exclusivos para la obtención de datos, los cuales les permita diseñar estrategias de negocios, medir desempeño, analizar el mercado, entre muchas otras utilidades.

4.2.5.- RITOS Y CEREMONIALES

La Real Academia de la Lengua Española define la palabra Rito como “Costumbre o ceremonia” (Diccionario de la Real Academia de la Lengua, 2001)

Para (Hodge, 2003) los ritos representan las acciones planeadas, realizadas e impresionadas que se expresan en un evento durante las interacciones sociales usualmente por el beneficio de la audiencia.

Los ritos son hábitos arraigados en los valores que se activan de manera rutinaria en la organización y que brinda información cultural a los observadores externos.

Los ritos y ceremoniales suelen crear héroes a través de extraordinarias experiencia que recuerdan lo miembros de la organización, para edificar podemos citar la actividad de cierre de año calendario, mejor conocida como “la fiesta de navidad”, esta actividad es una de la más practicada en República Dominicana, en esta regularmente se realiza la entrega de regalos, se efectúan rifas, se premia la antigüedad y se galardona a los empleados de mayor desempeño, algunas organizaciones aprovechan esta fiesta para hacer la entrega el salario 13, también conocido como doble sueldo, esta actividad suele ser un gran impulso de la cultura y es de gran recordación por los miembro de la organización.

Generalmente las organizaciones adoptan determinados ritos o costumbres, a veces de manera inconsciente, y estos se convierten en marca insigne de su cultura. Y es que estos forman parte de cada individuo desde el inicio de la humanidad.

Los ritos y ceremoniales encarna un protagonismo importante en el proceso de sembrar los valores de la institución en los colaboradores, porque en estos se impregnan todas las manifestaciones culturales, además, de que crea el espacio para que los miembros del grupo social que interactúa en la organización se expresen con libertad.

En conclusión los ritos y ceremoniales funcionan como un integrador y motivador dentro del esquema cultural de las organizaciones.

4.2.6.- HISTORIAS Y MITOS

Las historias y mitos como parte de la cultura organizacional son actividades o rituales planeados con un significado cultural importante. (Hellriegel, 2004)

Por otro lado Andrew (2004), considera los mitos como narraciones dramáticas o sucesos irreales sobre la historia de la organización.

Los mitos y las historias representan elementos importantes para la creación de una base conceptual de las organizaciones en la mente de los colaboradores, es una forma de transmitir lo que significa una organización.

Regularmente estas historias tienen el objetivo de sembrar elementos particulares, un ejemplo puede ser el sentido de innovación, Steve Jobs realizaba una cantidad inimaginable de pruebas antes de que un producto fuera colocado en el mercado, hoy en día esas historias son narraciones populares que pretenden exponer la calidad de los productos Apple no solo a los empleados sino también sembrar esa semilla en los consumidores, esto

quiere decir que las historias trascienden las barreras de la organización, Johnny Rockets ha transmitido a sus empleados una cultura de despedir colectivamente a los clientes cuando se retiran del establecimiento, esto como una forma simpática de preservar el espíritu de servicio y amabilidad con que se trata a los consumidores, también se utilizan los mitos, que no son más que sucesos reales o irreales que se comparten en las organizaciones, en ocasiones los mitos son utilizados para fomentar las oportunidades que se ofrecen a los colaboradores, se escuchan historias como la de el mensajero que llegó a ser gerente del banco o la del presidente que fundo la organización desde el estacionamiento de su casa, en fin todos estas herramientas son utilizadas dentro de la cultura con el objetivo de motivar y fortalecer la relación de las organizaciones con los colaboradores de la misma y sembrar estas creencias en los nuevos involucrados.

4.2.7.- SÍMBOLOS

Los símbolos son elementos gráficos, verbales o imaginarios que refuerzan o ayudan a desarrollar la cultura, la organización y los productos o servicios; Las organizaciones invierten sumas cuantiosas cuando entienden de forma clara el valor que representa el lenguaje simbólico en la construcción y proyección de la imagen, identidad y cultura de una empresa o institución.

La simbología nos permite hacer una idea sobre la cultura de una organización, sin embargo no representa un elemento determinante por si solo para realizar una observación cultural de la institución.

(Hodge, 2003) explica los símbolos como los elementos utilizados con el objetivo de transmitir un significado, es decir los objetos y sucesos que sirven de móvil para proyectar lo que es la organización.

Los símbolos son los elementos de comunicación simples que se utilizan para figurar o compendiar los valores o los significados concretos de la organización, estos pueden estar representados en logotipo, arquitectura, vestimenta, distinciones, etc.

4.2.8.- EDIFICACIÓN CORPORATIVA

Cuando nos referimos a la edificación corporativa estamos hablando de la estructura física en la cual se alojan los miembros de la organización. Está estructura también forman parte de la composición de la cultura organizacional.

Las personas forman parte del entorno físico y reciben a su vez una influencias de el. La construcción y diseño arquitectónico, los mobiliarios, ornamentación tiene el poder de afectar la motivación y el trabajo, además puede evidenciar el desarrollo de la organización y de la cultura, un ejemplo que podemos citar es IKEA en República Dominicana, al observar y entrar a las instalaciones se percibe de inmediato el modernismo, la organización, disciplina, la funcionalidad y la innovación, comparado con otro establecimiento como Ilumel es fácil apreciar las diferencias en todos los sentidos, en el caso de Ilumel se percibe la exclusividad y el prestigio, de modo que nos podemos hacer una idea clara que la cultura de IKEA promueve la innovación funcional mientras que Ilumel promueve la exclusividad, esto sin embargo no quiere decir que una esté en los correcto y

la otra no, sino que cada una tiene simbología que nos ayudan a crear una idea de la cultura de ambas y la imagen que proyectan.

Otras organizaciones también utilizan otras simbologías, como oficinas sin puertas para mostrar la apertura de la empresa a sus colaboradores y clientes, tecnología de punta para mostrar innovación y vanguardismo o vestimentas informales para mostrar la sencillez o libertad de la organización.

4.2.9.- SENTIDO DE PERTENENCIA

El sentido de pertenencia es la expresión espontánea de satisfacción de los miembros que forman parte de un grupo social.

(Chiavenato, 2009, p. 136). Entiende que *“Los valores de la organización impulsan el espíritu de equipo y las relaciones entre personas; éstas deben identificarse con sus equipos, departamentos, profesiones u organizaciones, y verlos como un todo”*.

El concepto de pertenencia en las organizaciones implica necesariamente compromiso consiente y permanente frente a la colectividad e identidad con los valores de la institución, y su impacto se refleja vigorosamente en el clima, la cultura y la imagen corporativa como un positivo ciclo repetitivo.

Para la empresa es como tener una parte de la organización en el corazón de cada miembro, es un elemento de construcción de armonía que se expresa en el empoderamiento natural arraigados en el sistema de valores de la institución.

En un mundo tan competitivo, el sentido de pertenencia representa un activo muy importante para las empresas que logran que los colaboradores se empoderen de la misma sobre la base de los valores, llegando a marcar la diferencia con relación a los competidores y sobrevivir o superar las amenazas que producen los procesos críticos.

Pero ¿Cómo aprovechas las organizaciones el sentido de pertenencia? Una empresa con un elevado sentido de pertenencia impregnado en los colaboradores obtiene a cambio el cien por ciento de ese empleado, compromisos permanente, aporte de nuevas ideas, impacto positivo en el ambiente laboral y aportes constante al fortalecimiento de la cultura, en conclusión ya no es suficiente con que las organizaciones cuenten con los sistemas tecnológicos más avanzados y la mayor economía, si no cuentan con los recursos humanos identificado el cumplimiento de las metas necesitará de esfuerzos financieros extraordinario para lograr el desempeño óptimo de los colaboradores.

4.2.10.- ÉTICA ORGANIZACIONAL

La ética responde a los valores morales de la organización, (Jones G. R., 2010) plantea que la ética organizacional responde a las *“prácticas e ideas rectoras a través de las cuales una compañía y sus gerentes contemplan su responsabilidad hacia sus grupos de interés”* y define la *“ética organizacional como los valores morales y las creencias que estipulan la forma apropiada en que una organización y sus integrantes deben comportarse unos con otros y las personas ajenas a la organización”* (Jones G. R., 2008).

El mundo moderno ha traído consigo la liberación de la información y ha colocado a las organizaciones frente al dilema de la ética, hoy más que nunca las instituciones se han tenido que enfrentar a la gestión de la imagen, y del mismo modo a exhibir de manera sincera una práctica ética.

La observación constante de la opinión pública a movido a las organizaciones a actuar de manera coherente con lo que dicen que hacen, esto debido en gran medida a que las instituciones son observadas como a la bombilla en la lámpara o como el punto focal de mayor atención, por esto están comprometidas a exhibir un comportamiento intachable frente a los públicos para poder, de alguna manera, gestionar una imagen socialmente aceptada positivamente y valorada.

La ética organizacional, de algún modo obliga a las instituciones a realizar procesos etiquetados como transparentes, que respondan a principios de compromiso con la comunidad y que además sean permanentes, aun cuando el liderazgo de la organización con cuenta un manejo conceptual acabado de la ética.

La moralidad debe ser asumida como un estilo de vida en la organización, como un compromiso de responsabilidad social dirigido a través de los valores y la manifestación de respeto, sin embargo, las instituciones no siempre responden a la ética, aun en la actualidad encontramos modelos de liderazgo, sobre todo en naciones que están vía de desarrollo, que no asumen compromisos de tipo ético, en algunas ocasiones por ignorancias, en otras porque se obtiene algún beneficio personal, la realidad es que es cuestión de tiempo para que en la práctica global, y sobre todo en países con debilidades institucionales importantes, este accionar cambie y se asuma el comportamiento ético como una obligación, porque de

lo contrario las instituciones se encontrarán de frente con el rechazo social y el cuestionamiento público constante de la opinión pública.

4.2.11.- COMUNICACIÓN INTERNA

La comunicación la forma de más genuina para establecer relaciones humanas en la historia del mundo, sin embargo, este proceso va más allá de la práctica, es la conjugación de la conexión, las emociones o sentimientos y las expectativas de las personas.

Técnicamente podríamos definir la comunicación interna como “un proceso a través del cual un conjunto de significados toma forma de mensaje y es trasladado a una persona o un grupo de ellas, de tal manera que el significado percibido debe ser equivalente a lo que los iniciadores del mismo intentaron transmitir” (Smith, 1995, p. 33) en (Lucas, 1997).

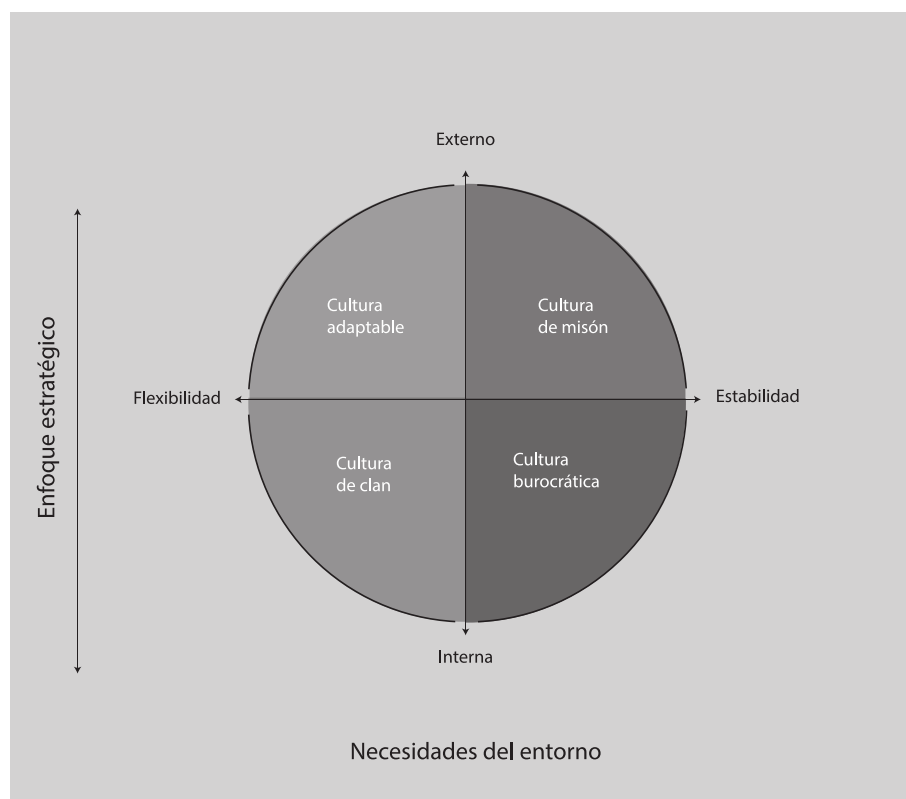
Establecer relaciones efectivas es un proceso extraordinariamente complejo en la comunicación interna debido a que esta tiene la responsabilidad de sincronizar todos los elementos, es decir, armonizar todos los instrumentos que intervienen en una orquesta sinfónica para que de alguna manera la comunicación interna tenga la capacidad de relacionar a todos los miembros de una organización y contarles lo que ésta hace para poder contar con ellos en lo que ella hace.

La situación también es difícil para los directivos, aunque se debe suponer que se trata de una responsabilidad compartida del conglomerado social que interviene en ella en la realidad es el liderazgo que está llamado a involucrar a todos los empleados para lograr resultados óptimos.

(Formachuk, 2010) menciona que “*la cultura es comunicación en movimiento*”, refiriéndose el rol de la organización frente a los colaboradores para alimentar el esquema cultural.

La implementación de la comunicación interna a nivel global es relativamente reciente, en países con cierto nivel de desarrollo la implementación de la comunicación interna es una práctica todavía en proceso de crecimiento, en las naciones con niveles menos avanzados la importancia del concepto de comunicación interna está empezando a ser entendido y por consiguiente el desarrollo ha de más ser lento.

4.3.- TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL



Fuente: Basada en Daniel R. Denison y Aneil K. Mishra, “ Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness”, Organization Science 6, Núm. 2.

4.3.1.- CULTURA ADAPTABLE

Las cultura adaptables se caracterizan por su espíritu de lograr el éxito prolongado y legítimo en la organización basado en los valores y principios que sustentan la cultura (Thomson, 2008)

Para (Daft R. L., 2011) la Cultura adaptable se caracteriza por una perspectiva estratégica externa y flexible a las variaciones para lograr la complacencia de las necesidades del cliente.

Este tipo de cultura promueve el emprendimiento con un enfoque que trata de interpretar las oportunidades del entorno para aprovecharlas en el proceder de la organización.

La cultura burocrática promueve el ingenio particular, la prueba de nuevas experiencias y la aventura, incluso en la búsqueda de los miembros que formarán parte de la organización se puede poner de manifiesto la implementación de un estilo cultural burocrático.

Dentro de los tipos de cultura organizacional definidos por Darf, la burocrática forma parte de un enfoque flexible y externo a la vez.

Con este estilo cultural los colaboradores tienden a sentirse libre para explotar las ideas, sin embargo, el crecimiento de la empresa puede representar un obstáculo puesto que los proceso resultan complejos debido a que aumentan los riesgos y por ende se afecta la parte económica, este modelo suele ser utilizado por modelos de negocios vinculados al desarrollo de ideas.

4.3.2.- CULTURA DE MISIÓN

Las cultura de misión se caracteriza por afianzar una visión con intensiones clara del logro de la metas (Daft R. , 2011)

Es evidente que para lograr una cultura de misión las empresas deben tener un enfoque estratégico bien definido y alineado en toda la organización.

Cada unidad debe conocer cuales son sus objetivos y dirigir todas sus estrategias en la consecución de los mismos y en el logro de las metas organizacionales, ya que estos son los que de alguna manera aseguran el cumplimiento de la misión y visión empresarial.

Las empresas con este tipo de cultura se pueden identificar por poseer un ambiente altamente competitivo, exigente y muy orientados a los resultados. De hecho, muchas empresas realizan evaluaciones de desempeño con una frecuencia de no mayor a seis meses, con la intención de identificar el cumplimiento de las diversas áreas y en base a ello compensar a sus empleados con planes de bonos o incentivos.

El perfil de los empleados de estas organizaciones tiene un enfoque casi total en el logro de metas. Personas persistentes, entusiastas, dominantes y con actitud de ganar. La orientación en las personas pasa ligeramente a un segundo plano, aunque no deja de ser importante.

Para la cultura de misión la consecución de las metas, los objetivos claramente delimitados y definidos, así como una visión estratégica clara son los pilares fundamentales de su esencia.

4.3.3.- CULTURA DE CLAN

(Gibson J. L., 2013) es una cultura colaborativa entre los miembros que laboran en la organización, es notable la unificación de los criterios para realizar las tareas, al final su comportamiento es similar a una familia que comparte tradiciones y rituales como influencia social dentro de la organización.

A diferencia de la cultura de misión, la cultura de clan tiene un enfoque en la gente, y principalmente en los empleados de la organización.

La cultura de clan es principalmente encontrada en las organizaciones que cuentan con una larga trayectoria en el mercado donde sus empleados se han mantenido fieles y han crecido con ella. Generalmente la rotación de personal suele ser baja y la hermandad prima en muchos aspectos. Los empleados son el principal enfoque de la empresa.

En este tipo de cultura es notorio un mayor nivel de compromiso organizacional y responsabilidad por parte de su personal, dado que se apropian de la organización y, por consiguiente, del cumplimiento de sus objetivos.

Uno de los aspectos negativos que se puede encontrar en este tipo de cultura es que, dado que el proceso de decisión no recae solamente en una sola figura sino en el consenso de los equipos, la toma de decisiones puede volverse lenta.

4.3.4.- CULTURA BUROCRÁTICA

Es una organización que se rige por reglamentos, procesos, estructura de mando y lineamientos centralizados. (Gibson J. L., 2013)

Este tipo de cultura suele ser rígida en su modelo jerárquico y estricta en el planteamiento de las políticas (Gibson J. L., 2013), es notable la ausencia de libertades en las tomas de decisiones, más bien es un esquema de creación de los lineamientos y políticas en la parte más alta de la estructura y luego se induce a la aplicación en modo cascada hasta los eslabones inferiores de la organización.

El perfil de los integrantes de las empresas con este tipo de cultura suele ser enfocado en personas muy orientadas a los procesos, políticas y normas. Empleados comprometidos con la colaboración y altamente metódicos.

Se suele considerar a la cultura burocrática como no inclusiva, muy esquemática y poco orientada a la gente, sin embargo la toma de decisiones y responsabilidades se encuentra plenamente definida. El orden prima y los procedimientos suelen ser predecibles.

Podemos encontrar este tipo de cultura principalmente en empresas que poseen una filosofía oriental, y es que la cultura oriental, entiéndase principalmente empresas japonesas, coreanas y demás, poseen tradicionalmente y de manera innata este tipo de enfoque.

4.4.- SUB-CULTURA Y FORTALEZAS DE LA CULTURA

La Subcultura y subdivisiones culturales que se establecen dentro de la organización son definidas por las divisiones geográficas dentro de la misma. En las organizaciones se desarrollan estas subdivisiones para reflejar situaciones comunes que experimentan los colaboradores, es natural que las subculturas sean determinadas por los departamentos, aunque compartan en gran partes los valores de la cultura general de la organización, Por ejemplo, el departamento de servicio puede tener una cultura que solo compartan los que componen ese departamento.

Si las organizaciones estuvieran compuestas por subcultura en sentido general serían institución muy vulnerable por una serie de variables, entre ellas, quizás la más importante, es la uniformidad en el comportamiento establecido por la organización.

Pero, ¿en qué beneficia la sub cultura a las organización?, cuando se intenta cambiar la cultura de una organización la prisa puede provocar el rechazo de los miembros de la organización, una cultura no se puede cambiar de la noche a la mañana y ser exitosa, porque los cambios se logran con paciencia y en el día a día. La subcultura puede significar la dinamización de la evolución o el cambio cultural, sin embargo cuando una subcultura se desarrolla sin el debido control esta puede ir creando y fortaleciendo raíces conductuales propias y separadas del objetivo de cambio.

Algunos estudiosos sostienen que la subcultura no arriba a lo positivo, por el contrario perjudica la cultura organizacional, cuando se detecta una subcultura lo ideal es darle seguimiento al desarrollo, no se recomienda

cortar de raíz, esto podría provocar una situación de choque que derivaría en conflictos en la organización, lo más práctico es ir encarrilando a los que fomentan esa subcultura en la organización, que regularmente no dominan el tema, en el camino de la cultura general, en otros casos si se detecta que la subcultura fortalece la cultura de la organización entonces se fomenta con el objetivo cultivar la cultura institucional.

5.0.- FILOSOFÍA CORPORATIVA

La filosofía representa el pensamiento holístico sobre el cual se apoyan los objetivos generales de la organización, *“es una construcción ideada de dentro hacia fuera, independiente del entorno externo y esta compuesta por sus principios y valores organizacionales y por los objetivos de su misión”* (Chiavenato , 2010, p. 79), funciona a la vez como un ente motivador y guía de los directivos de la institución, de modo tal que para que la filosofía sea asumida debe ser discutida, admitida y compartida por todos ellos.

Un autor que ha investigado a profundidad el concepto de filosofía corporativa es Capriotti, según este autor en la ideología conceptual debe estar contenido lo que quiere ser en el futuro una empresa.

La importancia de la filosofía en la organización es que aclara el camino a los directivos puesto que muestra los objetivos a alcanzar, las estrategia para lograr los objetivos y las normas por las cuales se deben regir los miembros para alcanzar las metas.

La filosofía esta compuesta por la misión, la visión, los valores y los principios, y en sentido general debe definir la personalidad, el qué hago, cómo lo hago y a donde quiero llegar.

5.1.- MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y PRINCIPIOS

La misión visión valores y principios representa la declaración que orienta de manera eficiente, eficaz y optima el rumbo que debe seguir la organización.

Para tener una idea clara de los componentes de la filosofía corporativa hemos de citar el planteamiento que menciona Capriotti, acerca de los elementos de la filosofía corporativa

Una declaración bien estructurada es un potenciador del posicionamiento organizacional y un estimulante de la reputación positiva; del mismo modo la misión, visión, valores y principios pueden causar una reacción contraria de no ser coherente y creíble por los miembros que componen la sociedad institucional.

La buena declaración no debe estar sub júdice a la retórica, mas bien debe tomar en cuenta la historia, los elementos que resaltan en la organización frente a las demás, además, debe ser específica, real, medible y sobre todo flexible.

Pero ¿de que forma la organización logra estructurar una filosofía bien fundamentada?, esta pregunta se la hacen muchos directivos sin tener una respuesta clara, sin embargo la solución está dentro de la misma institución.

La visión supone la declaración a largo plazo, *“La misión es definir el negocio de la organización”* (Capriotti P. , 2005, p. 142), una proyección de los objetivos y un planteamiento de lo que la empresa quiere lograr en un tiempo determinado.

La misión es la expresión de lo que se debe hacer para lograr los objetivos a largo plazo, *“La visión es el decreto de donde quiere llegar la organización”* (Capriotti P. , 2005, p. 142) y la actitud asumida cada día para lograr el crecimiento y una representación de lo que la institución es y su razón de existir.

Este postulado describe el punto diferenciador competitivo, las metas a alcanzar, el camino que conduce a la meta y el soporte de la visión.

Los valores y principios describen el comportamiento institucional que se debe asumir en la organización, *“Los valores representa el cómo hace la organización su negocio”* (Capriotti P. , 2005, p. 142), además deben ser la punta de lanza que dirige la misión para ir a la conquista de la visión.

Sin embargo, estas declaraciones no surgen del pensamiento deliberado, sino de una construcción estratégica basada en la esencia de la organización, de tal manera que los objetivos estén objetivamente claros y el camino para lograrlos también.

La importancia de los elementos filosóficos de la organización se fundamenta en una misión, visión, valores y principios suficientemente cargados de energía institucional para motivar el empoderamiento de los miembros de la misma y que todos sean estimulados a dirigir los esfuerzos hacia el logro de los objetivos.

6.0.- IMAGEN CORPORATIVA

La imagen corporativa es la percepción que tienen los diferentes públicos de una organización, para (Gibson J. L., 2013) la percepción es un proceso en el que a través de los estímulos provocados por una experiencia las personas asignan un significado a una organización.

(Capriotti, 2009, p. 28) toma la definición de (Sartori, 1986), “Imagen comprensiva de un sujeto socioeconómico público”, luego afirma que la “imagen corporativa es la percepción de los diversos públicos de una organización” en coincidencia con Gibson.

La imagen constituye un factor fundamental para las organizaciones, sin esta las instituciones sencillamente no existen, a partir de este planeamiento entonces podemos comprender la importancia de gestionar los intangibles a favor de construir una imagen positiva de la organización, ganar la confianza y mejorar la reputación ante los diferentes públicos.

Cada organización forma sus propios públicos de acuerdo a la actividad que realiza, la estructura, el mercado y la comunicación, de modo que la imagen que proyecta está constantemente sometida al escrutinio de los públicos, en este sentido las instituciones no deben preocuparse por tratar de complacer a todos los públicos dado que es imposible por dos razones básicas: la primera es que existe un público que no son del interés de la organización y viceversa y la segunda es que ninguna organización logra el total de aceptación, sin embargo esto no quiere decir que la organización no trabaje para construir una reputación positiva frente al público secundario y los adversos, de modo que aunque no sea del interés

de algunos segmentos esto valoren el liderazgo y la reputación de la organización positivamente o cuando menos de manera neutral.

La pregunta ahora es ¿Cuál es el rol de la imagen corporativa y su importancia? La imagen tiene el compromiso de influir en los diferentes escenarios, es un ente motivador de los recursos humanos y un abono de la cultura dentro de la organización y tiene el compromiso de ganar la confianza y legitimidad de los públicos externos.

La imagen no es solo comunicación, hoy más que nunca es un elemento transversal dentro y fuera de las instituciones, su importancia llega a tocar áreas tan sensibles como las finanzas y los recursos humanos que algunas décadas atrás no eran relevantes, la gestión del comportamiento de la empresas en todos los niveles beneficia o perjudica la imagen organizacional, de tal modo que la imagen es el intangible con que representa el mayor valor de las organizaciones y sus responsables están llamados a proteger celosamente este particular.

6.1.- IDENTIDAD CORPORATIVA

La identidad es el resultado de las características que expresan la personalidad de una organización. Es la concentración de la historia, el comportamiento y la razón por la que ha sido creada una institución.

(Capriotti P., 2005, p. 140) define la identidad como el *“conjunto de características, valores y creencias con la que la organización se autoidentifica y se autodiferencia de las otras organizaciones”*, es decir la identidad supone la base estructural de la imagen corporativa, el cimiento sobre el que se construye la estructura mental cognitiva de los públicos.

La identidad es como acta que confirma la existencia de una marca y el elemento que permite diferenciar una organización de otra, es a través de esta herramienta comunicacional que se pueden gestionar los intangibles de mayor valor que componen la imagen corporativa, como la confianza, la reputación, la promesa de valor y la cuantía de la organización en el mercado, la identidad es el principal elemento para proyectar la imagen, cultura y comunicación.

Anteriormente se entendía a la identidad como imagen corporativa, pero a medida que se fue estudiando y desarrollando el concepto se entendió a la identidad como una columna en la que se soporta la imagen y no como la imagen propiamente, esto debido a que la identidad tiene una fuerte dominio en la imagen.

Sabiendo de la importancia de la identidad en el desarrollo de la marca y la evolución del pensamiento que supedita la identidad a un logotipo o isotipo, color y forma, pues podemos constituir que la identidad como un soporte indispensable en la estrategia empresarial.

La identidad es la esencia de la comunicación que debe desarrollarse con constancia viva porque representa el impulso de los valores financieros de la organización, de tal manera que la misma de precisar la congruencia con los aspectos filosóficos y la cultura organizacional.

“La identidad es la génesis de la imagen, por lo tanto, no hay imagen sin identidad ni identidad sin unos elementos sensibles que la concreten en la percepción del público; por ello, confirmar, comunicar y expresar la identidad por los recursos posibles”. (Costa, 2004, p. 127 y 128).

6.2.- PERCEPCIÓN PÚBLICA ORGANIZACIONAL

La percepción es una apreciación personal que permite construir una interpretación del entorno y atribuir un sentido a las organizaciones.

En las organizaciones es vital la percepción en la construcción de la imagen deseada, sin embargo, este concepto es interpretativo por lo que es un aspecto complejo de gestionar.

Para tener una idea del concepto de percepción nos hemos referido al planteamiento de (Johns, 2010). Para el autor el proceso de interacción de los mensajes a través de los sentidos para considerar nuestro entorno se entiende como percepción.

Las personas atribuyen, de acuerdo al comportamiento, un significado de lo que es y representan las organizaciones y se crean una determinada imagen de la institución, los que la conforman y la conducta.

En los líderes organizacionales la percepción se manifiesta a través del esfuerzo por edificar, apoyados en la influencia que pueda tener, argumentos que les permita establecer un enfoque y conseguir el apoyo al momento plantear las ideas.

Los esquemas de comportamientos organizacional también tienen una base en la percepción y este se pueden manifestar tanto en el acuerdo como en el conflicto, una impresión equivocada de las personas en la institución puede provocar situaciones mal interpretadas y escogerse soluciones erróneas porque la percepción permite a los colaboradores hacerse una idea de la situación para tomar decisiones.

La percepción repercute externamente de manera similar a la interna, desde fuera se atribuye una personalidad a la organización, regularmente la base para crear la percepción es el comportamiento institucional y el desempeño, es decir el público fabrica una imagen mental a partir de la práctica o proceder de la organización.

La gestión de la percepción debe ser valorada en su justa dimensión porque de no ser manejada correctamente llega a impactar la productividad, de modo que fomentar una percepción positiva desde los hechos es uno de los retos que debe asumir el liderazgo cultural de las organizaciones.

6.3.- CONDUCTA CORPORATIVA

La conducta corporativa es según (Capriotti P. , 2005, p. 73) “*es la actuación cotidiana de la organización*” es todo lo que la empresa en la práctica realiza en el día a día, su forma de proceder o conducirse, la conducta tiene un papel protagónico en el esfuerzo de la organización para tener algún grado de influencia en la audiencia.

En las organizaciones la conducta está basada en el criterio que se hacen los públicos de la misma con relación a su actuación, sin embargo este criterio no surge de la nada, por el contrario la estructura mental cognitiva que se crean los públicos surgen de la comunicación y la interpretación de la comunicación, tanto visual como no visual, con esto queremos decir que la conducta corporativa está subordinada a lo que las personas piensan que las instituciones hacen, otro elemento contaminado por la percepción al igual que la imagen corporativa en sentido general.

Otro elemento que aporta al entendimiento de este aspecto es la conducta organizacional que el mismo (Capriotti P. , 2005, p. 81) define

como *“las acciones llevadas a cabo por una organización a nivel sociocultural, político y económico que realiza la empresa como sujeto integrante de la sociedad”*, es decir las acciones que encarna la empresa u organización en términos de “La Persona” y no la organización “comercio” este concepto tiene la particularidad que es un contacto más directo y tangible para los públicos, aunque tampoco deja de ser perceptivo.

Para de alguna manera ilustrar un poco consideramos pertinente ejemplificar con el proceso que se lleva a cabo en la República Dominicana relacionado a las discusiones que protagonizan los sectores sindicales que representan a los trabajadores y las asociaciones empresariales del país en torno a la modificación del código del trabajo, en el caso de las asociaciones empresariales ha visto afectada su imagen por la posición asumida en dicha discusión, la percepción de los trabajadores es que las propuestas aportadas por los industriales vulnera conquistas históricas de los trabajadores, como las cesantías y las regulaciones de la cantidad de hora laborales, de modo que para los trabajadores esa es la conducta corporativa de las empresas que como conjunto participan en el debate.

La conducta positiva de una organización es producto de una práctica ética de la organización y el compromiso sustentado en los valores sociales así como los organizacionales.

Una conducta bien percibida es importante porque aumenta el valor cuantitativo y cualitativo de la marca, además representa una guía social de conducta y un punto comparativo de exigencia para los públicos y esto también aporta al fortalecimiento de la reputación y de la imagen corporativa.

6.4.- REPUTACIÓN ORGANIZACIONAL

La reputación es la opinión entorno a una institución, persona o marca.

En la organización está directamente relacionada a la imagen de la organización, la responsabilidad social, los códigos de valores y la calidad de la cultura organizacional que se manifiesta en la misma.

Una definición teórica la aporta Jones, según el autor la reputación se traduce en la “estima o consideración elevada que se le atribuyen a las organizaciones cuando actúan y proyectan un comportamiento ético” (Jones G. R., 2010)

A partir de la consulta de diversos libros incluidos los planteamientos realizado por Villafañe, uno de los autores que mayores estudios ha realizado sobre el tema, podemos entender que la reputación es en la práctica un comportamiento ético proyectado en el tiempo de manera constante y coherente.

Una imagen que se sostiene y que satisface las expectativas de los públicos de interés, está destinada a disfrutar de una excelente reputación corporativa.

Para mostrar una reputación favorable se debe edificar la misma sobre una excelente estrategia de comunicación y una conducta ética, resulta imposible exhibir una reputación positiva sin involucrar estos elementos, por tanto el cumplimiento de los compromisos frente a los grupos de interés la institución es primordial en la construcción del prestigio organizacional.

El catedrático Charles Fombrun en libro escrito por el autor Justo Villafañe: “El estado de la publicidad y el corporate en España” manifiesta que no existe diferencias entre imagen y reputación, pero Villafañe amplía al entender que la reputación es rentabilidad para la organización.

A pesar de que se pueda encontrar diversidad de empresas del mismo sector que exhiben un comportamiento ético y responsable, la valoración de la reputación siempre será diferente debido a que se evalúan otros elementos que son intangibles.

Ahora bien, ¿Dónde radica el valor de la reputación?, esta es una pregunta cuya respuesta se encuentra en el aporte al valor de la marca que añade la reputación organizacional, una buena práctica atrae prospectos interesados, sobre todo financieros, de igual modo la reputación es un impulsor de los productos, servicios y valor comercial de la organización en los mercados.

Analizando el reporte que realiza la empresa Interbrand en su portal web de las “100 mejores marcas globales, es evidente que las marcas que ocupan las primeras posiciones disfrutan de una valoración bastante sólida, marcas como APPLE, Google, Coca Cola e IBM, que encabezan el listado son escogidas como caso de estudios en los libros de texto que tratan el tema; esto no es fortuito porque las mencionadas empresas invierten cuantiosas sumas en ella gestión y cuidan celosamente su reputación organizacional.

La reputación es el activo de mayor valor con el que cuentan las organizaciones, la principal herramienta para transmitir confianza y lograr la sostenibilidad en el tiempo, por cuanto este aspecto constituye en el principal reto de la administración empresarial moderna.

CAPÍTULO II:

DIAGNÓSTICO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL DEL CENTRO DE CAPACITACIÓN DRA. MARÍA TERESA QUIDIELLO.

Nuestro proyecto es un diagnóstico de la cultura del Centro de Capacitación Dra. María Teresa Quidiello basado en planteamientos conceptuales que le otorgan validez a las variables analizadas.

Por las características de la investigación aplicamos la investigación aplicada (enfoque cualitativo-cuantitativo), investigación de campo e investigación documental para mostrar los resultados obtenidos con el estudio, la metodología utilizada por nuestro interés de determinar la realidad de la cultura del centro es la descriptiva.

Las técnicas que escogimos para lograr los resultados fueron las siguientes: observación participante, entrevistas y aplicación de cuestionarios, cada una por sus aportes para alcanzar los objetivos planteados.

Los datos que mostraremos se sustentan sobre variables evaluadas de la cultura organizacional y la imagen del centro.

Al momento del análisis, el género predominante en el personal es femenino, la cual representa la mayor cantidad con un alto porcentaje. Este hallazgo es bastante entendible y aceptable si lo contrastamos con el objetivo de creación de dicho centro, el cual fue fundado con el objetivo de empoderar mujeres jefas de hogar e insertarlas en el mercado laboral, de ahí que el 82%

(ver anexo I – Figura 02) de los colaboradores sean mujeres, otro detalle demográfico importante es la edad, la población que oscila entre los 36 y más de 50 suman el 59% de la población que labora en el centro.

En cuanto al público externo que tienen incidencias directa en el centro, entiendo que este segmento pertenece, para el estudio, a los estudiantes que se benefician de las acciones formativas, el 54% (ver anexo II – figura 02) pertenece al género femenino, es un indicativo de que la mujer muestra mayor interés en la preparación técnica conforme a las cursos impartidos en el centro, sin embargo, se muestra una importante participación masculina en las acciones formativas, sobre todo si tomamos en cuenta que la mayor cantidad de cursos impartidos por el centro han sido tipificados culturalmente como “para mujeres”; otro hallazgo importante es el rango de edad del público que solicita y estudia en el centro, el 77% fluctúa entre los 17 y 29 años de edad.

Considerando la antigüedad de los colaboradores en el centro se evidencia estabilidad, la rotación del personal es sumamente baja, podemos afirmar que la organización es percibida, interna y externamente, como un buen lugar para laborar, este dato también se confirma con el grado de satisfacción de los empleados del centro. (ver anexo I – figura 04) (ver anexo I – figura 05)

En cuanto a los aspectos de liderazgo pudimos comprobar el manifiesto de un liderazgo de tipo carismático, el líder es participativo y democrático, muestra capacidad para involucrar a los colaboradores en el logro de los objetivos a través del comportamiento, dentro de la característica que muestra el liderazgo de la organización pudimos comprobar que escucha

las opiniones, genera confianza, se sacrifica, muestra creatividad y comparte los éxitos con su equipo.

Relativo al clima laboral se observa un espacio físico con controles de ruido y aulas debidamente iluminadas, la climatización observada muestra un porcentaje mínimo de aulas con sistema de aire acondicionado, otras con ventiladores, según el requerimiento estricto que exige Infotep.

Se evidencia cooperación, interacción sana y saludable entre los miembros de la organización, los colaboradores expresan sentido de disposición al ser solicitados para realizar tareas en áreas ajenas a su responsabilidad, en este particular es pertinente aclarar que se hace necesaria esta actitud dado el tamaño de la organización y la cantidad de colaboradores directos que forman parte de ella.

En cuanto al sentido de pertenencia se manifiesta identidad con la organización, el 76% de los colaboradores siente al centro parte de ellos, sin embargo, los líderes tienen el reto de aumentar este porcentaje debido a que la organización depende en gran medida de la motivación y el empoderamiento de sus empleados para funcionar de manera óptima.

Se muestra un ambiente laboral relajado, dinámico y alegre.

Los procedimientos y controles expresan debilidades importantes y marcadas, en este aspecto nuestra observación confirmó algunas incoherencias con relación al resultado obtenido de los cuestionarios.

Es destacable la inexistencia de documentos formales que contenga en detalle las responsabilidades a desempeñar de acuerdo a la posición que

ocupa el empleado, en este mismo aspecto pudimos observar un alto nivel de confusión entre la identificación documentación formal e informal. Esto podemos explicarlo al contrastar las respuestas de los cuestionarios y la observación participante junto a entrevistas informales en el campo. Esta característica se refleja también en el desconocimiento de las políticas.

En nuestra observación presencial no se encontró indicios de documento referente a procedimientos, a excepción de los utilizados por Infotep para llevar el control de los procedimientos directos en los que ellos tienen incidencia. En tal sentido debemos establecer de manera clara que la organización no cuenta con procesos documentales debidamente organizados para sustentar este particular.

Relacionado a los controles, la guía están sustentada en los procesos que establece Infotep mediante acuerdo, el centro propiamente no cuenta con esquemas formales para gestionar de forma eficiente este aspecto, en la práctica se realizan escritura en libros, se almacenan documentos en archivos y en plataformas computacionales pero no bajo procedimientos formales ni organizados.

En el centro es notoria la supervisión constante de los procedimientos de manera informal, se evalúa el desempeño del cuerpo docente de manera formal por exigencia de Infotep, no así de los empleados directos de las demás áreas, como la administrativa, mantenimiento y seguridad.

El esquema de información de la organización solo se maneja en la parte superior y media, se realiza de manera asertiva, en el centro el liderazgo administra el contenido de la información según el objetivo y luego

la comparte a las áreas de interés, dentro de los parámetros se pudiera considerar este particular como normal dentro de la organización.

En cuanto a las ceremonias y ritos se evidencia una institución con una sólida creencia espiritual, se realizan oraciones al inicio de cada jornada formativa, en las actividades festivas y encuentros especiales, al final del año se organiza una cena para los maestros, el manifiesto se aprecia en el ambiente laboral, sin embargo, en este aspecto se evidencian oportunidades que pueden funcionar como elementos motivadores para elevar el nivel de sentido de pertenencia de los colaboradores.

Se efectúan celebraciones de cumpleaños, se realizan pequeños festejos, se comparte bizcocho y se realiza el cántico tradicional de cumpleaños. Durante el año los colaboradores recolectaban dinero para disfrutar al cierre del año de una “su fiesta de navidad” en un hotel modalidad “todo incluido”, al momento de la recolección de los datos esta práctica tenía dos años que no se realizaba. Es destacable que el centro no recibe incentivos especiales para la celebración tradicional del cierre del año u otras festividades, más bien lo hacen con su propio peculio a través de pequeñas actividades de recaudación por iniciativa propia, en la actualidad reciben la invitación para asistir a la fiesta que realiza el ministerio de la mujer.

En el centro se realizan actividades conmemorativas como el día de la mujer, día de las madres y otras actividades importantes, sin embargo la fecha de aniversario de la institución queda prácticamente olvidada por los miembros del centro, pudimos contrastar a través de nuestra observación y en los datos arrojados por los instrumentos de recolección, poco interés en conmemorar la fecha de fundación del centro, es pertinente aclarar que el centro no tiene su historia redactada en ningún documento formal o informal,

por lo que hasta cierto punto esto justificaría la falta de motivación de la dirección del centro para celebrar el aniversario del centro, aquí se muestra una debilidad importante de la cultura de la organización.

La institución no cuenta con documentación, de ningún tipo, referente a la historia. Los colaboradores que dicen conocerla se han enterado a través de historias verbales contada por terceros que han tenido cercanía permanente con la institución desde su inicio. Incluso el liderazgo de la organización muestra debilidades en este particular.

Relacionado a los símbolos observamos un modelo clásico y obsoleto en los particulares del registro de entrada y salida, en nuestra indagaciones sobre esta unidad se observó que los empleados registran las llegadas en un libro de manera manual.

En cuanto a la vestimenta se observó que los colaboradores y líderes visten de manera casual la mayor parte del tiempo, excepto cuando se presenta una actividad particularmente especial, no se evidenció el uso de uniformes institucional, sin embargo, se visualizó el uso de indumentaria promocional de actividades como el día de la mujer, lo que nos indican que el centro está bastante identificado con esta fecha. Es comprensible dado que la organización trabaja como una dependencia del ministerio de la mujer.

El estacionamiento no está señalizado, no se muestra ninguna simbología que indique la exclusividad de alguna persona en particular.

No registramos en nuestra observación o documento la existencia de lema o slogan, en cuanto al lenguaje se pudiera considerar dentro de lo

normal, se evidenció un uso tímido de lenguaje técnico propio de la organización.

Se evidencia el uso de bromas y anécdotas basadas en historias o vivencias de actividades (ejemplo cierre de año), estas leyendas fueron protagonizadas por miembros de la organización y son recordadas con agrado dentro de los empleados.

El edificio corporativo muestra un diseño arquitectónico vanguardista, estilo contemporáneo en su fachada frontal, es notorio que sobresale en el entorno, en el interior muestra un estilo clásico, con divisiones rectangulares simétricas, la distribución es adecuada para la actividad que en él se realizan.

En el particular del sentido de pertenencia se muestra satisfacción por pertenecer a la organización sobre un 75% de los miembros (ver anexo I – figura 10), sin embargo, es importante dejar por sentado que la influencia del liderazgo sobre los colaboradores es determinante en este particular.

En cuanto al aporte de cada miembro de la organización, los colaboradores expresan conocimiento de la importancia que tiene la tarea que cada uno desarrolla en el desempeño general del centro. El sentido de pertenencia supera la media, podríamos decir de manera considerable que las personas están identificadas con la organización y tienen una importante tipificación emocional con esta.

En relación a los aspectos éticos, en la práctica funciona de acuerdo a lo que dice y hace la organización de manera consecuente, sin embargo más de la media de los miembros de la misma dice tener conocimiento de la

existencia de un código. En nuestra observación y dentro de las precariedades documentales no pudimos comprobar la existencia del código. Es evidente que, en cuanto a la ética, el centro responde a los parámetros del liderazgo de la organización, (ver anexo I - figura 22) En sentido general, y en términos éticos, la institución es un reflejo de su dirección. El líder organiza actividades para inducir el comportamiento ético dentro de la institución.

Referente a los indicadores de comunicación interna, se observó que el principal medio de difusión utilizado es el mural, se puede comprobar con solo entrar al recinto y validar en el resultado del cuestionario (ver anexo - figura 27), luego le sigue el correo electrónico, es destacable el uso de correos personales, no cuentan con correo electrónico corporativo, lo que quiere decir que no hay formalidad en este particular; posteriormente se utilizan los boletines e intranet respectivamente. En el caso de la intranet, no tuvimos evidencia de su existencia, en última instancia se utiliza la mensajería móvil.

En el centro se realizan reuniones periódicas para comunicar las actividades e informaciones propias de la operatividad del mismo. Un porcentaje que supera el 70% valora estas reuniones de manera positiva, asegurando que suelen ser productivas.

Las actividades se comunican con anticipación, de modo que todo los miembros estén enterados de las acciones de la organización.

El tipo de cultura que predomina en el centro de capacitación es la clan, dado que funcionan como familia, se comparten las tareas y se

manifiesta constantemente la colaboración solidaria entre los miembros del grupo. No se tuvo constancia de la existencia de subcultura.

El 76% de los colaboradores dicen conocer la existencia de la filosofía corporativa del órgano regulador directo del cual depende el centro de capacitación, el Ministerio de la Mujer, sin embargo en nuestra observación comprobamos que dicha filosofía no toma en cuenta al centro en su esencia de manera directa.

Más del 50% del personal del centro desconoce la existencia de la filosofía corporativa del centro, sin embargo el 29% asegura conocer la existencia de la misma (ver anexo I – figura 37). Esta información presenta contradicciones, puesto que hemos comprobado la inexistencia de dicha filosofía, no hay evidencia redactada y/o compartida de manera formal o informal. Este dato fue validado por la máxima representación de la institución a través de la entrevista que realizamos.

En los aspectos de la imagen realizamos las mediciones aplicando cuestionarios a personas externas vinculadas indirectamente a la organización o al entorno, los resultados indican que la organización goza de la valoración positiva del los públicos externa.

El público reconoce el nombre de la organización, sin embargo, en la observación participante fue evidente el posicionamiento de la marca Infotep en el público que asistía en busca de información, incluso en algunos casos de personas que están vinculados indirectamente al centro.

Referente a la identidad corporativa el centro muestra debilidades importante que afectan directamente la proyección de la imagen deseada,

entre las debilidades que se pudieron identificar al momento de la investigación está la identidad compartida, es decir, el centro utiliza el isotipo del isologo del Ministerio de la mujer mientras que el logotipo esta compuesto por una estructura tipográfica de tipo helvética, de igual modo, carece de papelería corporativa.

La codificación de color es desconocida, es notoria y comprobable la inexistencia de un manual de marca que permita la gestión adecuada y coherente de la identidad.

En los aspectos conceptuales no se evidencian elementos asociativos a la marca, dado que no cuenta con identidad gráfica propia, como habríamos expuesto en el párrafo anterior

En cuanto a los aspectos de la comunicación se observó el uso de la identidad del ministerio de la mujer en algunos carteles de tipo informativos, más no se identificó la presencia de la identidad del centro.

El centro no cuenta con portal web, material informativo y/o publicitario debidamente presentado o buzón de sugerencias, la única herramienta comprobada de comunicación que se muestran son algunos carteles manuscritos realizados por los mismos colaboradores, en los carteles se publican cursos que están disponibles para solicitud.

Relacionado a la percepción pública el 97% (ver anexo II - figura 09) de los encuestados opinó de manera positiva acerca del centro, el público sabe lo que hace el centro y les atribuyen una figura de liderazgo y solidaridad, el 75% de los cuestionados ven el centro como una organización necesaria.

El público externo valoró positivamente la calidad de la organización y lo considera como un lugar confiable.

Referente a la conducta se observó la informalidad, se comprobó la inexistencia de reglas establecidas de manera formal, sin embargo, pudimos constatar que a pesar de que la organización juega un rol importante en la comunidad, en término de conducta corporativa el centro pasa desapercibido en el entorno, esto quiere decir que no se evidencian ruidos en este sentido.

En cuanto al comportamiento conductual interno de la organización se evidencia la actitud colaborativa; referente a los conflicto propios de la institución se comprobó que el líder asume su rol para solucionar los problemas, no se registró evidencia activa en los empleados.

Los empleados utilizan lenguajes apropiados, no se gritan entre si, se comparten constantemente conversaciones, tanto laborales como casuales, es evidente la apertura, no se observo complejo de superioridad entres los empleados y a pesar de las diferencia de edades, que tiende a ser una característica incidente en el comportamiento, se percibe el sentido de igualdad entre los miembros.

En cuanto a la reputación, es predominante la opinión positiva acerca de la organización, los comentarios al referirse al centro encajan dentro de la categoría de excelentes, a pesar de la ausencia de estrategia para incidir en la reputación, se evidencia la influencia de los valores del liderazgo en la valoración reputacional.

CONCLUSIONES

A la luz de los resultados arrojados por la investigación y el acierto de los resultados es posible concluir y ratificar nuestra hipótesis y los objetivos planteados.

Como resultado podemos afirmar que la cultura organizacional es el principal soporte con que cuenta la organización para elaborar la filosofía corporativa, sin embargo deben hacerse algunos ajustes antes de embarcarse en la creación de la filosofía corporativa.

El modelo cultura predominante en el centro de capacitación Dra. María Teresa Quidiello es el de clan, caracterizado por un enfoque flexible en un entorno interno (véase tipos de cultura), este tipo cultural se integra muy bien al modelo teórico Z planteado por el autor Ouchi (véase página 18).

En las indagaciones se evidenció aspectos fuertes y positivos como la reputación organizacional, el estilo liderazgos, la conducta, la identificación de los colaboradores con la causa, clima organizacional, sin embargos se evidencian aspectos vitales que pueden ser mejorados como los procedimientos y controles, los mecanismos de información, la recopilación de los datos históricos, los aspecto simbólicos, la comunicación interna/externa y la identidad corporativa, este último un reto institucional relevante en la construcción de la imagen deseada.

Es afirmable que la cultura organización puede fungir como la principal plataforma para la elaboración de una filosofía corporativa que enmarque los valores intrínsecos de la organización, el liderazgo y sus miembros.

Para concluir establecemos que las variable analizadas se constituyen en componentes que fortalecen los elementos intangibles de la organización en beneficio de la construcción de la percepción positiva, además crea el marco estratégico que le permitirá al centro construir una personalidad inconfundible y totalmente auténtica.

RECOMENDACIONES

A partir del análisis de los hallazgos en el diagnóstico realizado a la cultura del centro, recomendamos las siguientes acciones:

- Elaborar un esquema de procedimiento y controles que permita la gestión eficiente y eficaz de los aspectos vinculados a estas funciones.
- Recopilar, a través de entrevistas, consulta a los antiguos directores, el Ministerios de la mujer y cualquier persona que pueda aportar datos, los antecedentes del centro para la construcción de la historia de la organización, de modo que se pueda tener un archivo físico y digital que contenga estos datos.
- Trabajar en la incorporación de la historia a la cultura organizacional.
- Elaborar una nueva identidad corporativa que represente los valores particulares de la organización y que facilite y fortalezca la identidad ante la percepción pública y el sistema simbólico de la organización.
- Desarrollar sistemas de comunicación interna formal.
- Crear un correo institucional institucional y portal web.
- Elaborar la filosofía corporativa sobre la base de las fortalezas de la cultura organizacional, tomando en cuenta en lo relativo a la visión las debilidades que se evidencian en esta investigación para aprovecharlas como oportunidades.
- Utilizar las redes sociales como canales de comunicación externa, a través de una planificación de comunicación tácticamente gestionada.

BIBLIOGRAFÍA

- Jones, G. R. (2008). *Teoría Organizacional, Diseño y Cambio en las Organizaciones* (5a ed.). (M. H. GUERRERO, Ed., & S. BOOK AND WORDS SOLUTIONS, Trad.) México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Guerra Sotillo, A. (28 de Agosto de 2007). *EUMED*. (G. Sotillo, Editor) Recuperado el 25 de Octubre de 2014, de www.eumed.net: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2005/ags-coe/0301.htm>
- Farrel, O. H. (2004). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante* (4a ed.). (H. R. Farrel, Ed.) McGraw-Hill Interamericana.
- Robbins, s. J. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). (J. Robbins, Ed.) México: Pearson Prentice Hall.
- Villafañe, J. (04 de Octubre de 2014). *villafane.com*. (J. Villafañe, Editor) Obtenido de Villafañe & Asociados: <http://www.villafane.com/reputacion.html>
- Granell de Aldaz, E. (1997). *ÉXITO GERENCIAL Y CULTURA: RETOS Y OPORTUNIDADES EN VENEZUELA*. (GRANELL, Ed.) VENEZUELA: EDICIONES IESA.
- García Echevarría, S. (1994). *Introducción a la economía de la empresa*. Juan Bravo, Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Capriotti, P. (2009). *Branding Corporativo: Fundamento para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. (Capriotti, Ed.) Santiago, Chile: Colección de libros de la empresa.
- Kreitner, R. &. (1997). *Comportamiento de las organizaciones* (3ra. ed.). (Kreitner, Ed.) Madrid, España: McGraw-Hill.
- Ginebra, J. (1997). *Liderazgo en acción*. (Ginebra, Ed.) Mc Graw Hill.
- Maxwell, J. C. (1996). *Desarrolle el líder que está en usted*. (Maxwell, Ed., & G. Vásquez, Trad.) USA: Editorial Caribe.

Rodríguez, W. G. (2006). *Como organizar una empresa* (5a edición ed.). (G. R. Rodríguez, Ed.) Santo Domingo, República Dominicana: Editora de Colores.

Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración* (7a Edición ed.). (Chiavenato, Ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Ferrell, O. C. (2007). *Introduccion A los Negocios: En un Mundo Cambiante*. (H. R. Ferrell, Ed.) McGraw-Hill Interamericana.

Diccionario de la Real Academia de la Lengua, E. (2001). *Real Academia de la Lengua, Española*. Recuperado el 01 de octubre de 2014, de [www.rae.es: http://lema.rae.es/drae/?val=rito](http://lema.rae.es/drae/?val=rito)

Hodge, B. J. (2003). *Teoría de la Organización. Un enfoque estratégico* (6a Edición ed.). (A. G. Hodge, Ed.) Ribera del Loira, Madrid, España: Pearson Educación, S.A.

Cees B. M., V. R. (1997). *Comunicación Corporativa*. (J. Stumpf, Ed., & E. Cerdá, Trad.) Madrid: Prestige Hall.

Daft, R. L. (2011). *Teoría y Diseño Organizacional* (10a ed.). (V. University, Ed., & M. H. Meza Staines, Trad.) México: Cengage Learning.

Jones, G. R. (2010). *Administración Contemporánea* (6a ed.). (G. Jones, Ed.) México: McGraw-Hill.

García, M. (2003). Del clima organizacional a la cultura organizacional. *II encuentro de investigación y Docencia en administración* . (A. C. ASCOLFA, Ed.) Cali, Colombia: Universidad del valle.

Gibson, J. L. (1994). *Las Organizaciones: Comportamiento, Estructura, Procesos* (7a ed.). (J. L. Gibson, Ed.) Adison-Wesley Iberoamericana.

Shadur K., K. M. (1999). *The Relationship Between Organizational Climate and Employee Perceptions of Involvement, Group & Organizacional Management*.

Gibson, J. L. (2013). *Organizaciones: Comportamiento, Estructura y Procesos* (13a ed.). (J. E. Chacón Mares, Ed., & E. D. Treviño Rosales, Trad.) Obregón, México: McGraw-Hill.

Robbins, S. P. (2010). *Administración* (10a ed.). (S. Robbins, Ed.) Juarez, México.

Hellriegel, D. S. (2004). *Comportamiento Organizacional* (10a ed.). DF, México: Thomson.

Robbins, S. P. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13a ed.). (P. Guerrero Rosa, Ed.) México: Pearson Educación.

J., H. B., Anthony, W. P., & Gales, L. M. (2003). *Teoría de la organización. Un enfoque estratégico* (6a ed.). (F. Aragón, Ed.) Madrid, España: Pearson Educación.

Daft, R. L. (2006). *La Experiencia del Liderazgo* (3a ed.). Santa Fe, México: Cengage Learning Editores.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional, La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a ed.). (J. Mares Chacón, Ed., & P. Mascaró Sacristán, Trad.) DF, México: McGraw Hill.

Thomson, A. S. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (15a ed.). (M. Rocha Martínez, Ed., & D. M. Rubio, Trad.) DF, México: McGraw-Hill.

Daft, R. (2011). *Teoría Organizacional* (10a ed.). (M. S. Hernández., Trad.) DF, México: Engage Learning.

Capriotti, P. (2005). *Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa* (2a ed.). (Capriotti, Ed.) Barcelona, España: Ariel Comunicación.

Johns, G. &. (2010). *Organizational Behavior - Understanding and managing life at work*. Estados Unidos: Pearson.

Polino, C. F. (2003). *Medir la percepción Pública de la Ciencia en los Países Iberoamericanos. Aproximación a problemas Conceptuales*. (C. F. Polino, Editor) Recuperado el 29 de noviembre de 2014, de www.eoi.es: <http://www.oei.es/revistactsi/numero5/articulo1.htm>

Chiavenato, I. (2010). *Planeación estratégica: Fundamentos y aplicaciones* (2a ed.). (P. Mascaró Sacristán, Trad.) Santa Fe, México: McGraw-Hill.

Daft, R. M. (2011). *Introducción a la Administración* (6a ed.). (J. Reyes Martínez, Ed., & M. H. Treviño Rosales, Trad.) Querétaro, México: Cengage Learning.

Formachuk, A. (2010). *Comunicación Interna 2.0, Un Desafío Cultural*. (1a), 09-20. (F. &. Asociados, Ed.) Buenos Aires, Argentina: Formachuk & Asociados.

Lucas, A. (1997). *La Comunicación en las Empresas y en las Organizaciones*.
Barcelona, España: Bosh S.A.

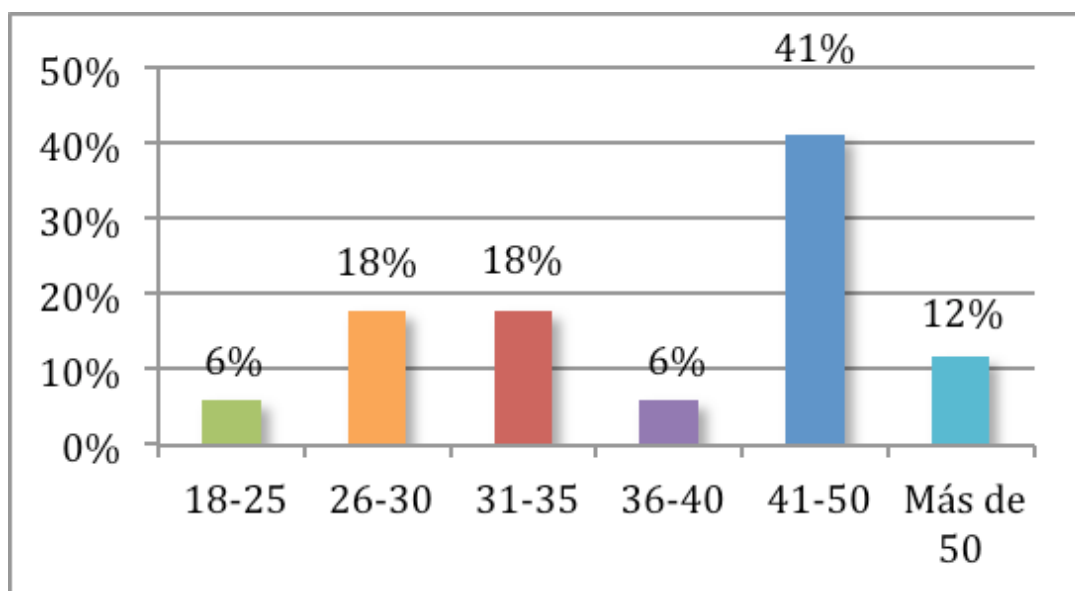
Costa, J. (2004). *Dircom On-line. El Master de Dirección de Comunicación a Distancia*. (1a ed.). Grupo Editorial Desing.

ANEXOS

ANEXOS I

1. ¿Su edad está entre?

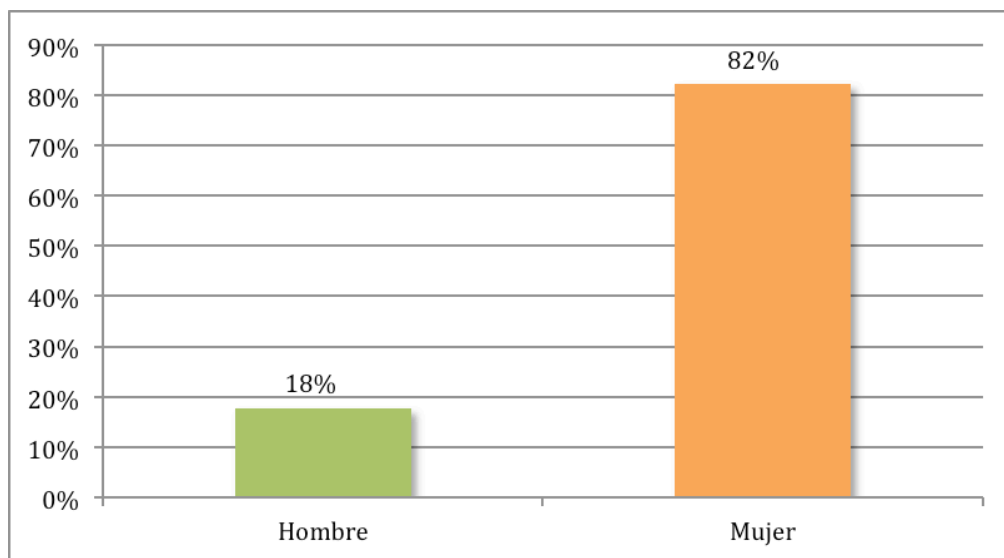
Gráfico I



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

2. ¿Cuál es su genero?

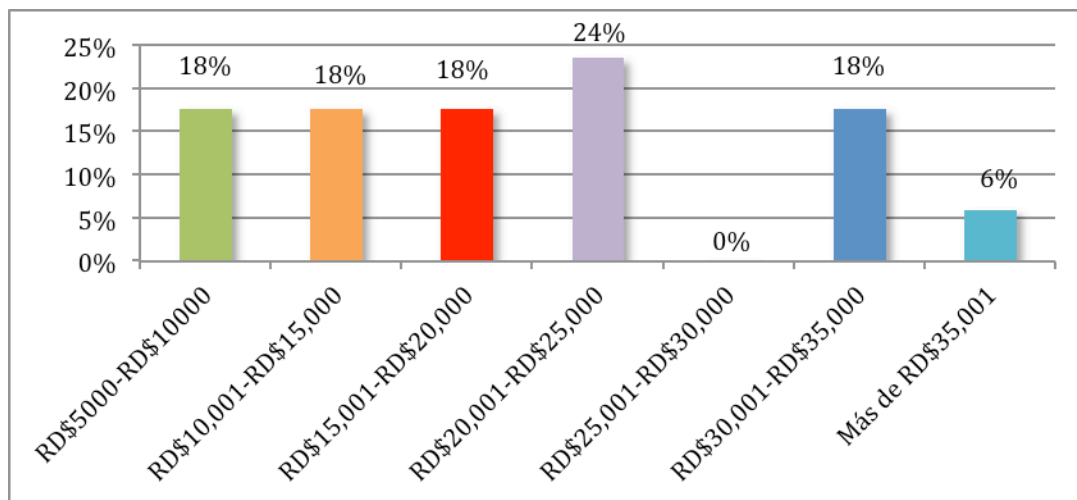
Gráfico II



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

3. ¿Su salario está en el rango?

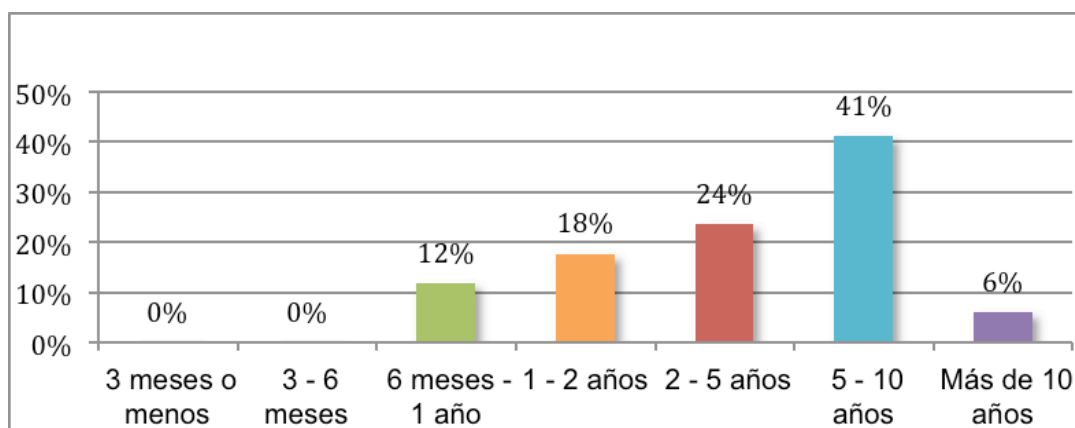
Gráfico III



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

4. ¿Qué tiempo tiene en la organización?

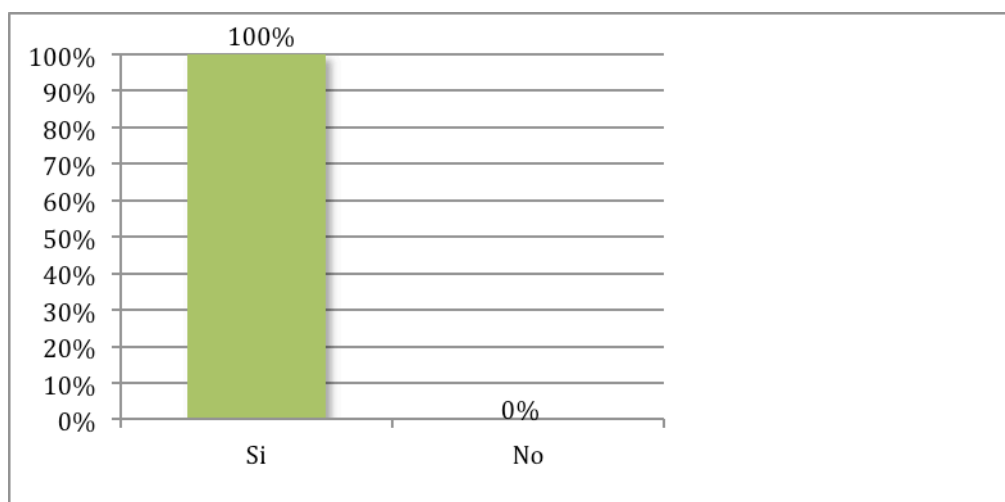
Gráfico IV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

5. ¿Se siente satisfecho en la organización?

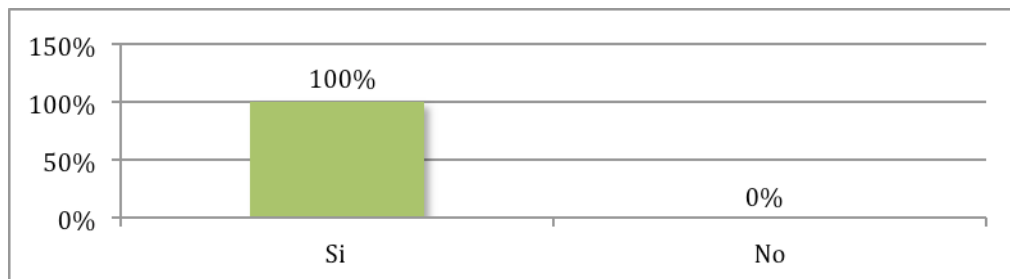
Gráfico V



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

6. ¿Se siente usted parte del equipo?

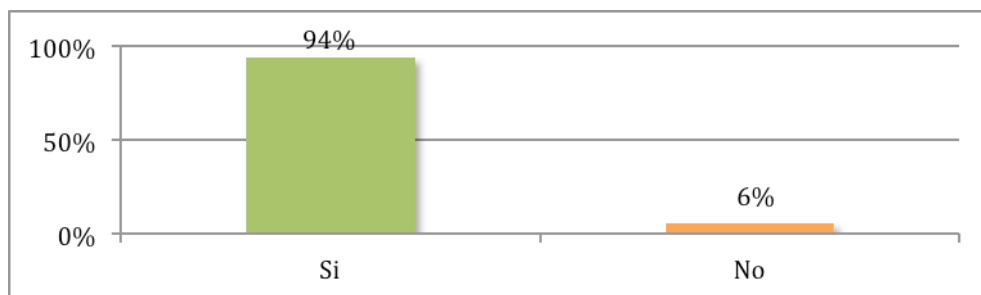
Gráfico VI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

7. ¿De haber sabido como serían las cosas en el centro, hubiese entrado en el?

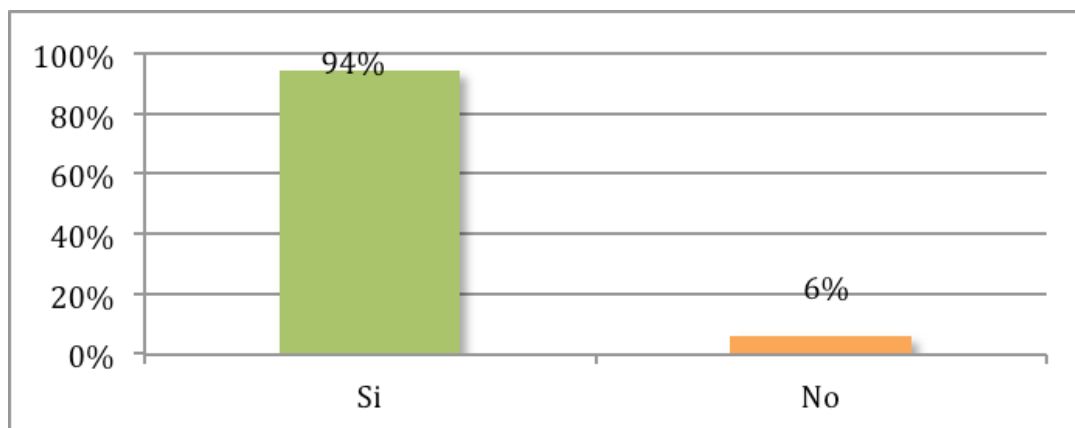
Gráfico VII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

8. ¿Sabe bien que aporta usted con su trabajo para que el centro funcione?

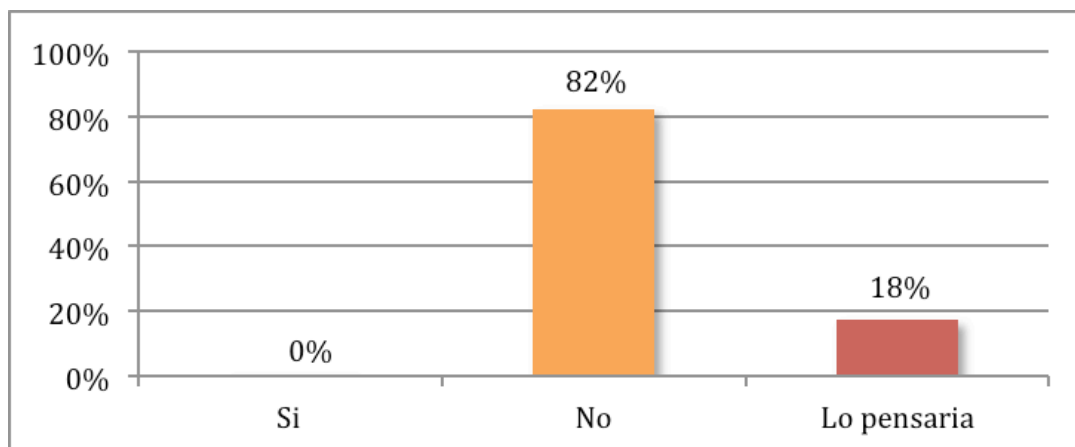
Gráfico VIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

9. ¿Si le ofrecieran otro trabajo con igual sueldo y condiciones similares, cambiaría?

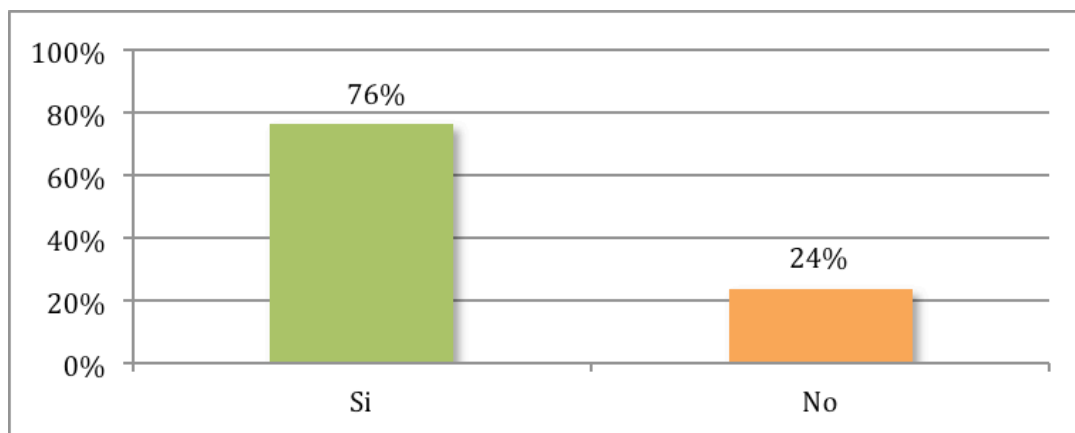
Gráfico IX



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

10. ¿Considera el centro como si fuera suyo, como algo propio?

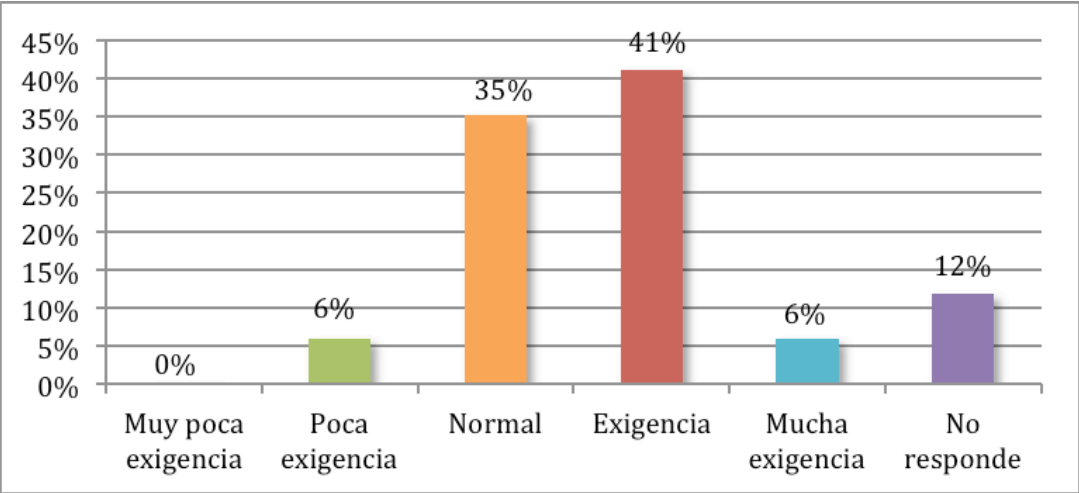
Gráfico X



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

11. ¿Considera adecuado el nivel de exigencia de su jefe hacia usted?

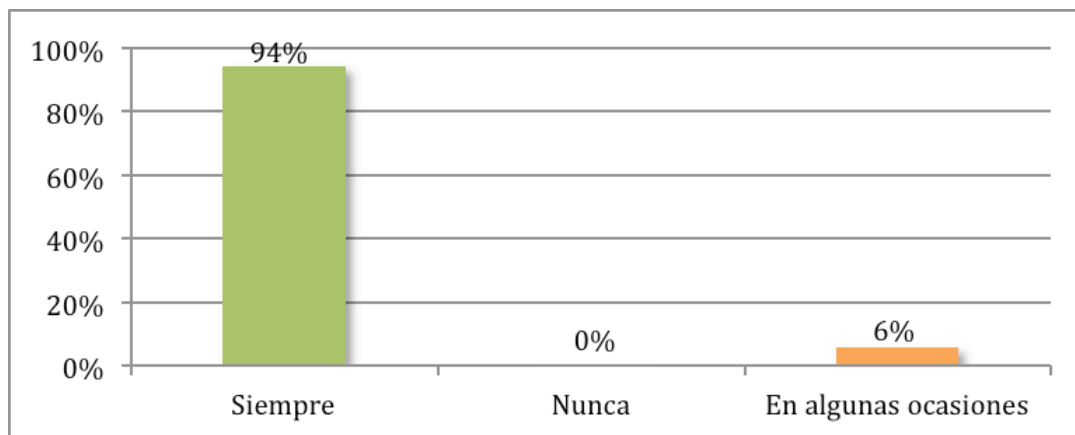
Gráfico XI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

12. ¿Considera que su jefe es participativo?

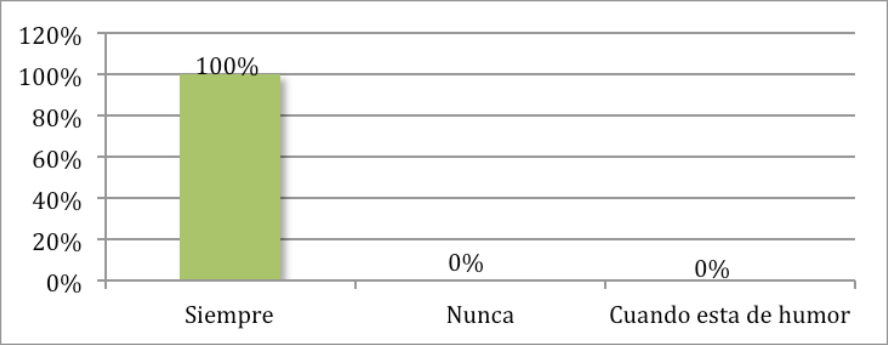
Gráfico XII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

13. ¿Su jefe lo trata con amabilidad, existe una buena relación de trabajo entre su jefe y usted?

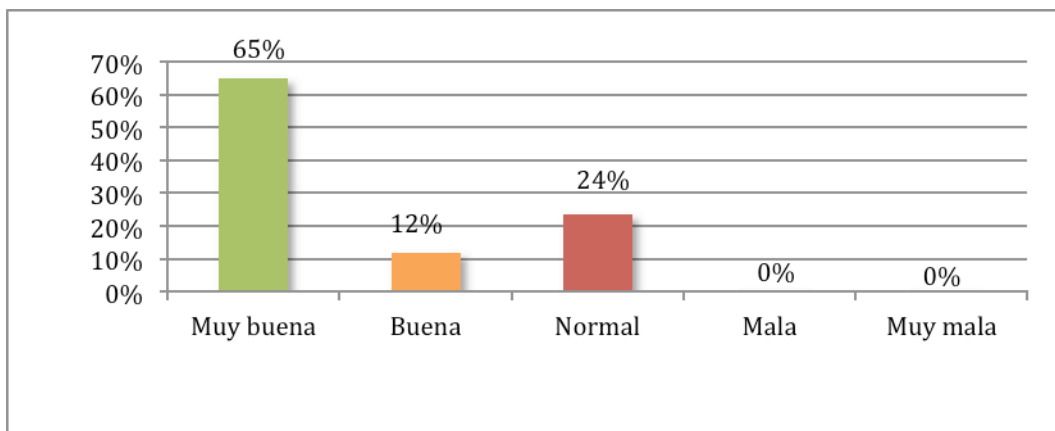
Gráfico XIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

14. ¿Cómo es la comunicación con su jefe?

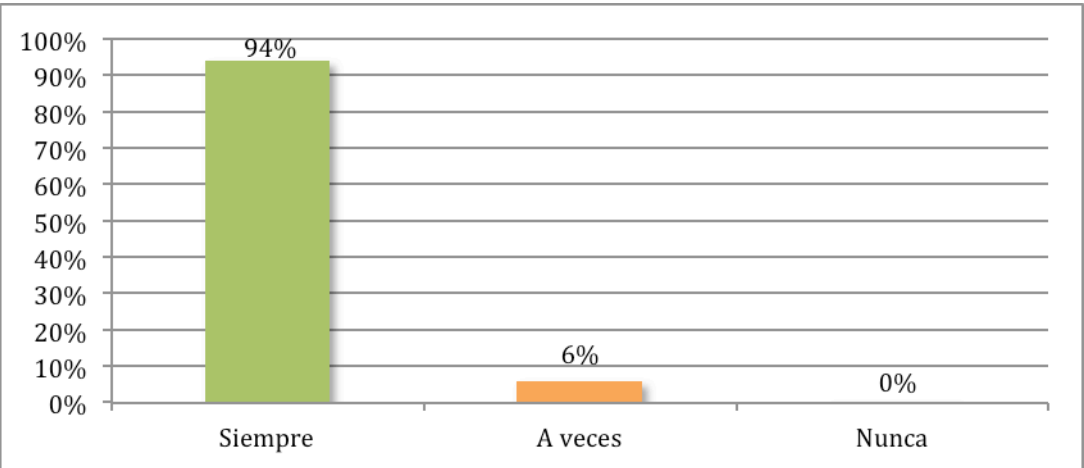
Gráfico XIV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

15. ¿Su jefe estimula su trabajo y se preocupa por su desarrollo personal y profesional?

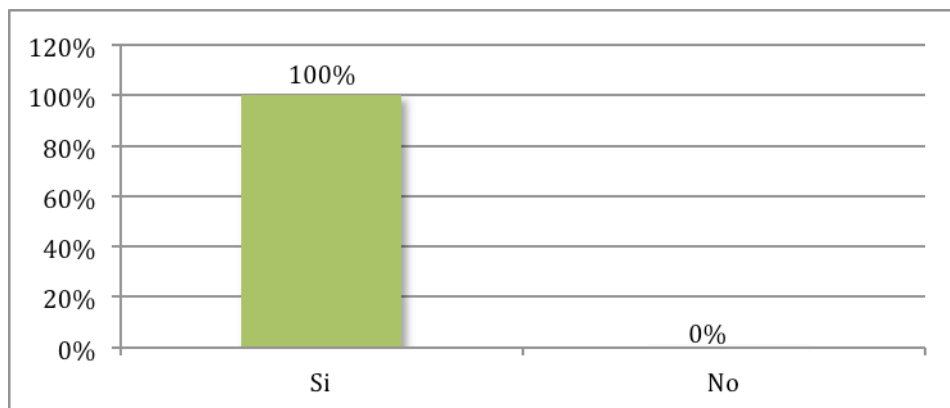
Gráfico XV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

16. ¿Considera usted que tiene un jefe justo?

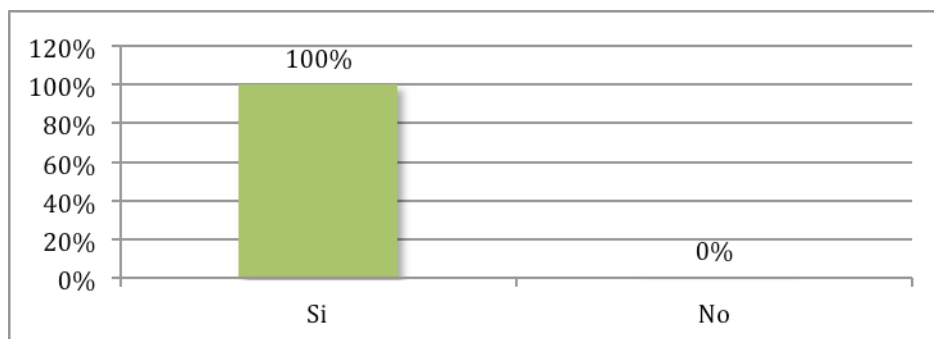
Gráfico XVI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

17. ¿Su jefe escucha sus opiniones y sugerencias?

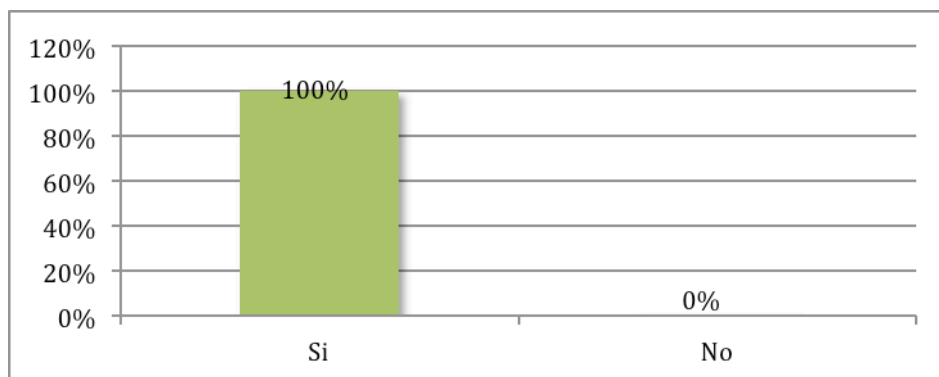
Gráfico XVII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

18. ¿Los que dirigen el centro se llevan bien y colaboran entre sí?

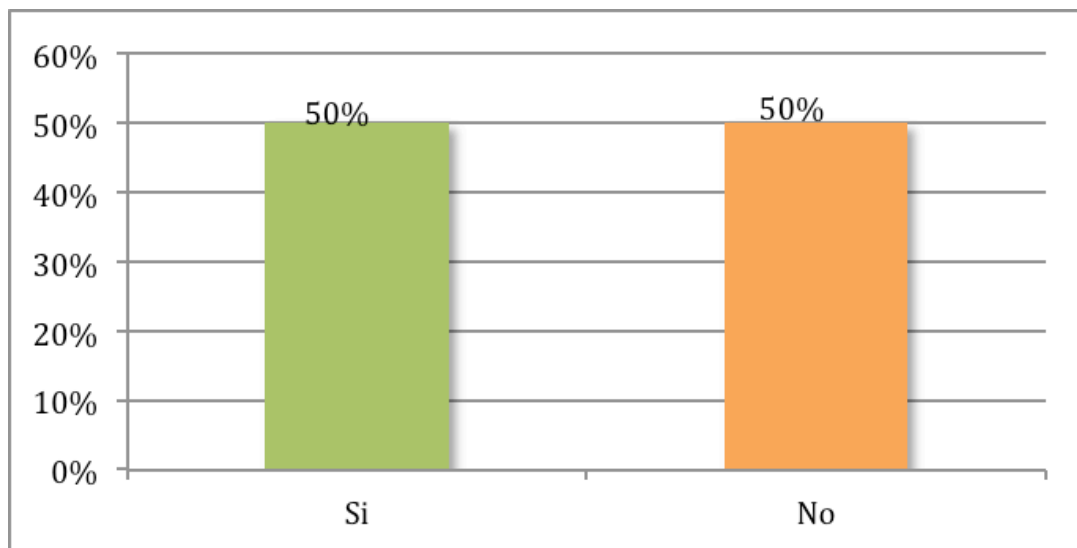
Gráfico XVIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

19. ¿Conoce algún documento que establezca los procedimientos de cada función?

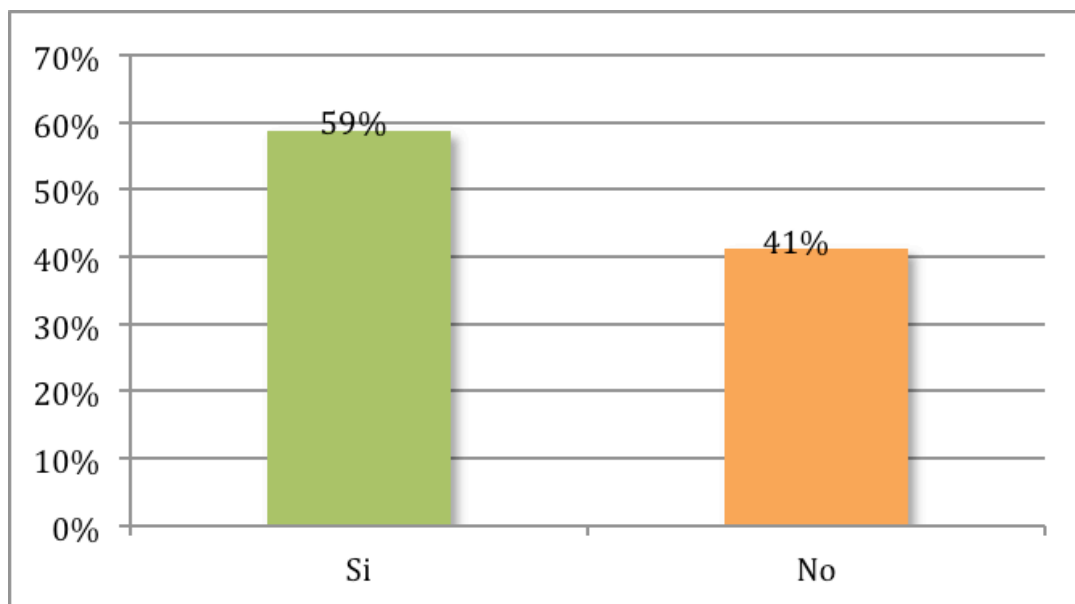
Gráfico XIX



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

20. ¿Conoce el código de ética de la organización?

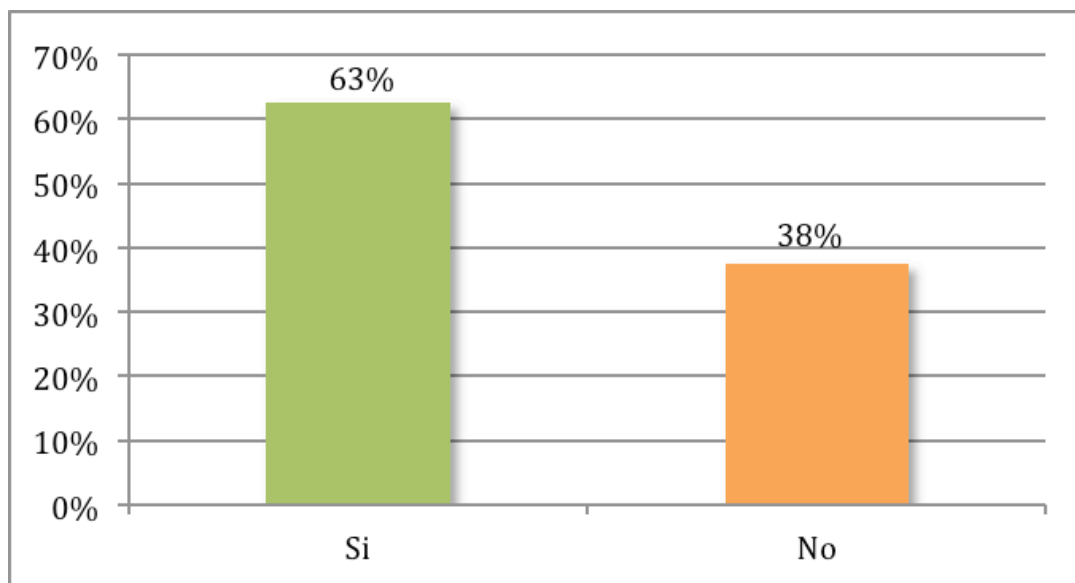
Gráfico XX



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

21. ¿Se realizan actividades para explicar su contenido?

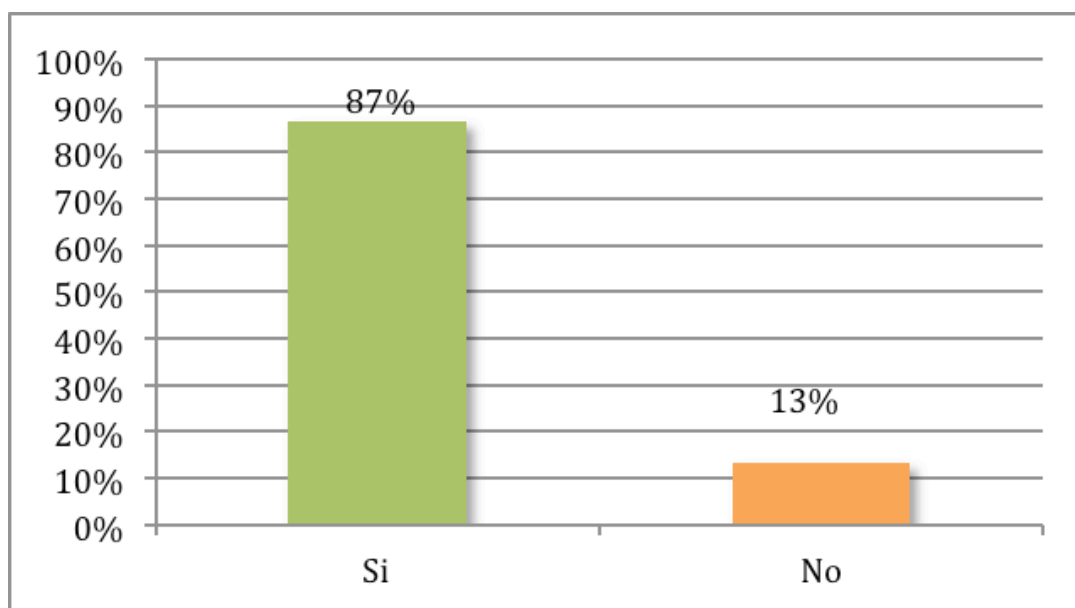
Gráfico XXI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

22. ¿La dirección actúa conforme a la ética en palabra y hechos?

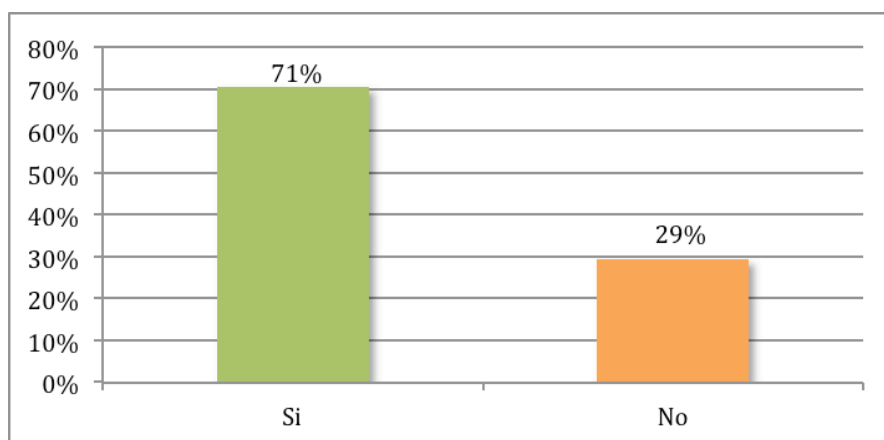
Gráfico XXII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

23. ¿Conoce algún documento que explique las responsabilidades de la función que usted desempeña?

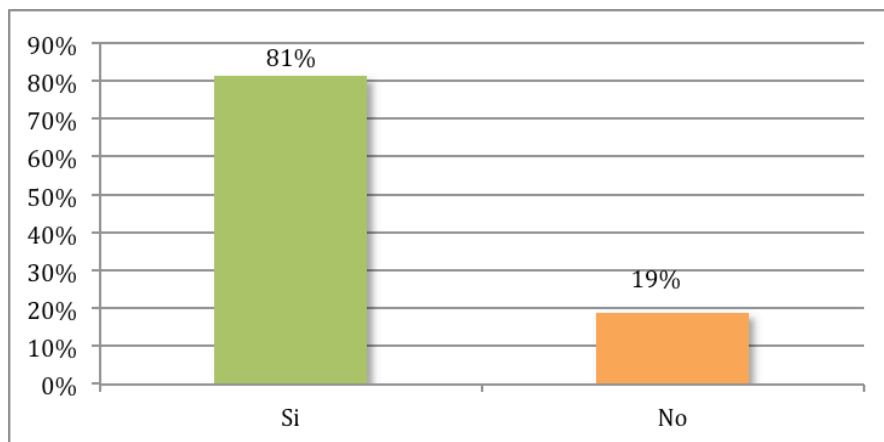
Gráfico XXIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

24. ¿Conoce las políticas de la organización?

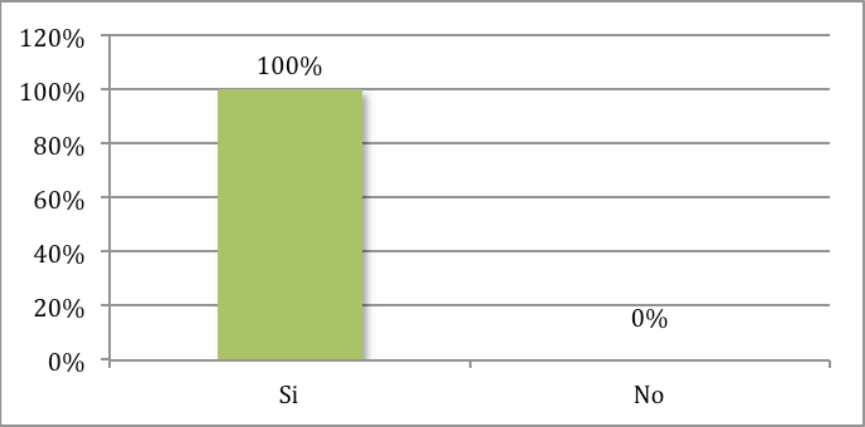
Gráfico XXIV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

25. ¿Se supervisan y monitorean las operaciones?

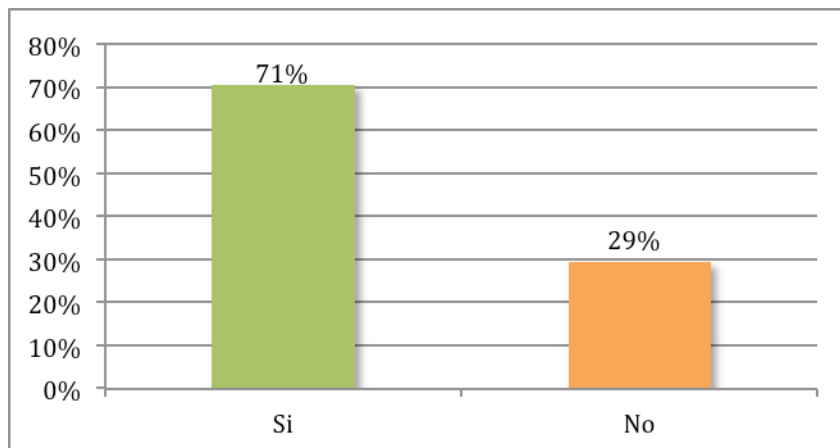
Gráfico XXV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

26. ¿Se realizan evaluaciones de desempeño formal y se discuten con usted?

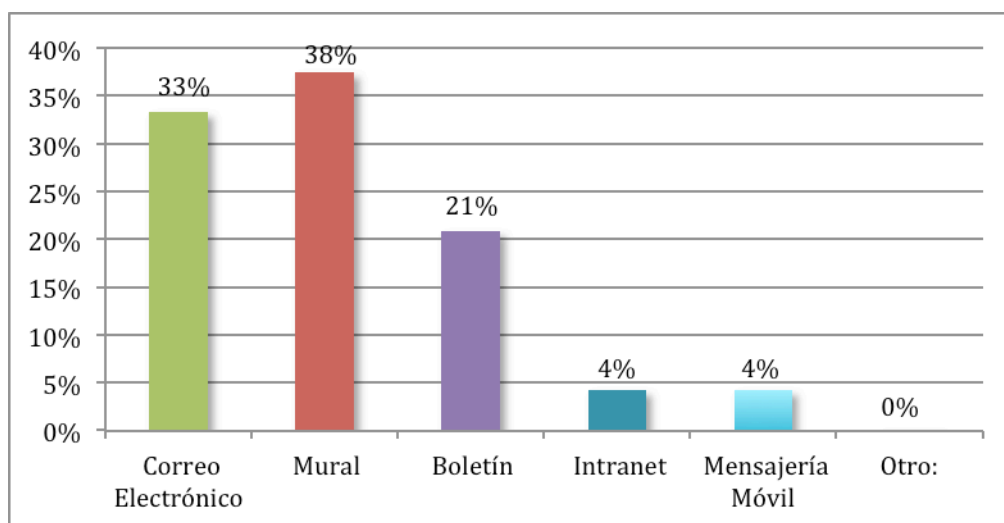
Gráfico XXVI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

27. ¿Cuáles de los siguiente medios se utilizan para difundir la comunicación interna?

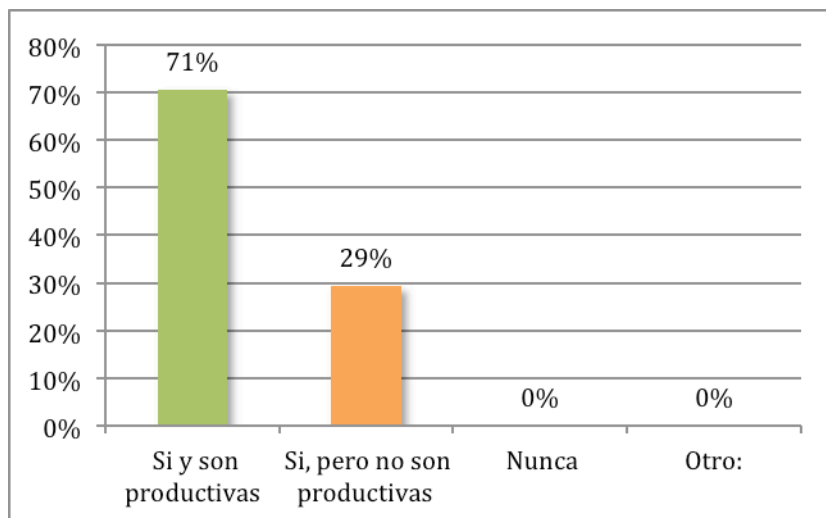
Gráfico XXVII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

28. ¿Se realizan reuniones periódicas?

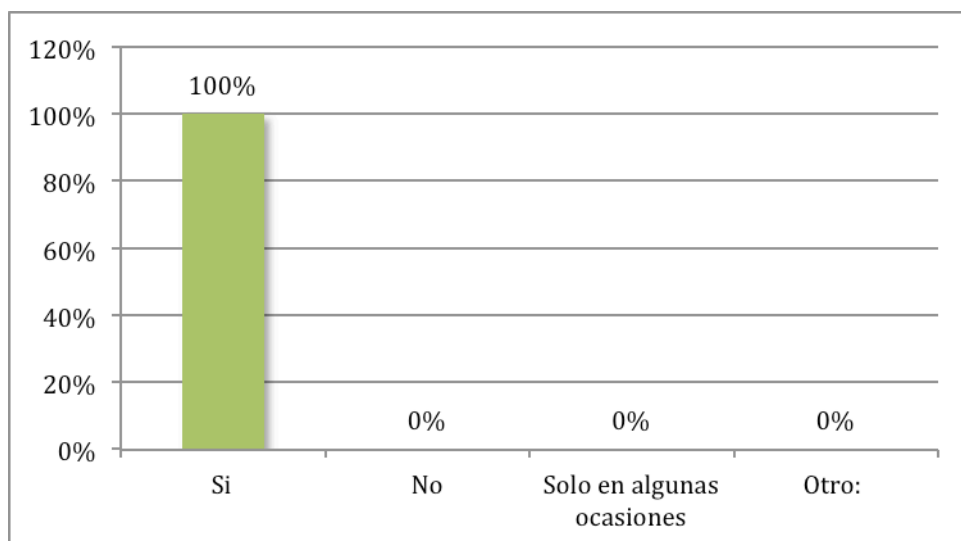
Gráfico XXVIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

29. ¿Recibe información clara y precisa para realizar su trabajo?

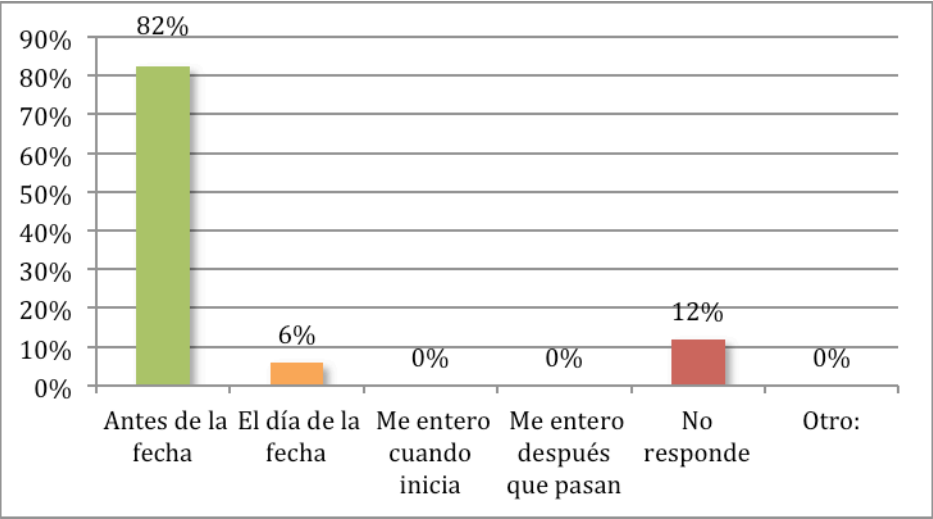
Gráfico XXIX



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

30. ¿Se le informa de las actividades del centro previamente?

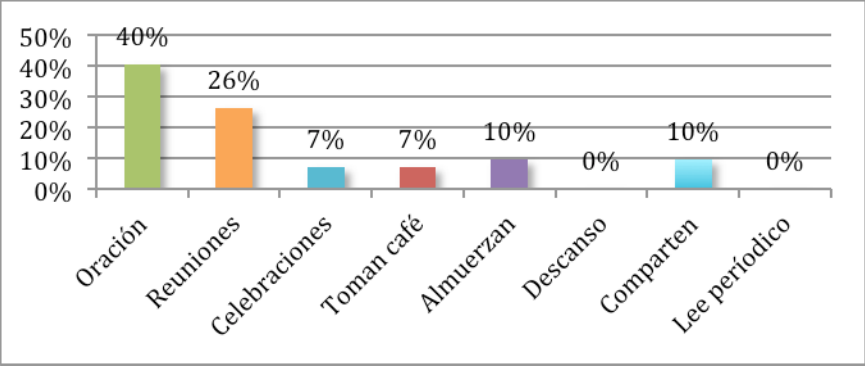
Gráfico XXX



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

31. ¿Cuáles de las siguiente actividades se realizan en la organización al inicio o durante jornada?

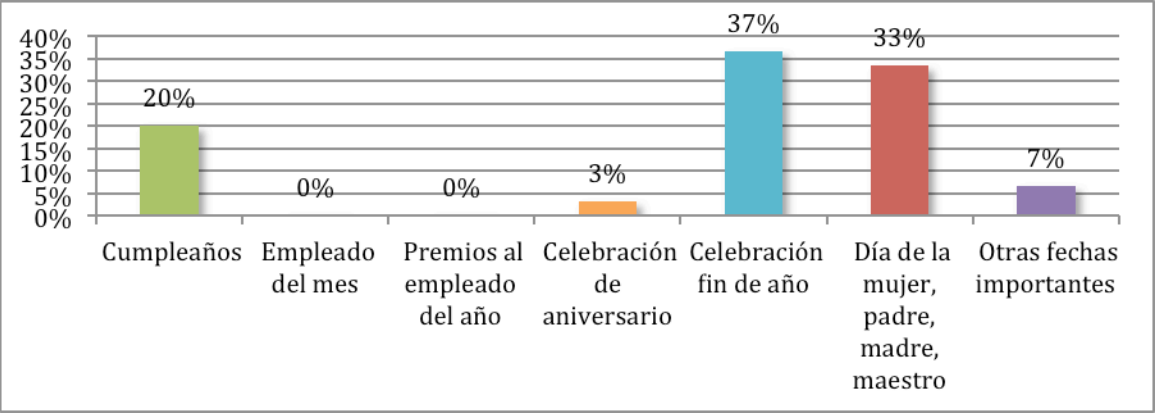
Gráfico XXXI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

32. ¿En la organización se realizan ceremonias de celebración?

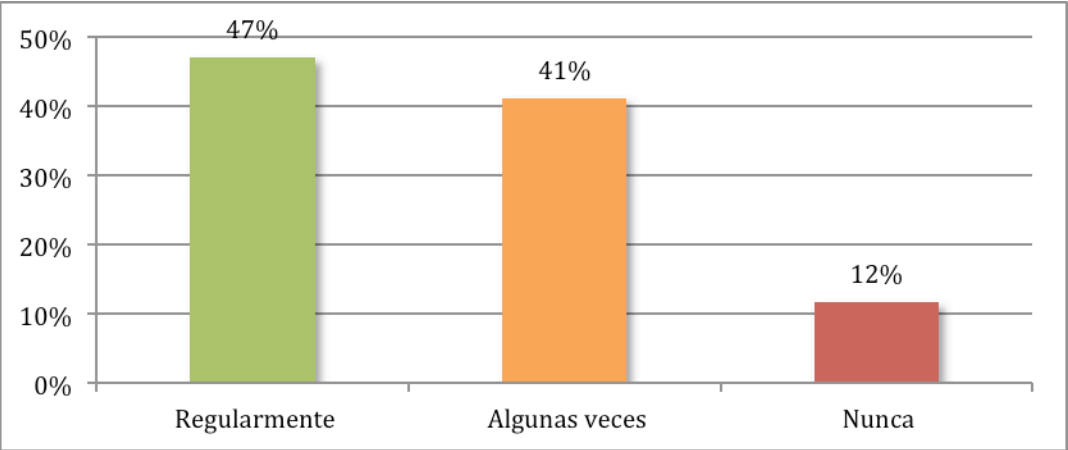
Gráfico XXXII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

33. ¿Se comparten historias, cuentos o anécdotas para motivar a los empleados del centro?

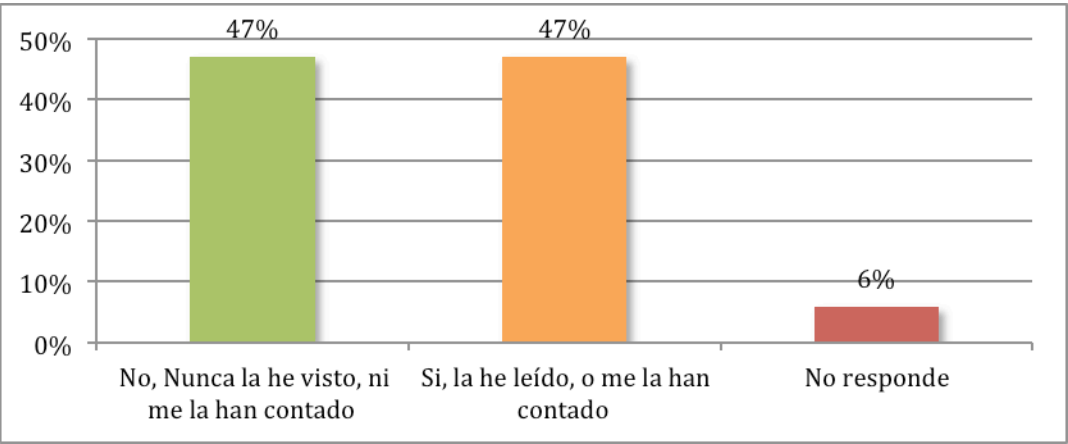
Gráfico XXXIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

34. ¿Conoce la historia del Centro de Capacitación?

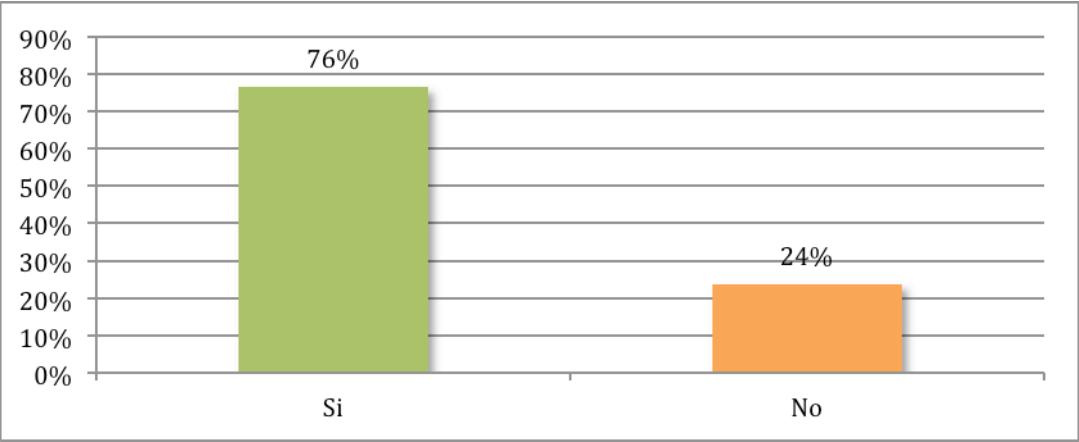
Gráfico XXXIV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

35. ¿Existe una filosofía corporativa (misión, visión, valores y principios) en el Ministerio de la mujer?

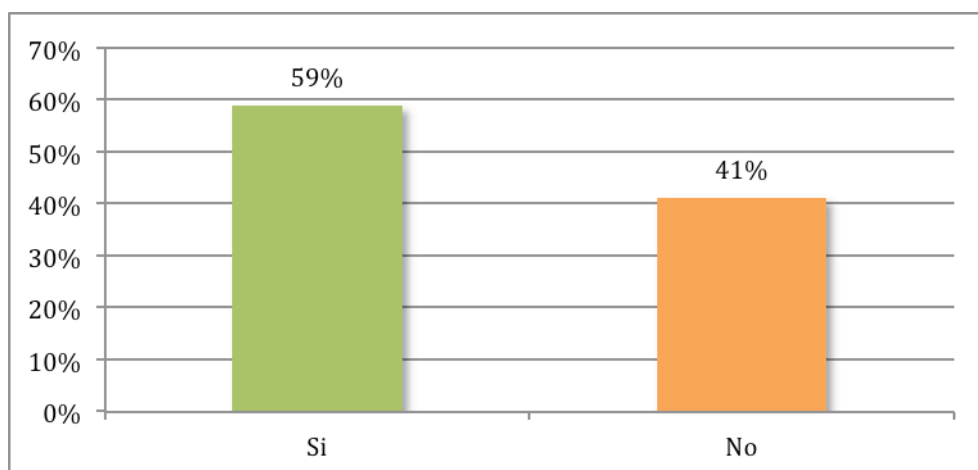
Gráfico XXXV



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

36. ¿Recuerda la filosofía corporativa del Ministerio de la mujer?

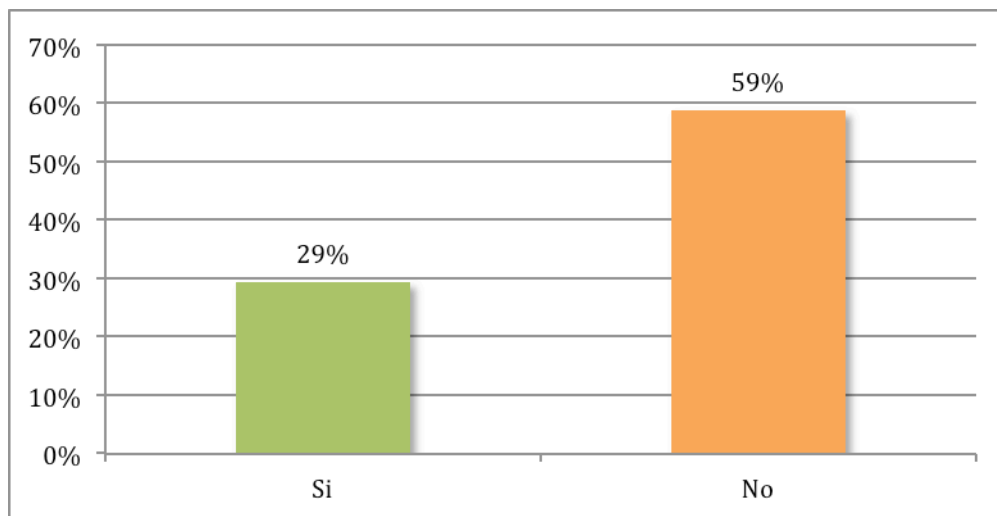
Gráfico XXXVI



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

37. ¿Existe una filosofía corporativa del Centro de capacitación ?

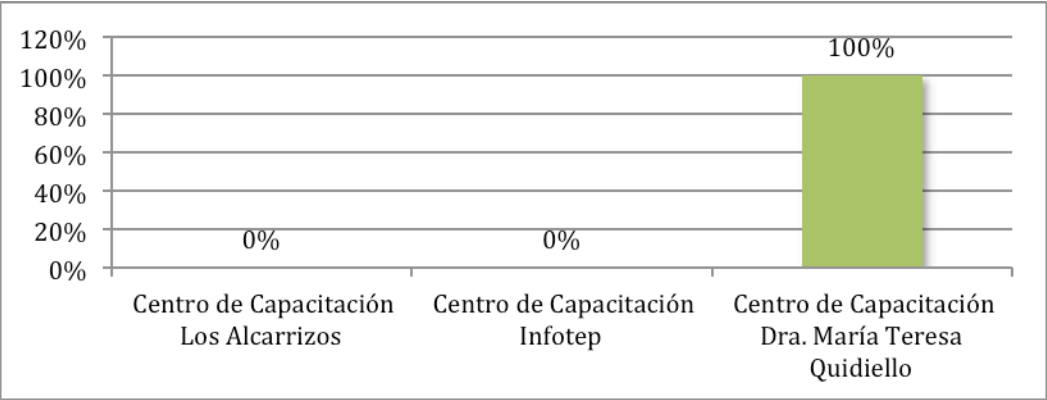
Gráfico XXXVII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

38. ¿El nombre del centro es?

Gráfico XXXVIII



Fuente: Encuesta realizada al personal del Centro de Capacitación Dra. María T. Quidiello

ANEXOS II

Figura 01

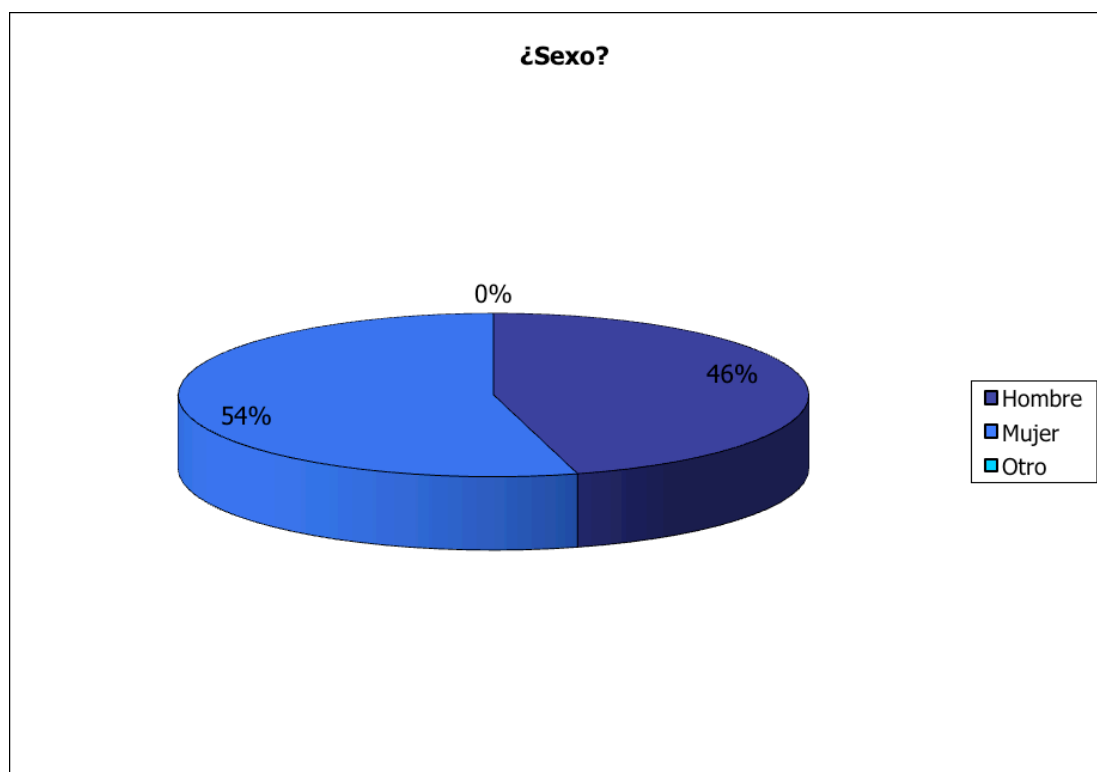


Figura 02

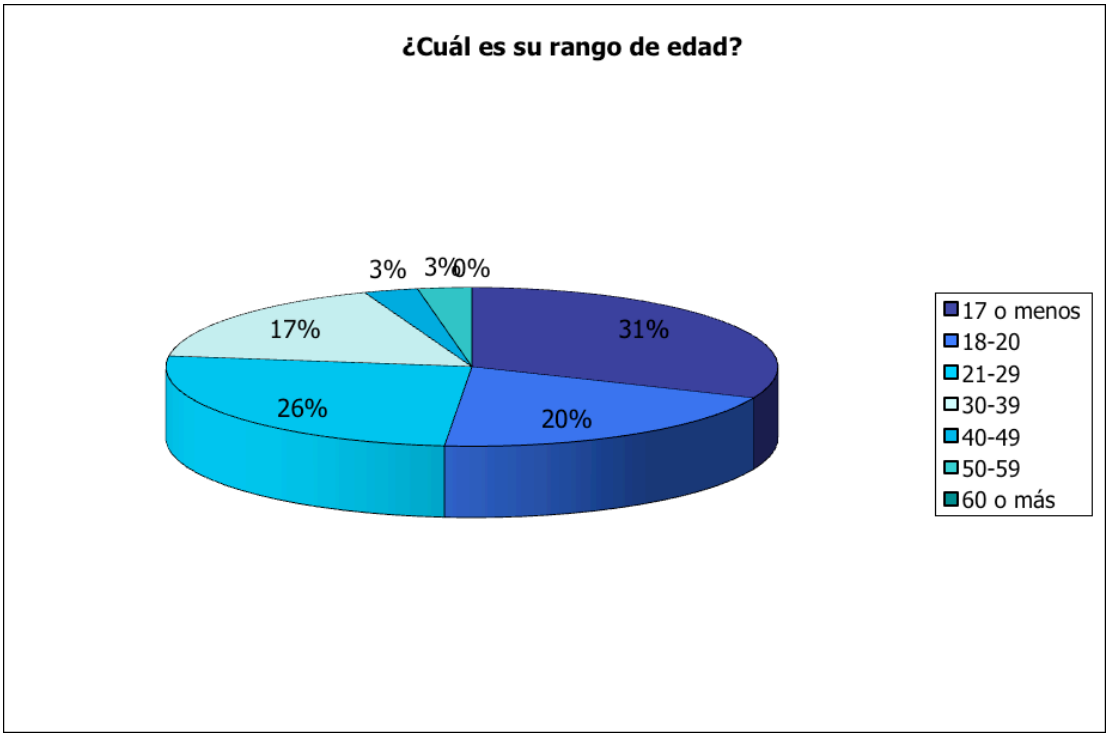


Figura 03

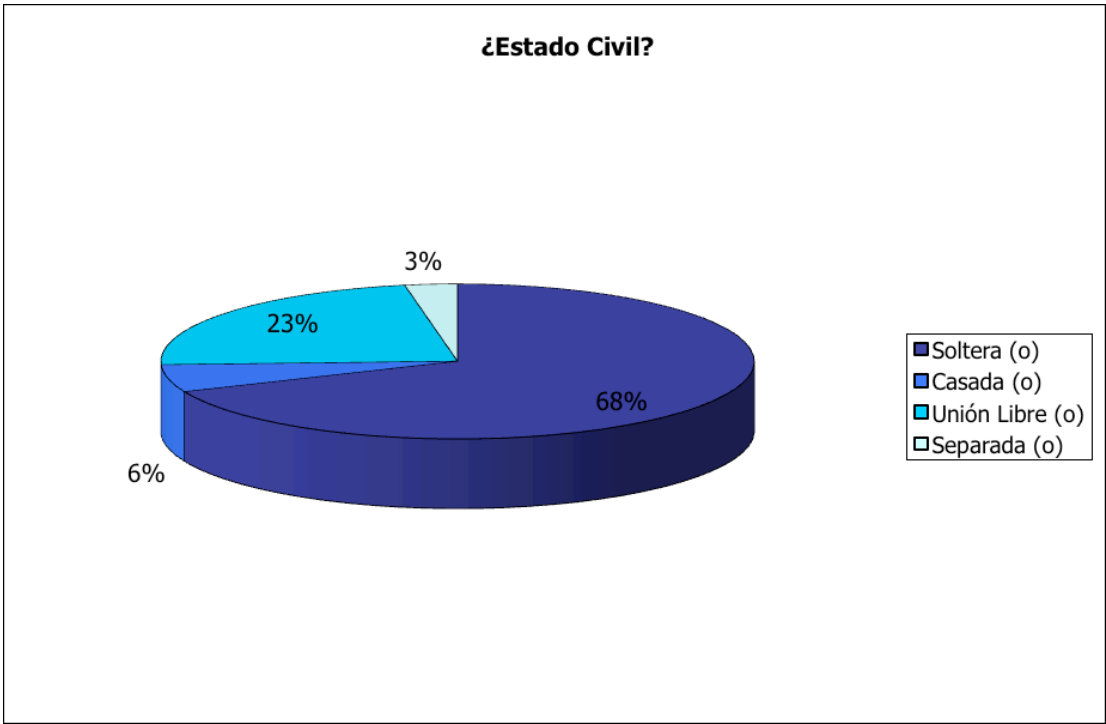


Figura 04

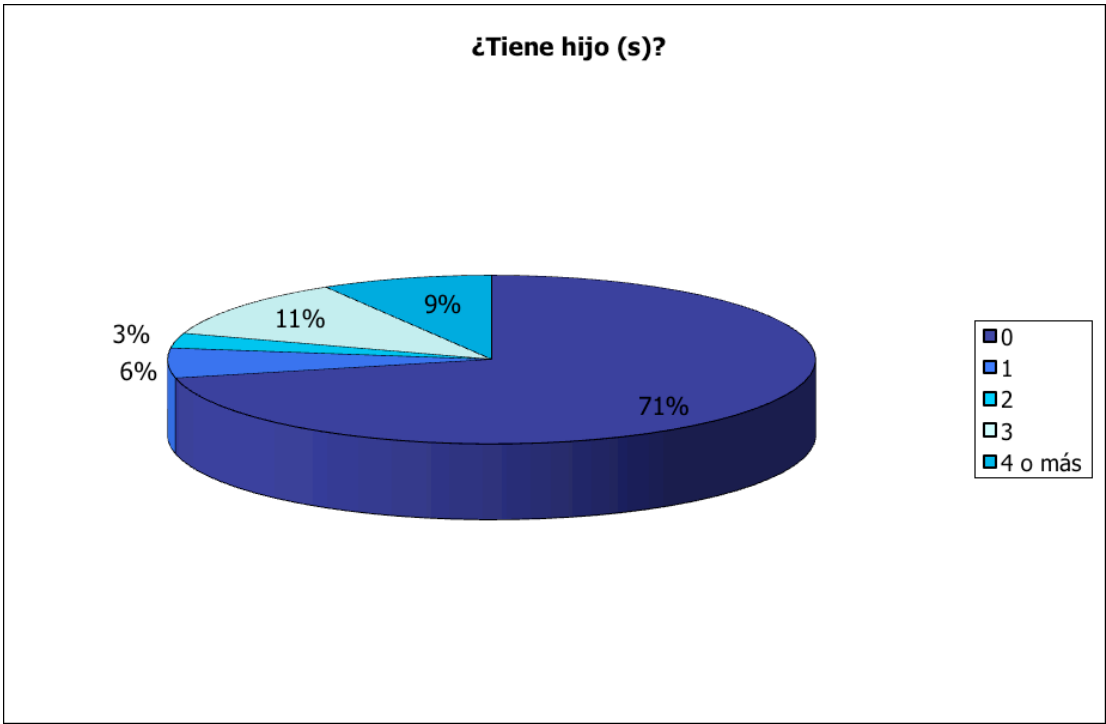


Figura 05

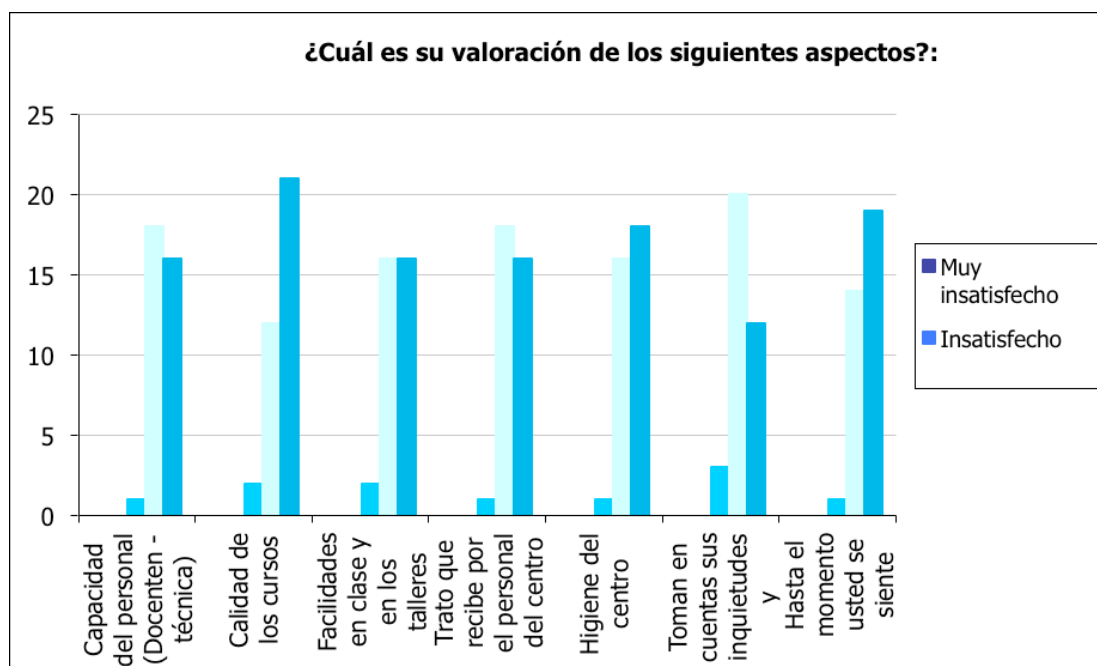


Figura 06

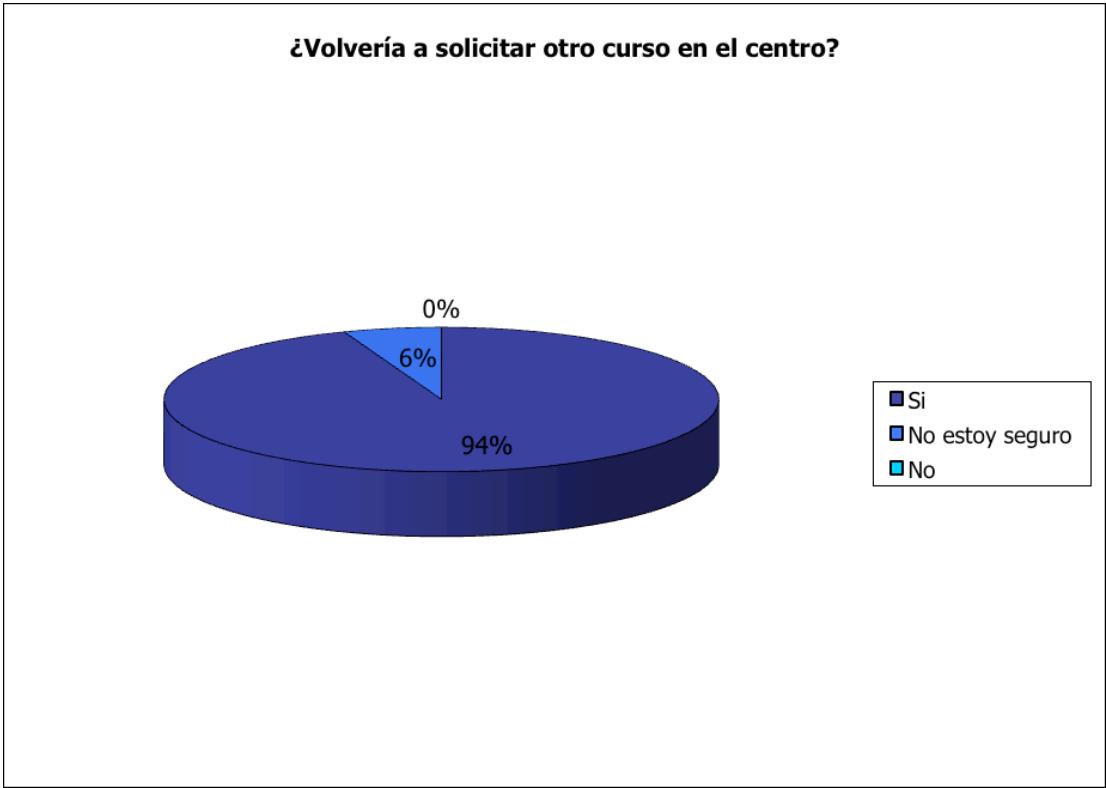


Figura 07



Figura 08

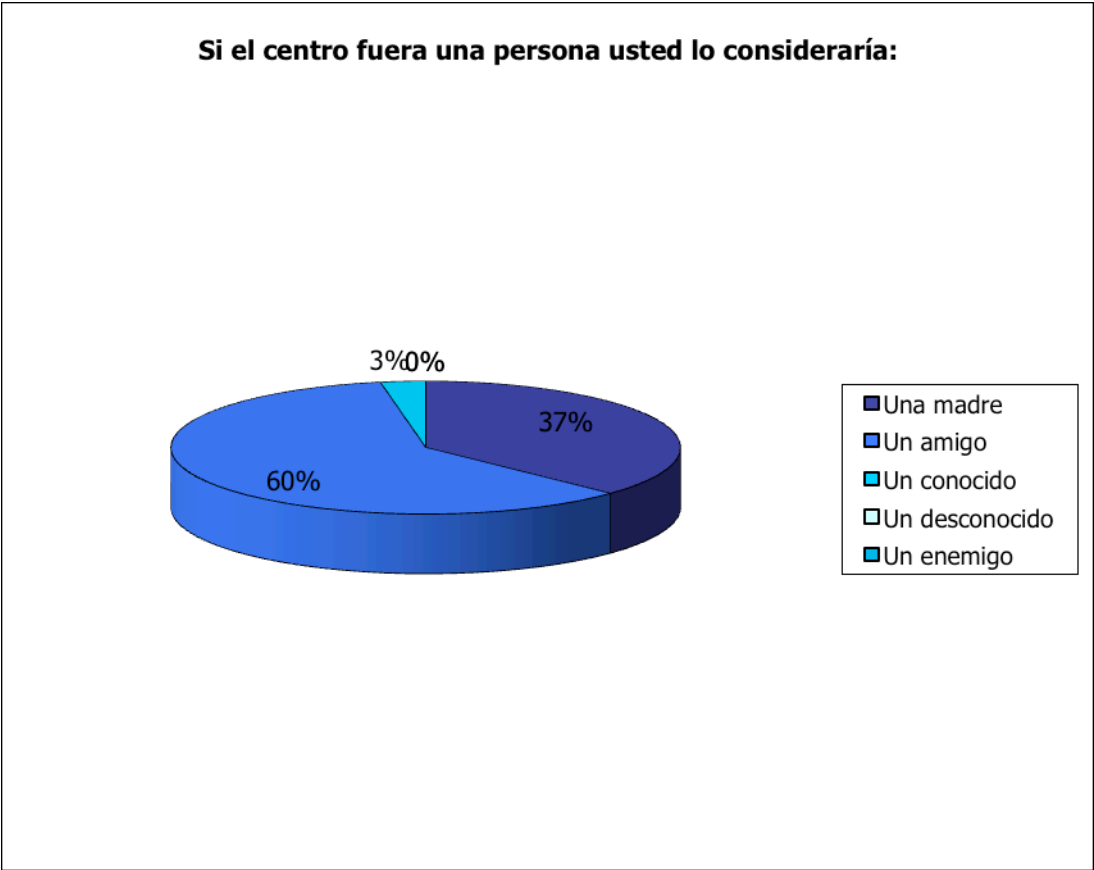


Figura 09

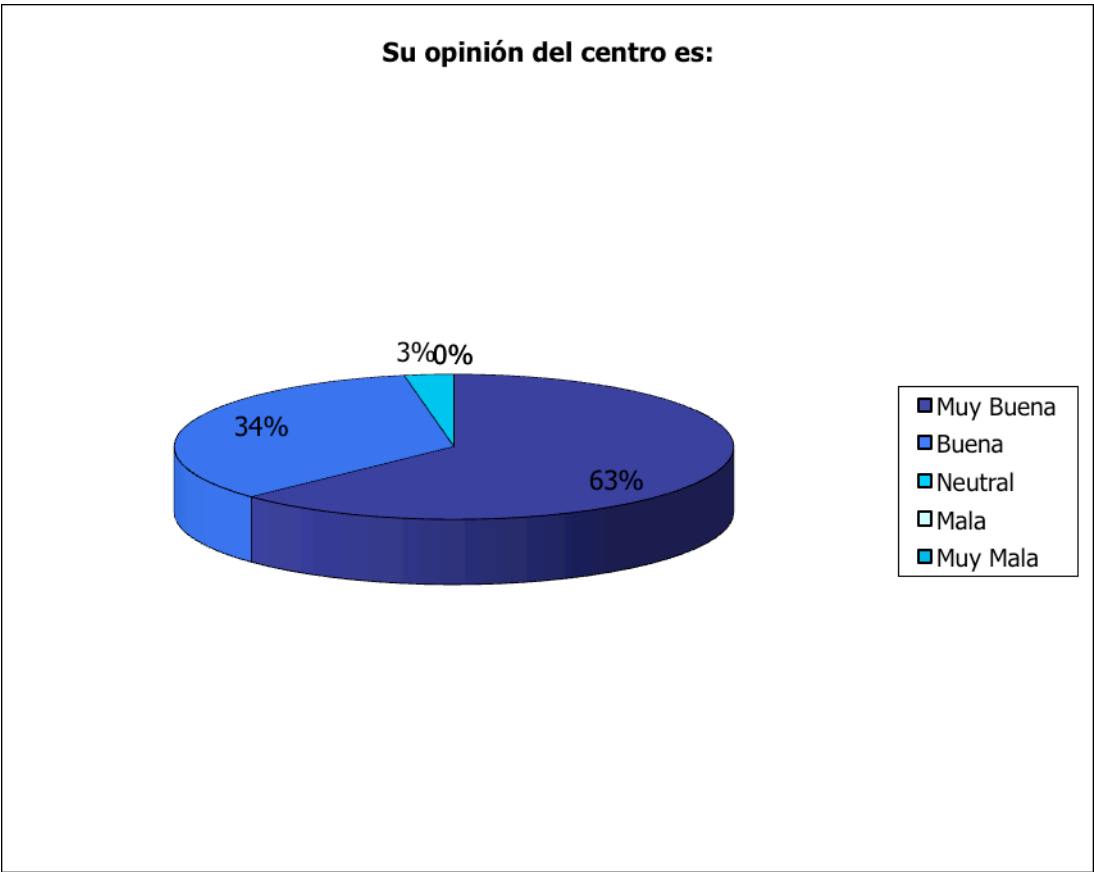


Figura 10

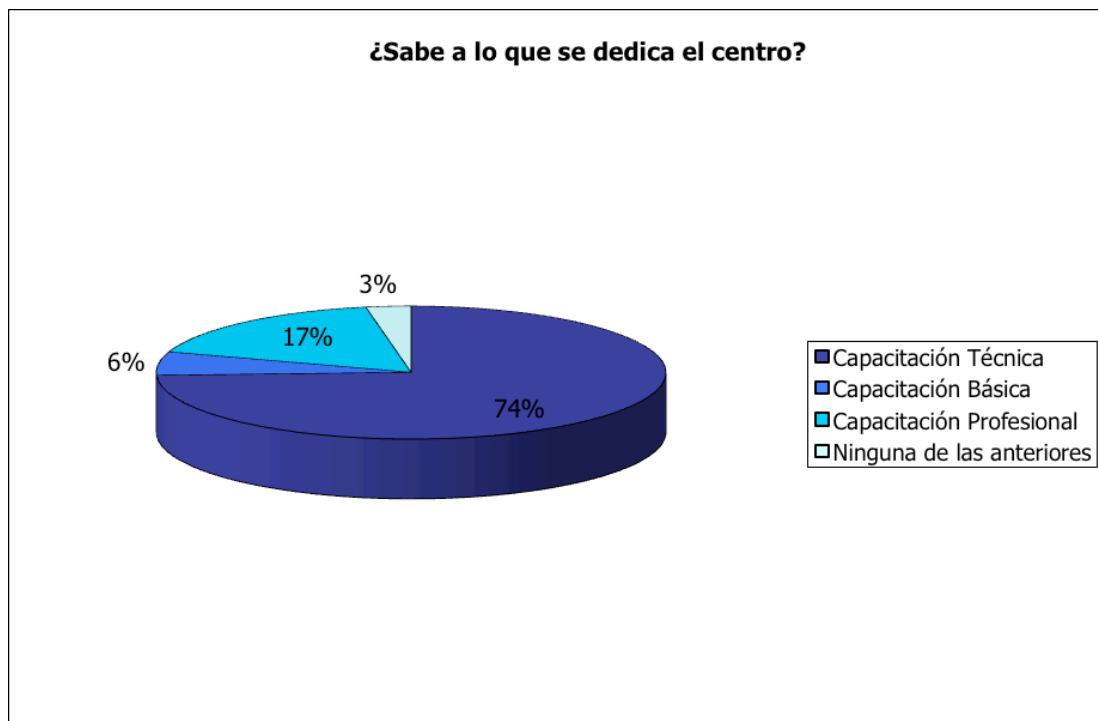


Figura 11

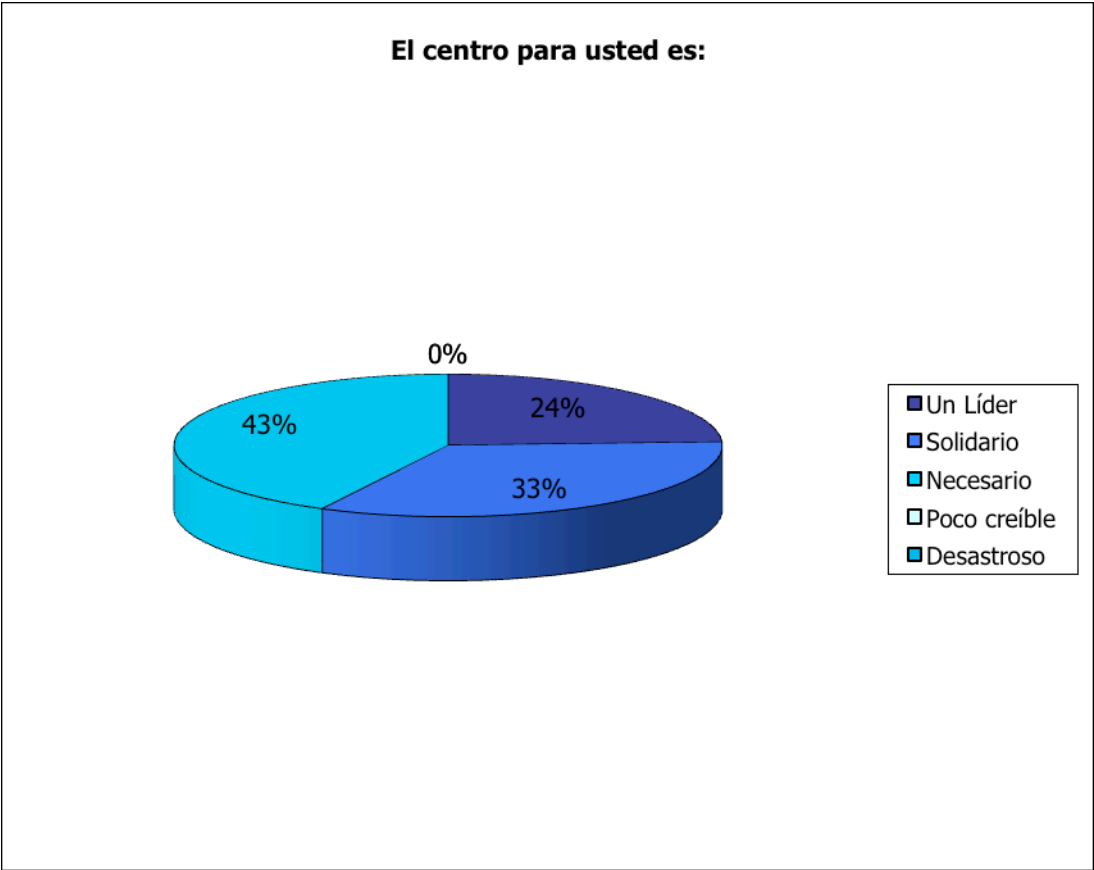


Figura 12

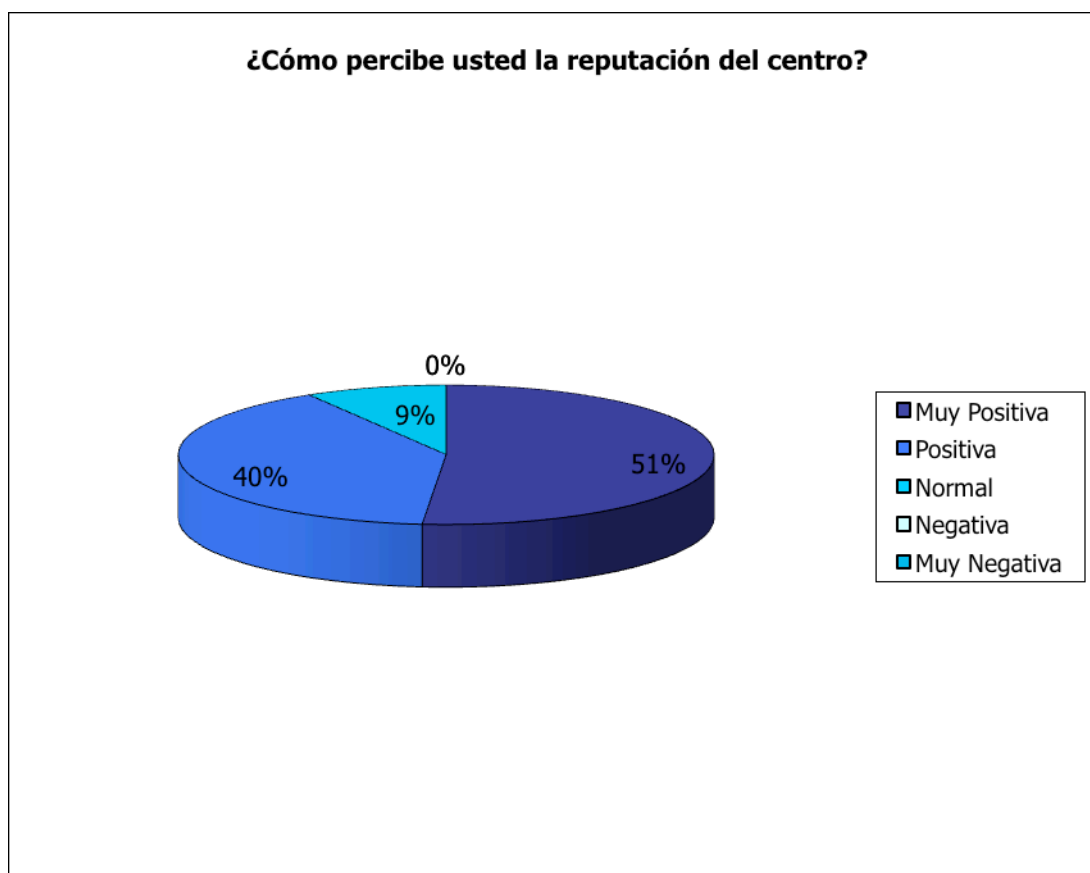


Figura 13

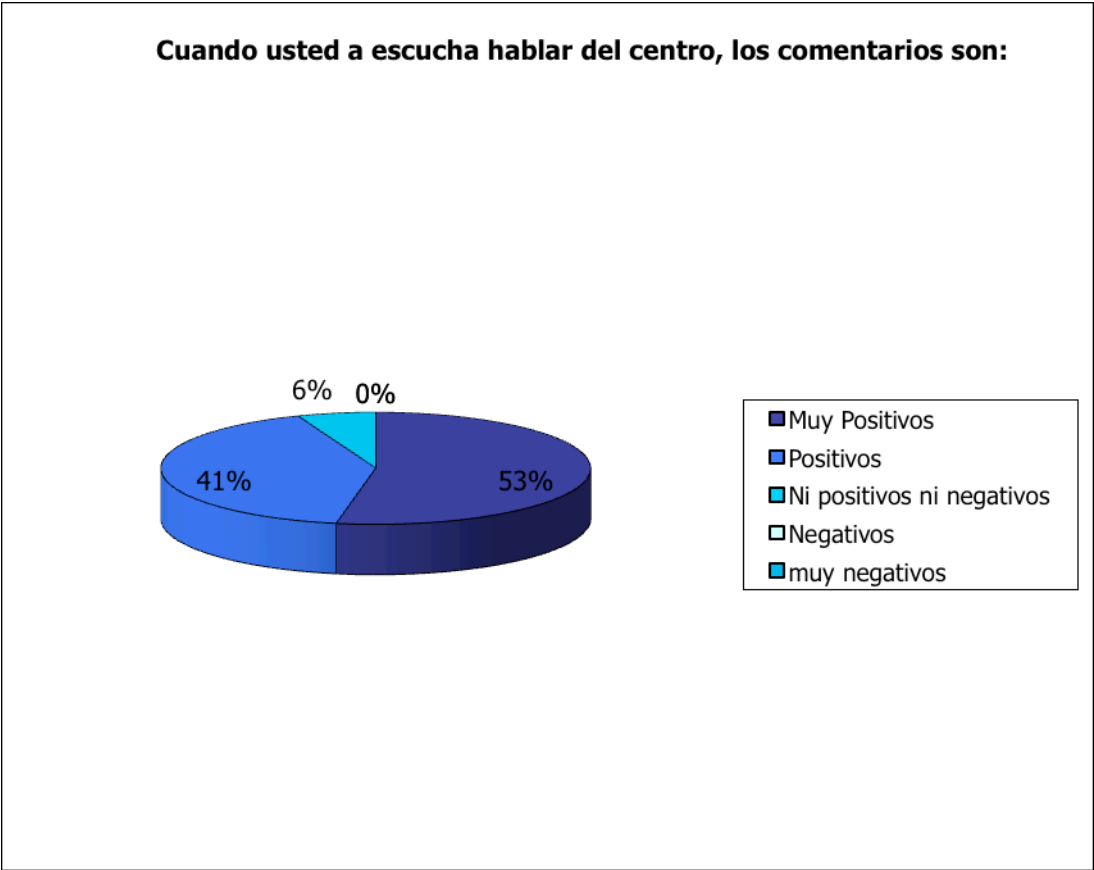


Figura 14

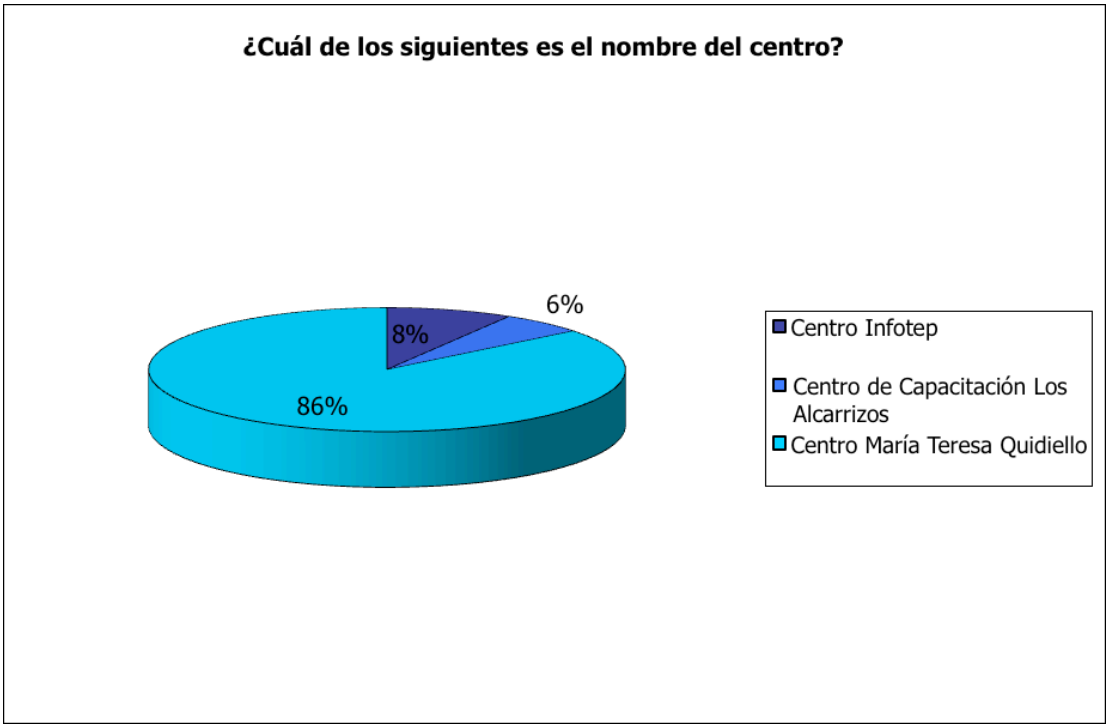


Figura 15

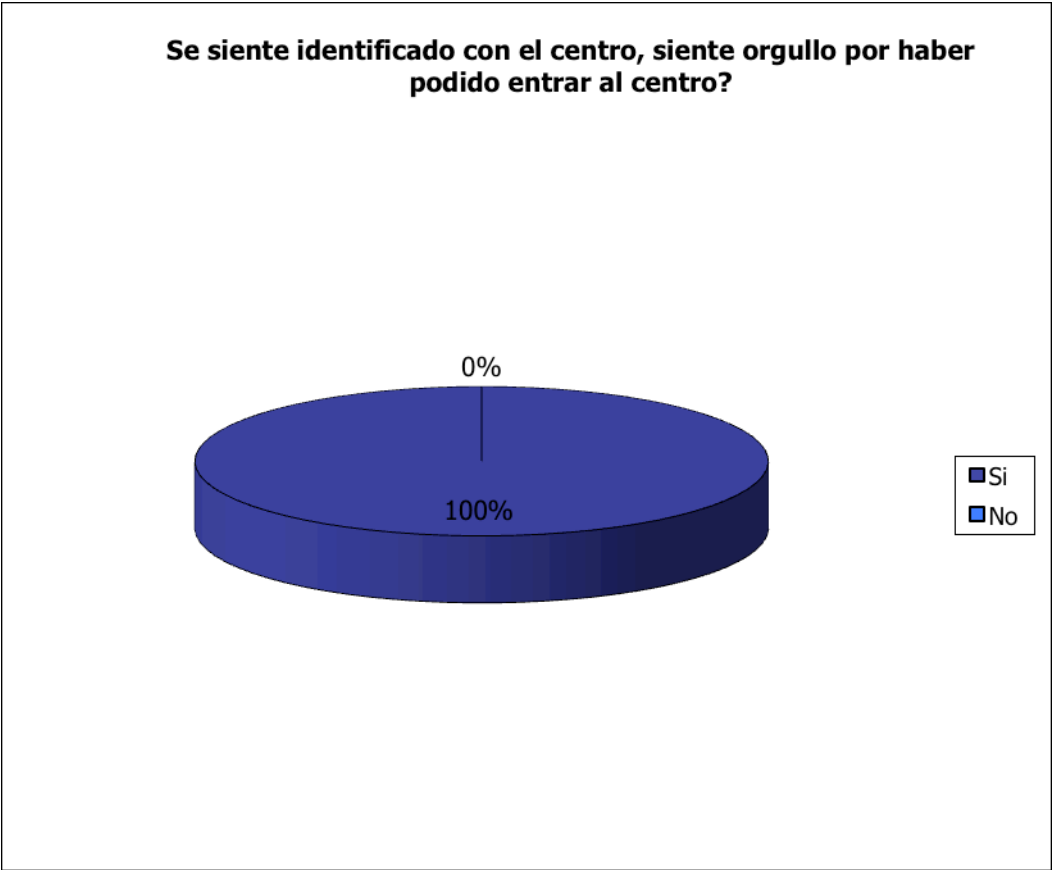


Figura 16

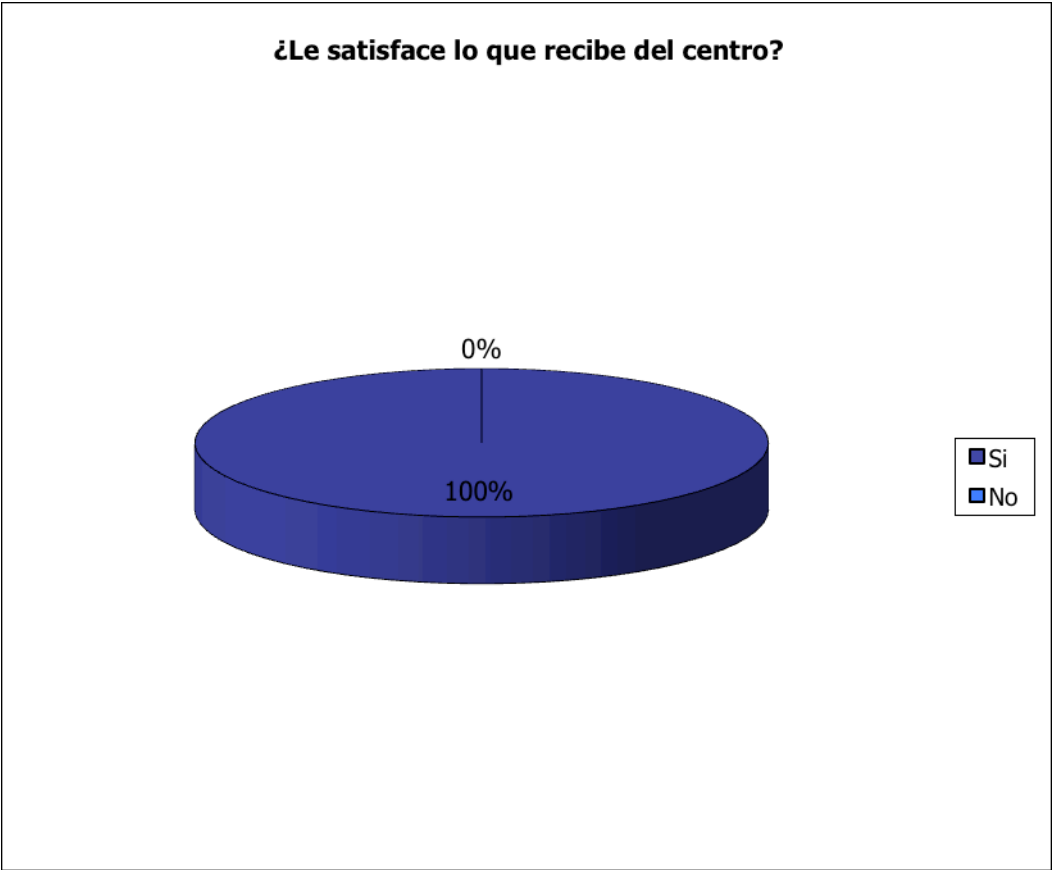


Figura 17

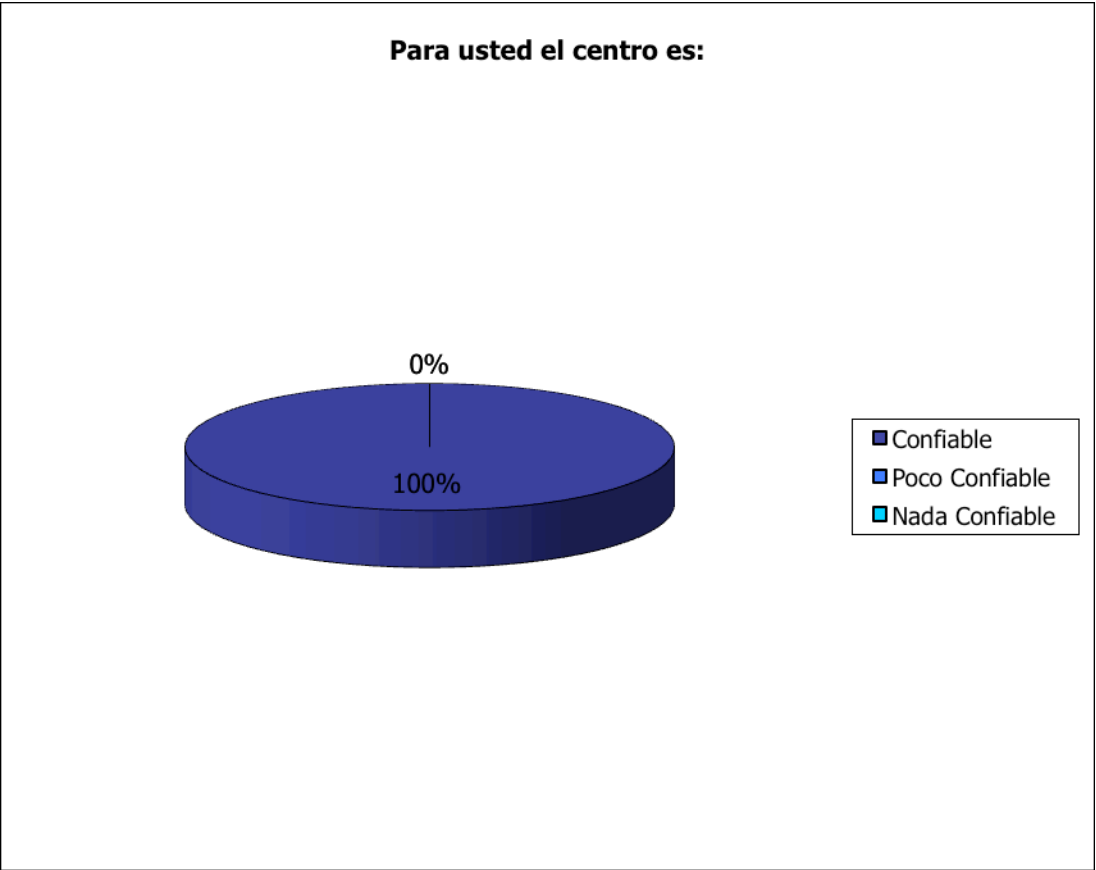


Figura 18

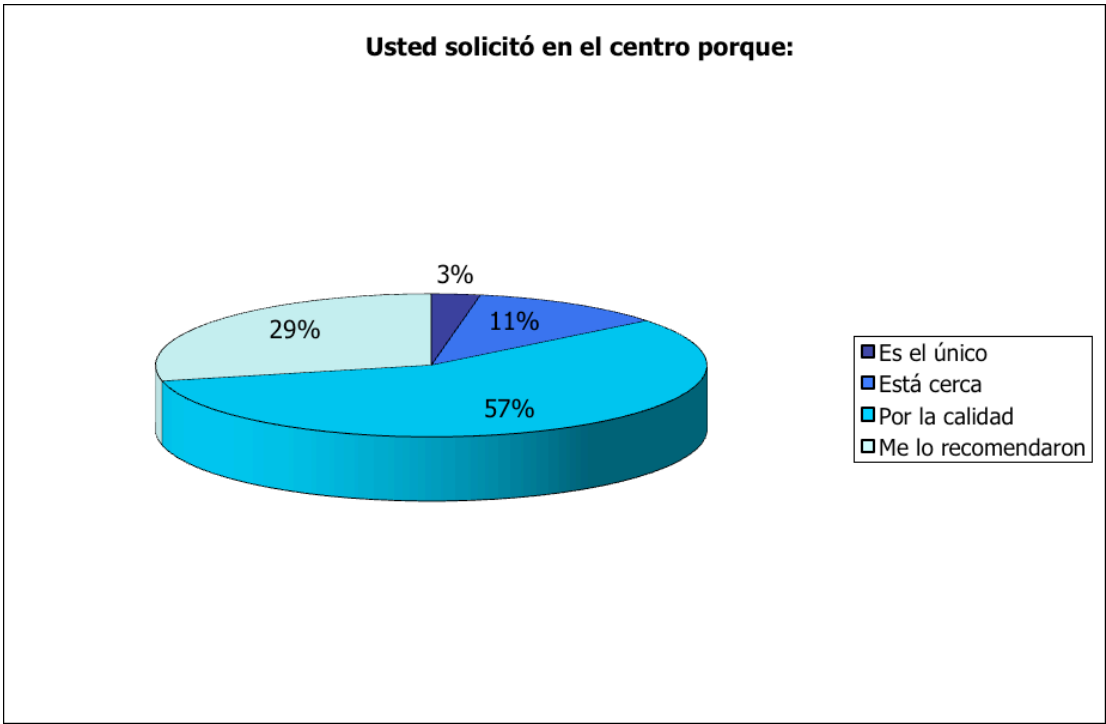


Figura 19

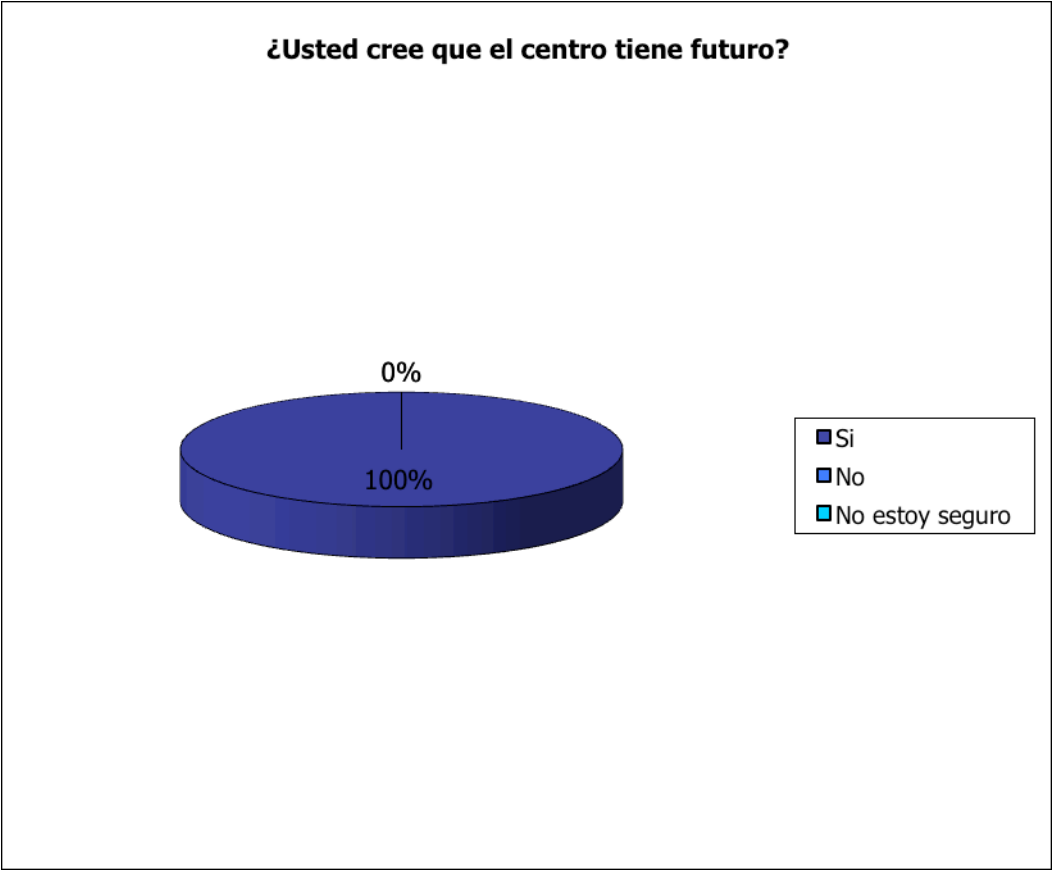


Figura 20

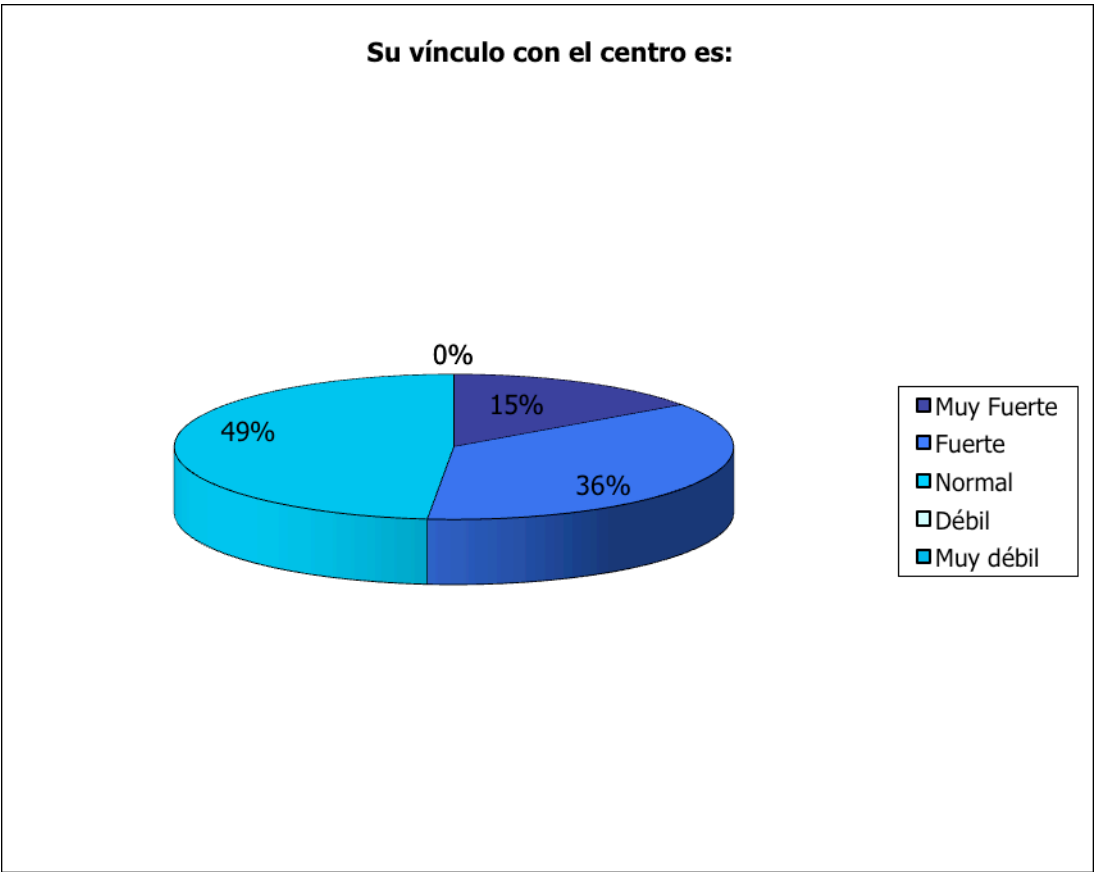


Figura 21

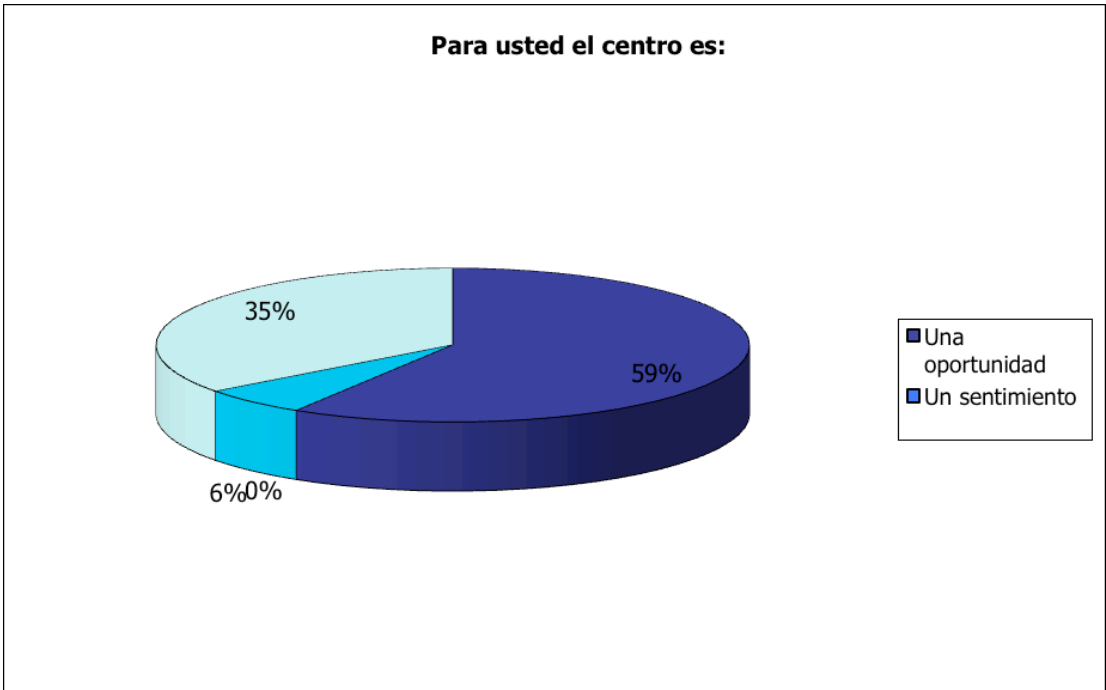


Figura 22

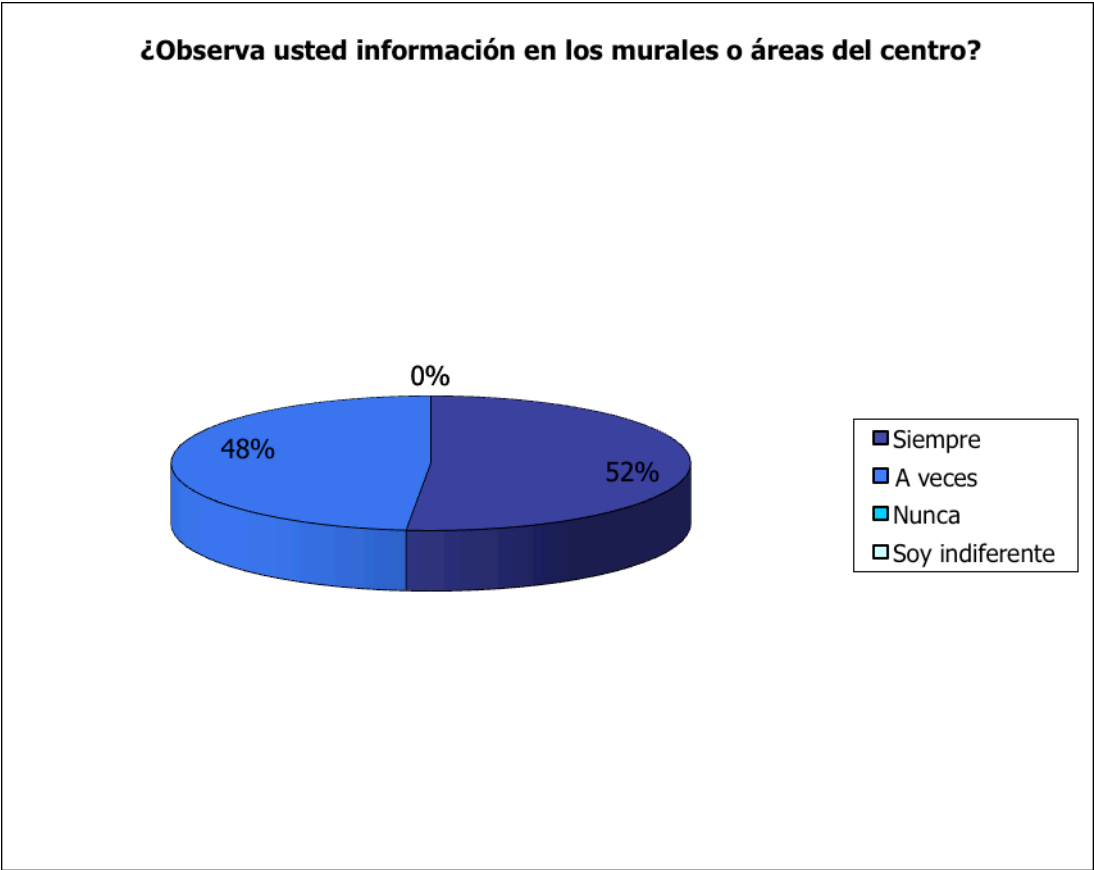


Figura 23



Figura 24



Figura 25

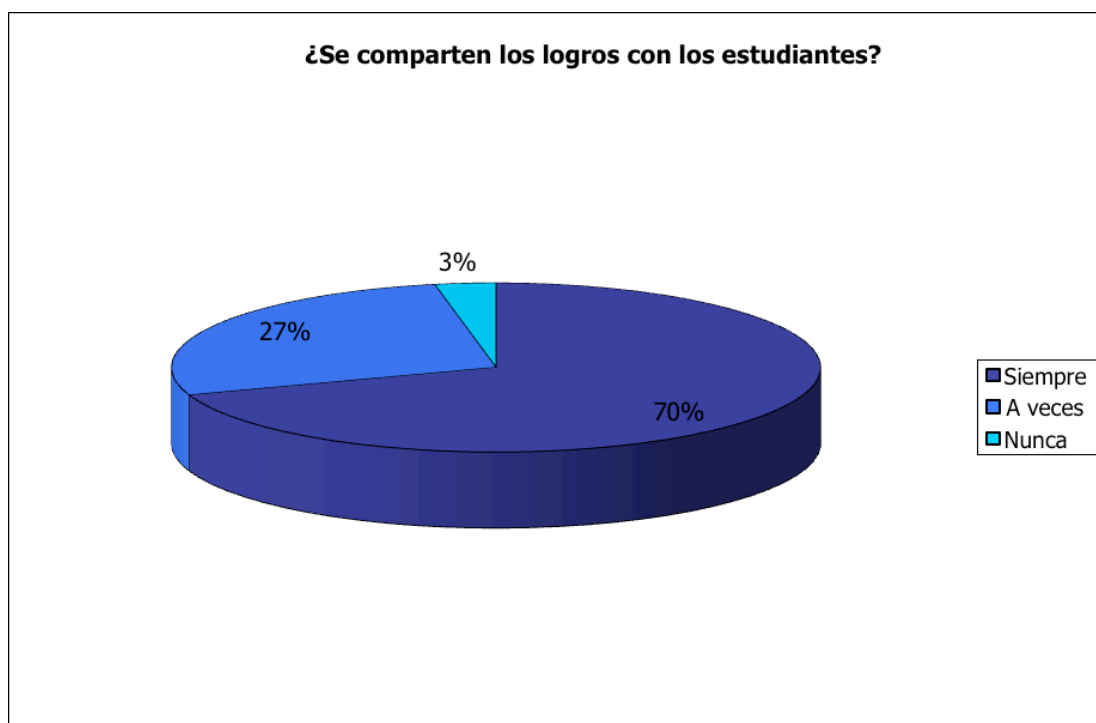


Figura 26

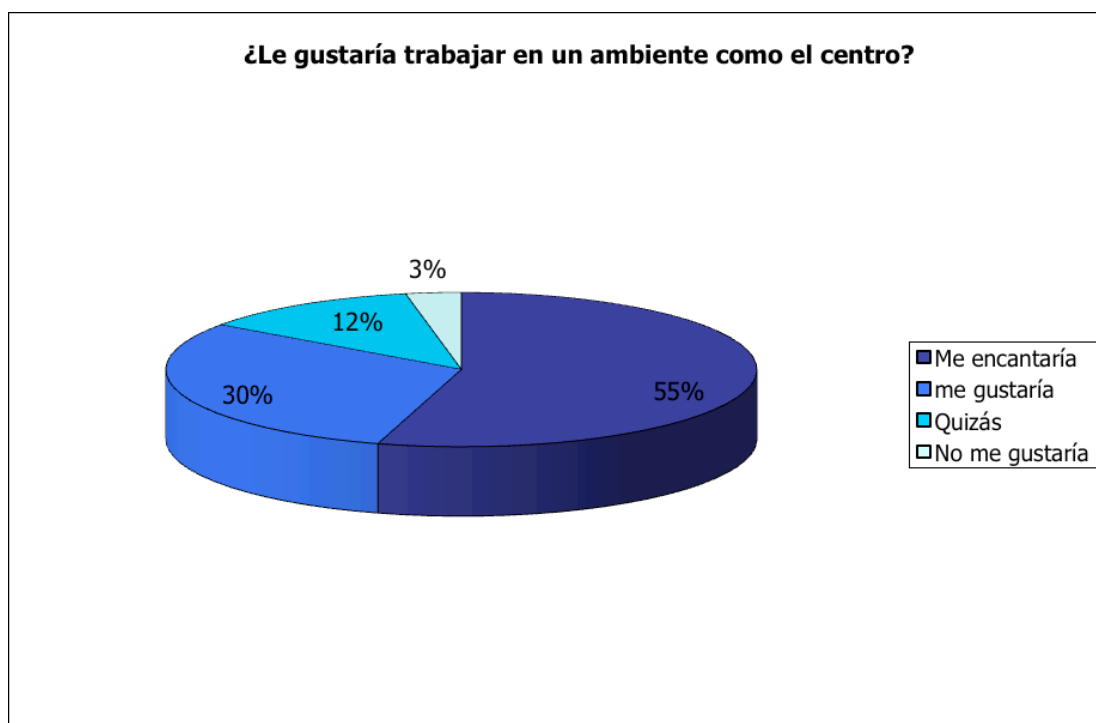


Figura 27

